



MANAGEMENT (/it/management/)

LETTURE PER MANAGER (/it/management/letture-per-manager/)

Lavoro da remoto e ibrido: 3 libri per un teamwork di successo

Letture per manager: sfide e opportunità del lavoro agile per manager e team

📅 10 Apr 2022

💬 Commenti

🕒 6 min di lettura

(/it/marco-lucarelli)

di **MARCO LUCARELLI**

Project manager, blogger

Leggi di più (/it/marco-lucarelli)

(/it/davide-mura)

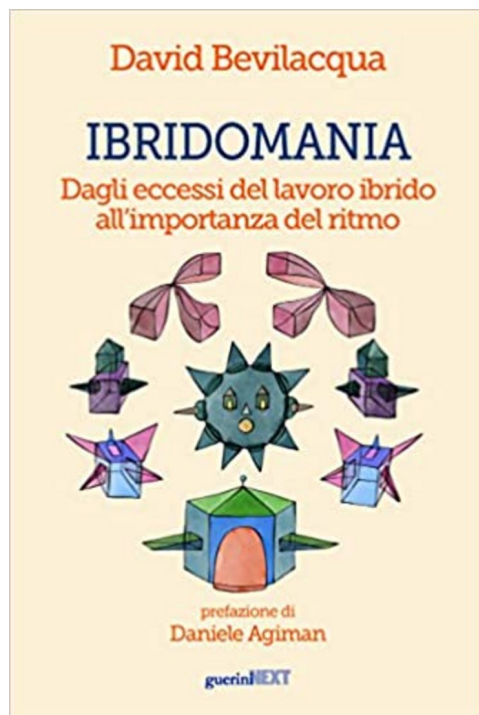
di **DAVIDE MURA**

Giornalista e content manager

Leggi di più (/it/davide-mura)



Ibridomania. Dagli eccessi del lavoro ibrido all'importanza del ritmo (<https://www.amazon.it/Ibridomania-eccessi-lavoro-ibrido-allimportanza/dp/8868964392>), David Bevilacqua (Guerini Next editore, pagg. 176)



Perché leggerlo

Il libro di David Bevilacqua "Ibridomania. Dagli eccessi del lavoro ibrido all'importanza del ritmo" (Guerini Next editore, 176 pagine) riflette sul futuro del lavoro post-pandemia. L'autore pone il dubbio se davvero il lavoro ibrido sia la soluzione dove spazi e tempi si confondono diluendo i confini tra vita professionale e quella privata.

Il libro parte da lontano, dal 1986 e dalla storia della nascita di Internet in Italia. Non è un libro amarcord sui bei tempi passati della "new economy" ma un'analisi degli errori fatti, delle occasioni perdute ma anche delle opportunità. Perché oltre le promesse mancate, la trasformazione digitale offre benefici inoppugnabili come ad esempio quello della riduzione drastica dei tempi di esecuzione di un lavoro, restituendo così tempo libero alle persone. Meno turni massacranti, più giorni liberi, più tempo di qualità da spendere e investire in ciò che per ciascuno ha più valore. La pandemia ha accelerato in modo esponenziale la trasformazione digitale del modo di lavorare. Secondo stime citate dall'autore, nell'Italia pre-pandemia praticavano lo smart working circa 500.000 lavoratori, mentre con il lockdown oltre 8 milioni di italiani si sono trovati a lavorare dalla loro abitazione. Questo cambiamento epocale spinge alla riflessione su come debba essere vissuto il tempo e lo spazio dello smart working. Come può il lavoratore ripensare un rapporto armonioso con il proprio tempo e il proprio spazio, in una modalità di lavoro rinnovata? È necessario quindi fare un update, un aggiornamento del sistema come si direbbe in ambito informatico, ricordandosi di chiedersi sempre, come disse Amory B. Lovins: "la tecnologia è la risposta, ma qual era la domanda?".

Key messages:

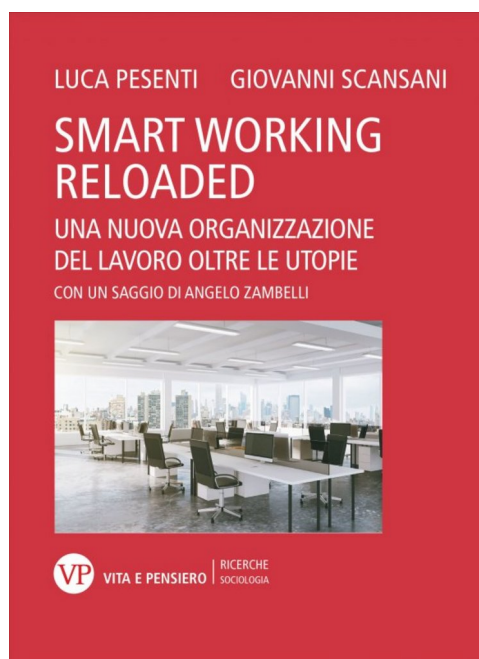
- La trasformazione digitale ci offre la possibilità di essere più produttivi a parità di ore di lavoro.
- Al lavoro ibrido viene contrapposto il concetto di ritmo: più che mischiare e ibridare lavoro e vita privata, è necessario tenere separati i vari ambiti per ricomporli in modo sostenibile.
- Riprendersi il tempo vuol dire anche organizzare riunioni con agende chiare, un numero ristretto di partecipanti, argomenti da discutere e decisioni da prendere ben definite.
- L'ufficio, secondo l'autore, rimane centrale nell'ecosistema di un'azienda intesa come comunità di interesse, di condivisione di uno scopo e di un sistema di valori.

Chi è l'autore

David Bevilacqua è amministratore delegato di Ammagamma, società di data science e AI. Ha lavorato in Cisco per vent'anni ricoprendo ruoli apicali, in Italia e all'estero. Invitato come speaker ai TEDxCesena e TEDxPerugia.

Smart Working Reloaded (https://www.amazon.it/Smart-working-reloaded-Pesenti/dp/883434409X/ref=sr_1_1?crid=3MX3OM9301FHJ&keywords=smart+working+reloaded&qid=1648628684&s=books&prefix=

[1](https://www.amazon.it/Smart-working-reloaded-Pesenti/dp/883434409X/ref=sr_1_1?crid=3MX3OM9301FHJ&keywords=smart+working+reloaded&qid=1648628684&s=books&prefix=)), Luca Pesenti, Giovanni Scansani (Vita e Pensiero, pagg. 208)

**Perché leggerlo**

L'esperienza del lavoro da remoto vissuta durante questa pandemia non è definibile smart working e tanto meno lavoro "agile". L'obiettivo del lavoro "a distanza" era quello di "evitare la diffusione del contagio da Covid-19, permettendo al contempo il proseguimento da remoto di tutte le attività di lavoro possibili". Da queste affermazioni, riparte il libro "Smart Working Reloaded" (edizioni Vita e Pensiero, 208 pagine) di Luca Pesenti

(professore associato di sociologia alla Cattolica di Milano) e Giovanni Scansani (manager e professore a contratto nello stesso Ateneo).

Un libro che attacca la retorica del “New Normal” che dipinge un futuro fatto di lavoratori sdraiati in spiaggia oppure ritornati a vivere e lavorare al loro borgo natìo. Proprio per smentire queste ed altre utopie narrate nel corso di questi ultimi due anni, il libro vuole approfondire il tema del lavoro “agile” mediante l’analisi di ricerche nazionali ed internazionali sul tema e quella di case-history di aziende che nel libro hanno raccontato la loro esperienza (tra queste: Amplifon, Comau, Davines, Enel, Findus, ING Italia, Lamborghini).

Per gli autori è nei processi trasformativi di “impresa 4.0” e nella trasformazione del lavoro standardizzato e burocratizzato che si realizza il lavoro “smart” in organizzazioni, a loro volta, realmente “agili”. La sola evoluzione tecnologica però non basta. È necessaria soprattutto un’evoluzione culturale, umana e professionale che deve partire dagli imprenditori e dai manager, i quali devono favorire la liberazione delle potenzialità soggettive dei singoli.

Il libro offre allora una ricostruzione del quadro progettuale del “lavoro agile” indicando quali potranno essere i nuovi paradigmi cui gli stessi smart worker dovranno rifarsi per poter pienamente partecipare alla trasformazione in atto. E proprio il tema della partecipazione dei lavoratori all’organizzazione del lavoro, sembra essere una chiave di lettura nuova che implica dinamiche differenti rispetto all’impostazione tradizionale delle attività: fiducia, responsabilità condivise, delega, discrezionalità operativa, cooperazione e focus sui risultati.

Key messages:

- Il lavoro è, anche, relazione: tra colleghi, con il contesto organizzativo, con il (e nel) luogo di lavoro.
- Bisogna guardare alle possibilità offerte dalle attuali e future tecnologie che permettono di liberare il lavoro dai vincoli spazio-temporali, senza però rischiare di perdere l’insieme degli elementi che rendono il lavoro autenticamente sociale e come tale, “umano”.
- Ragionare di trasformazione del lavoro e di organizzazione d’impresa significa, anzitutto, partire dalla riscoperta del significato che il lavoro ha nella vita delle persone e delle aziende, il cui senso non può non fare i conti con l’impatto crescente che le tecnologie hanno sulla vita di ciascuno.

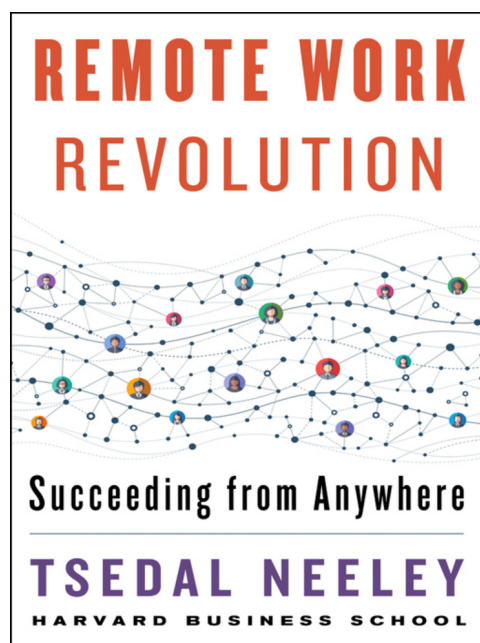
Chi sono gli autori

Luca Pesenti: professore associato di Sociologia in Università Cattolica, dove insegna Organizzazione e Capitale Umano e Attori e modelli organizzativi del welfare privato ed è membro del Comitato direttivo del Centro di Ricerca WWELL (Welfare, Work, Enterprise Life Long Learning) e Direttore scientifico

dell'Executive Master Terzo settore e Impresa Sociale (EMTeSIS) di ALTIS. Svolge attività di ricerca e consulenza per organizzazioni nonprofit, aziende e soggetti pubblici. Tra le più recenti pubblicazioni si segnalano "Protagonisti della rappresentanza" (con I. Pais e G. Rovati, 2018), "Il Welfare in azienda" (II edizione 2019), "Welfare Aziendale: e adesso?" (con G. Scansani, 2020).

Giovanni Scansani è docente a contratto in Università Cattolica, dove coordina il Laboratorio di Progettazione di Piani di Welfare Aziendale. Già CEO di società appartenenti a gruppi internazionali attivi nel settore dei servizi per il benessere individuale ed organizzativo è oggi consulente di organizzazione del lavoro e welfare aziendale. Giornalista pubblicista, collabora con numerose testate specializzate in HR Management. Con Luca Pesenti ha pubblicato anche "Welfare Aziendale: e adesso?" (Vita e Pensiero, 2020).

Remote work revolution (<https://www.amazon.it/Remote-Work-Revolution-Succeeding-Anywhere/dp/0063068303>), Tsedal Neeley (HarperCollins, pagg. 218)



Perché leggerlo

I cambiamenti rapidi e senza precedenti provocati dal Covid-19 hanno accelerato la transizione verso il lavoro a distanza, richiedendo un cambiamento drastico di intere organizzazioni in poche settimane, lasciando i team con non poche difficoltà per adattarsi. Questa massiccia transizione ha costretto le aziende a far progredire rapidamente la propria transizione digitale per accogliere la loro nuova forza lavoro remota e permettere alle persone di essere produttivi potenzialmente da ovunque. Ma il lavoro da remoto ha allo stesso tempo sfide come la necessità di avere un purpose e una comunicazione chiari. Fornendo risposte convincenti e basate su prove a questi e ad altri problemi urgenti, Remote Work Revolution è una guida

utile su come gestire il lavoro in team da remoto, anche con persone di diversi paesi, lingue e background culturali. Il volume ha un taglio anche pratico con schede per l'autovalutazione per aiutare i team a raggiungere i risultati in modo efficace e in tempi ridotti. Seguendo il consiglio di Neeley, i dipendenti saranno in grado di infrangere le norme di routine per utilizzare con successo il lavoro a distanza a vantaggio di se stessi, dei loro gruppi e, in definitiva, delle loro organizzazioni.

Key messages:

- Osserva, impara e determina le informazioni utili per discernere quali azioni e progetti richiedono una maggiore condivisione del lavoro.
- Condividi un po' di più della tua vita personale: da lontano, parlare dei propri figli, passioni, interessi esterni al lavoro ecc. è un modo efficace per rafforzare i legami tra le persone del team.
- Approfondisci il contesto e le condizioni in cui un tuo collaboratore da remoto lavora: può disporre degli ambienti e degli strumenti migliori per dare il massimo e garantire una prestazione efficiente?
- Offri ai collaboratori da remoto gli strumenti per un autoassessment della loro produttività da remoto (deadlines, schede di autovalutazione, per fornire e ricevere feedback ecc.)
- Dacci un taglio col controllo e il monitoraggio: il lavoro da remoto presuppone una buona dose di autonomia.
- Lavora sul purpose e sugli obiettivi di team e dell'organizzazione: chi lavora da remoto richiede chiarezza su questi due aspetti chiave.
- Non esagerare con la tecnologia: il digitale è essenziale per il lavoro a distanza, ma se sommergi una persona di videocall su Zoom e email causerai solo problemi. È utile riflettere sul modo in cui gli strumenti possano essere usati in modo sincronico e asincronico.
- Poni domande (giuste): chi lavora in team globali con magari differenze culturali e linguistiche deve avere la possibilità di comunicare in modo efficace.
- Scegli un codice (lingua, prassi, procedure) valido per tutti.
- Incoraggia ogni collaboratore a esprimere esigenze personali e professionali, senza sottovalutare le difficoltà legate all'isolamento.

Chi è l'autrice

Tsedal Neeley insegna Business Administration presso la Harvard Business School. Esperta di lavoro da remoto e globale, strumenti digitali e di leadership nella trasformazione digitale, dirige il corso MBA in Leadership e comportamento organizzativo. Co-presidente dell'executive offer di Leading Global Businesses, è autrice del libro pluripremiato, *The Language of Global Success*. Il suo lavoro è stato pubblicato su riviste internazionali e citato da BBC, CNN, Forbes, Financial Times, MarketWatch, New York Times, Nikkei, NPR, Wall Street Journal e The Economist.

