

# Il lavoro ibrido fra ricorsi storici e sfide future

Raoul C. D. Nacamulli



**D**urante la pandemia gran parte dei lavoratori è stata costretta a lavorare a distanza. Ne è nata una grande sperimentazione che ha aperto a nuove possibilità, generato nuovi modelli di pensiero e nuovi comportamenti. L'epoca attuale, il dopo pandemia, è l'era del lavoro ibrido: un modello

che supera l'idea di lavorare sempre in ufficio oppure di lavorare sempre da casa per aprirsi a forme di organizzazione flessibile in termini di spazio di lavoro (fisico e digitale) e di tempo di lavoro. Riguardo al lavoro ibrido bisogna constatare che al momento siamo, per così dire, ancora in una terra di mezzo. Infatti, in alcune aziende, il lavoro ibrido

è già una realtà concreta mentre in altre con l'avvento del dopo pandemia si è assistito ad una sorta di *back to future* verso il lavoro d'ufficio di una volta. Lo scenario delle modalità di lavoro è poi frammentato perché in certe aziende si punta meno sul lavoro a distanza e di più sulla riduzione dell'orario di lavoro o viceversa.

Qui di seguito si considerano le tappe principali di evoluzione dei nuovi modelli di organizzazione flessibile consentiti dalla trasformazione digitale ed i contorni del dibattito, ancora in corso, sui pro e contro dell'applicazione estensiva del lavoro ibrido nel mondo privato ed in quello pubblico. Si esaminano poi le linee di progettazio-



ne manageriale del lavoro ibrido che si ritiene essere più adeguate in termini di fattori da tenere in considerazione e di grado opportuno di partecipazione, coinvolgimento ed impegno degli attori al processo di design. Va comunque sottolineato che Domenico De Masi si era già ampiamente occupato di lavoro ibrido sia molti anni fa che di recente. Questo partendo dal concetto di telelavoro - l'antesignano dello smart working e del lavoro ibrido – e poi sottolineando, svariate volte, quanto sia importante attivare processi di riduzione e flessibilizzazione dell'orario di lavoro. Questo anche perché ridurre e rendere flessibile l'orario di

lavoro costituisce una premessa chiave per lo sviluppo dell'economia dell'ozio creativo che costituisce un ingrediente fondamentale del successo delle aziende e del benessere delle persone nell'era del post-industriale.

### **La pandemia, il lavoro a distanza ed i suoi antenati**

A partire dal 2020 la quantità di *lavoro a distanza* è aumentata in maniera improvvisa e vertiginosa in tutto il mondo.

Ciò che è successo non è certo il prodotto di un ca-

so fortuito ma ha una determinante ben precisa: un fenomeno specifico che ha funzionato come un vero e proprio acceleratore del cambiamento.

Difatti, afferma Jared Diamond, le grandi cause delle innovazioni epocali sono fondamentalmente tre, sebbene spesso concatenate fra loro: lo sviluppo tecnologico, le guerre e le malattie. Ecco nel nostro caso a generare il cambiamento è stata una malattia infettiva: una vera e propria pestilenza, la pandemia COVID-19. Insomma la miccia che ha acceso e fatto esplodere il lavoro a distanza per farlo poi divenire non più un fenomeno di élite ma un'avventura di massa è

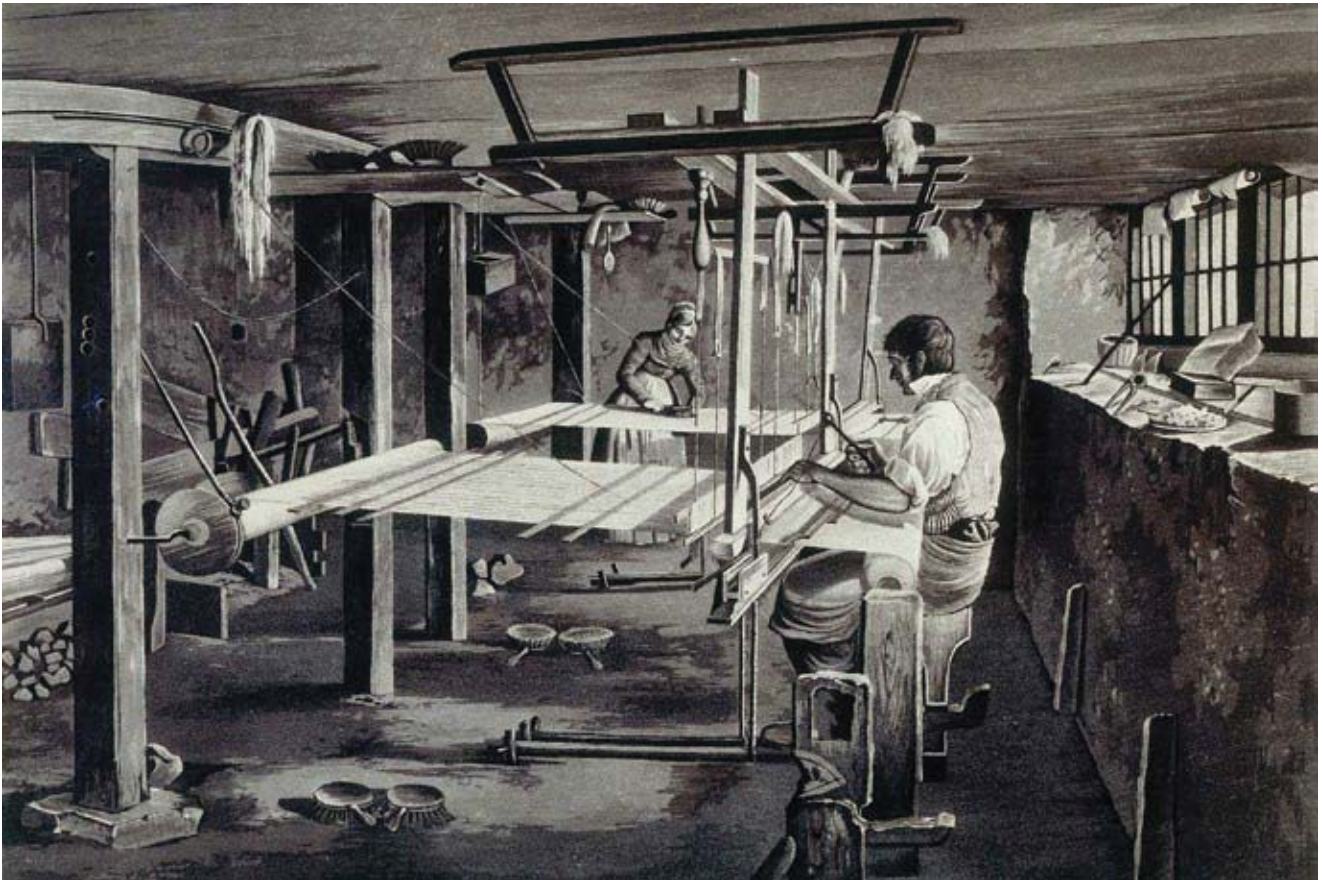
stata l'emergenza sanitaria per un morbo imprevisto, altamente rischioso e difficilmente contenibile senza ricorrere al *distanziamento sociale*.

È per questa ragione che manager, impiegati e professional sono stati, volenti o nolenti, tutti costretti a lavorare da casa, senza se e senza ma. Ne è nata una grande sperimentazione sociale: un laboratorio di massa capace, almeno in potenza, di cambiare definitivamente le modalità e le abitudini di lavoro per vararne di nuove.

Insomma l'emergenza pandemica ha imposto che le persone dovessero, in maniera repentina e per necessità *lavorare da casa*.



## ESPERIENZE e VISSUTI



Ne è nata una sorta di grande sperimentazione di *distance working* seppure con il limite che si trattava, giocoforza, solo di home working e non di lavoro a distanza in un senso più ampio. Va precisato, infatti, che per lavoro a distanza s'intende, di preciso, il lavorare da qualunque posto che non sia l'ufficio aziendale: può trattarsi di un'area di co-working, di un bar e poi anche, ovviamente, di casa propria.

Insomma causa l'esigenza di distanziamento sociale coloro che fino ad un momento prima avevano lavorato in ufficio dovevano svolgere ora i propri compiti in spazi differenti. I protagonisti del lavoro a distanza

sono stati i lavoratori della conoscenza (i *knowledge workers*): gli operatori, i tecnici ed i manager del settore privato e pubblico. È questa una precisazione importante perché un antenato illustre del lavoro a distanza della nostra epoca è il *lavoro a domicilio dell'era proto-industriale* nel quale gli attori erano operai ed artigiani che svolgevano i propri compiti a domicilio (home working) per compiere delle fasi di lavorazione di un dato prodotto impiegando oltre alle proprie skill anche degli utensili e talvolta delle macchine. David Landes, il grande storico dell'economia, descrive ed analizza minuziosamente il lavoro a do-

micilio proto-industriale (il *putting-out*) dichiarando: "il commerciante/coordinatore dava fuori (*put out*) le materie prime - lana grezza, filato, aste di metallo, a seconda dei casi - a lavoratori dispersi nelle case, affinché fossero trasformate in prodotti finiti o semifiniti. Il *putting-out* rappresenta un passo importante nel cammino verso il capitalismo industriale.

Tuttavia i lavoratori a domicilio erano sì responsabili di fasi di un processo di divisione del lavoro ma non erano degli imprenditori autonomi nella vendita dei loro prodotti sul mercato aperto". Insomma, come si è detto, il lavoro a domicilio proto-industriale

è soltanto un progenitore del lavoro a distanza così come lo si intende oggi. Infatti il *distance working* appare essere sì simile ma anche differente dal lavoro a domicilio proto-industriale. Ciò almeno secondo tre aspetti: a) di norma il lavoro a distanza riguarda il lavoro dipendente e non quello di cottimisti così come accadeva per il *putting out*; b) il lavoro a distanza interessa, almeno per il momento, non tanto il mondo della produzione industriale com'era per il *putting out* quanto quello dei servizi come l'assistenza operativa, il supporto professionale e la consulenza; c) il lavoro a distanza non richiede un supporto di lo-

gistica operativa come il *putting out* perché si appoggia sulla rete digitale che funge da “tecnologia di coordinamento” ossia permette di collegare parti differenti di un’organizzazione per conseguire dati scopi (Ciborra: 1989). Insomma, in estrema sintesi, il lavoro a distanza è un sistema di lavoro subordinato che si distingue perché i processi e le attività sono svolti in un luogo diverso dalle sedi dell’azienda grazie alle opportunità offerte e all’impiego delle tecnologie digitali. D’altra parte per potere comprendere meglio l’evoluzione recente va precisato che il lavoro a domicilio proto-industriale non è l’unico capostipite del lavoro a distanza dell’era della pandemia. Un altro antenato del *distant working*, sebbene di un’epoca parecchio più recente del *putting out*,

è il *telelavoro*. Jack Nilles definisce il telelavoro come “ogni modalità di sostituzione degli spostamenti di lavoro con il supporto delle tecnologie dell’informazione” (Nilles: 2007). Più specificatamente l’idea base del telelavoro consiste nel “portare il lavoro ai lavoratori piuttosto che i lavoratori al lavoro”. In questa maniera si realizza un ampio processo di decentramento e diffusione dei luoghi di lavoro: non è più necessario che le persone risiedano nelle vicinanze delle sedi di lavoro ma possono vivere dove più desiderano. Di telelavoro si parla nel mondo e nel nostro Paese fin dai lontani anni sessanta del secolo scorso. Ciò mentre qualche anno dopo, si avviano sperimentazioni, seppure circoscritte, perché l’era del decollo e della diffusione d’internet,

la principale tecnologia abilitante, appariva essere ancora piuttosto lontana. Ecco Domenico De Masi si riferisce all’odierno concetto di lavoro a distanza proprio parendo da quello di telelavoro. Questo, tra l’altro, avviene già nel lontano 1983 quando scrive di telelavoro nella rivista “Scienza Due-mila” che al tempo dirigeva. Qui De Masi spezza una lancia a favore del creare le condizioni necessarie al decollo e alla diffusione del telelavoro. Infatti, afferma De Masi: “il telelavoro è un modello di lavoro appropriato per l’era del post-industriale, un’era in cui la maggior parte dei lavoratori è qualificata, che segna il declino degli stili di vita basati sul mondo della grande industria ed il parallelo emergere di valori e culture centrati sulla valorizzazione dei servizi e del tem-

po libero”. Continua poi De Masi: “La telematica sta per apportare una profonda rivoluzione nel modo di vivere delle società ...per larghi strati della popolazione il luogo di lavoro coinciderà con la propria casa. Non ci saranno più spostamenti massicci di impiegati, né vaste aree urbane destinate unicamente ad ospitare uffici”. Infatti strettamente collegato all’idea di telelavoro c’è quella del trionfo del *telecommuting*, le modalità di spostamento virtuali consentite dalle tecnologie informatiche. È proprio il *telecommuting* ciò che consente di ridurre l’uso dei mezzi di trasporto, gli ingorghi e l’inquinamento e può produrre grandi vantaggi di benessere sociale... d’altra parte prima dell’avvento della fabbrica fordista era la bottega artigiana ciò che rappresenta-





## ESPERIENZE e VISSUTI



va il prototipo ed il modello più diffuso di organizzazione del lavoro e questa era contraddistinta da una forte coesione dei suoi elementi costitutivi: l’abitazione e l’opificio convivevano sotto lo stesso tetto; le mansioni domestiche e quelle professionali si intrecciavano e si confondevano tra loro”. Insomma il lavoro a distanza dell’era pandemica ha almeno due antenati illustri: il lavoro a domicilio proto-industriale e le sperimentazioni di telelavoro di prima che iniziasse l’era d’internet. Detto questo va però sottolineato che una buona performance del lavoro a distanza della nostra epoca dipende da due fattori abilitanti: l’ampiezza e la qualità delle risorse digitali disponibili e la diffusione delle competenze digitali. Infatti la presenza di tecnologie digitali più evo-

lute ed amichevoli è un fattore che consente, a parità di condizioni, di ottenere maggiori risultati mentre le conoscenze, abilità e gli atteggiamenti riguardo all’uso delle tecnologie è ciò che fa sì che le tecnologie digitali siano utilizzate in maniera adeguata per la risoluzione di problemi e per i processi di comunicazione interpersonale.

D’altra parte anche che l’epifania del lavoro a distanza durante la pandemia ha consentito di valutare, in maniera accurata, i suoi punti di forza e di debolezza. I punti di forza appaiono essere tanti sia per le persone che per i sistemi sociali ma altrettanti appaiono essere anche quelli di debolezza. Fra i punti di forza il fatto che per le persone il lavoro a distanza può significare una maggiore flessibilità nella gestione

del proprio tempo, una riduzione sostanziale dei costi di spostamento ed anche la possibilità di lavorare in piccoli centri rurali lontani dalla sede dell’azienda. A livello di sistemi sociali il lavoro a distanza riduce o annulla le congestioni di traffico e l’inquinamento. Fra i punti di debolezza anzitutto il fatto che lavorare esclusivamente *on line* può produrre un senso d’isolamento dei lavoratori dalla propria rete di colleghi e dai capi di riferimento, poi la considerazione che lavorare *on line* mette in discussione i modelli tradizionali di apprendimento sociale ed infine il tema della porosità dei confini fra vita lavorativa e vita familiare caratteristici del *home working*. A questo riguardo si può affermare che le persone che lavorano a distanza, in molti casi, vivono la sfida del

*multitasking* dovendo essere in contemporanea lavoratori, genitori e *caregiver*.

### L’era post pandemica ed il lavoro ibrido fra flessibilità ed inclusione

Ragionando sullo *smart working*, l’espressione che in Italia sottende il *lavoro ibrido*, Domenico De Masi ha sostenuto che “si tratta di una rivoluzione del lavoro intelligente: uno dei lasciti positivi della pandemia è che ci ha insegnato a riconsiderare l’importanza di due dimensioni intrinseche dell’esistenza: il tempo e lo spazio”.

Ecco la sfida principale del lavoro ibrido è quella di ottimizzare lo spazio ed il tempo di lavoro per equilibrare soddisfazione, pro-

duttività ed innovazione. Insomma il lavoro ibrido è un modello che supera gli opposti estremismi dell'epoca precedente alla pandemia e dell'era del lockdown, cioè a dire il lavorare sempre in ufficio oppure il lavorare sempre da casa: è una forma di organizzazione flessibile che implica l'agire sia nel mondo fisico che da remoto (Nacamulli e Soresi: 2023). Alla base dell'idea di sviluppo del lavoro ibrido c'è la volontà di costruire un ponte tra mondo fisico e digitale per favorire un continuo interscambio di esperienze fra online e offline: l'intento è quello di sviluppare sinergie operative, di aumentare l'efficacia organizzativa e di potenziare l'employee experience. Secondo Felstead e Henneke, ci sono almeno due

categorie di fattori specifici che spingono il processo di diffusione del lavoro ibrido. In primo luogo un fattore direttamente correlato alla trasformazione digitale e alla knowledge economy, vale a dire la progressiva crescita della quota relativa dei cosiddetti lavoratori della conoscenza nel mercato del lavoro, ossia professional e manager la cui attività pone particolare enfasi sui beni intangibili come: comunicazione, nuove idee, software e servizi. Poi un fattore collegato al ribilanciamento fra lavoro e vita privata e di potenziamento del welfare. Si tratta di sfide collegate all'inclusione di una forza lavoro che vede la crescita delle differenze di genere, un aumento della presenza femminile e la partecipazione contemporanea

di lavoratori di generazioni differenti che veicolano *imprinting*, esperienze e visioni del mondo eterogenee. Il lavoro ibrido consente alle persone di fruire delle maggiori opportunità di un ambiente allargato sia fisico che digitale nel quale svolgere al meglio il proprio lavoro, migliorando così il funzionamento dell'organizzazione ed aumentando il benessere sociale. Etsa Koeva mette in evidenza che le formule di lavoro ibrido sono a geometria variabile rintracciando nella pratica dalle aziende tre modelli fondamentali di organizzazione del lavoro ibrida: - il *Remote-first* che implica che la modalità normale di lavoro sia quella da remoto (il *distance working*). Sono però previste anche delle giornate di presenza in ufficio.

Ad esempio una volta alla settimana o ogni quindicina; - l'*Office-first* che è il contrario dell'approccio precedente. Qui, la maggior parte dei dipendenti lavora prevalentemente dall'ufficio ma c'è la possibilità o l'obbligo di lavorare a distanza di tanto in tanto. Il modello potrebbe, ad esempio, essere tre giorni alla settimana obbligatori in ufficio e il resto del tempo a distanza; - la ripartizione 50/50 tra ufficio e lavoro a distanza. Ad esempio le persone vengono in ufficio ed operano a distanza a settimane alterne. In ogni caso quando ci si propone di utilizzare un sistema di lavoro ibrido ci si deve domandare anzitutto perché risulta appropriato impiegare forme di lavoro miste che combinino le prerogative del lavoro in pre-





## ESPERIENZE e VISSUTI



senza e di quello a distanza. Si tratta di una questione nuova perché seppure anche nel passato il lavoro tradizionale in presenza non era sempre la soluzione più efficace in assoluto l'assenza d'infrastrutture digitali adeguate non concedeva alternative.

Quindi soltanto ora è possibile ragionare concretamente sulla configurazione di sistemi misti capaci di ottimizzare sia i vantaggi delle aziende che quelli delle persone. Nella prospettiva delle persone lavorare a distanza vuol dire svolgere la propria attività da dove si preferisce. Per esempio grazie al lavoro a distanza si può decidere di vivere e lavorare in provincia invece che risiedere in città in maniera da avere dei costi abitativi ed uno stile di vita

più sostenibili. Un vantaggio ulteriore per le persone del remote working consiste nella riduzione dei “costi vivi” e dei costi sociali del pendolarismo.

Nella prospettiva delle aziende il lavoro a distanza consente l'utilizzo dei talenti a livello globale e permette dei risparmi consistenti nel settore immobiliare. Di converso bisogna però sottolineare che anche la presenza in ufficio dei lavoratori può essere vantaggiosa. Questo poiché processi di socializzazione informali con i colleghi ed i capi risultano più facili e così pure la condivisione delle conoscenze (il *social learning*) e lo sviluppo di processi ideativi e creativi frutto di interazioni casuali e spontanee. Naturalmente il lavoro a distanza non

è per tutti ma dipende dalla natura dei ruoli ricoperti dalle persone interessate. Ad esempio gli operatori dei laboratori di analisi che necessitano per svolgere le proprie mansioni di strumentazioni sofisticate debbono svolgere la propria attività necessariamente in loco. Questo vale ovviamente anche per gli operai diretti e per il personale di sicurezza degli stabili. D'altra parte gli operatori dei call center e gli operatori amministrativi potrebbero lavorare in remoto al cento per cento. Invece i produttori di software potrebbero essere dei perfetti candidati per il lavoro ibrido.

Ad esempio in ufficio un giorno alla settimana e quattro a distanza e così pure i progettisti di sistemi. Quindi, a seconda del-

le caratteristiche dei ruoli, è possibile disegnare sia modelli di lavoro solo a distanza, solo in presenza oppure ibridi assegnando un peso diverso al lavoro a distanza ed a quello in presenza. Insomma lavoro ibrido un'espressione ombrello che sottende nuove forme di organizzazione del lavoro, a geometria variabile, abilitate dalla trasformazione digitale che poggiano su tre pilastri: l'innovazione degli spazi fisici, quello della flessibilità degli orari di lavoro e l'empowerment delle persone e dei team di lavoro. La costruzione del lavoro ibrido in un'impresa si vale di dispositivi differenti quali: la stipula di accordi sindacali, la definizione di un galateo di principi generali, la messa a punto di regole per posi-

zioni e ruoli particolari (ad esempio presenza in ufficio oltre la soglia minima definita per gli altri ruoli), la sperimentazione sul campo per precisare quali siano le linee di condotta praticabili.

Tutte queste leve risultano preziose per l'avvio, il consolidamento e lo sviluppo del lavoro ibrido.

Tuttavia ciò che più conta è l'adoperarsi per costruire e valorizzare il lavoro ibrido come esperienza concreta e positiva delle persone direttamente coinvolte: il lavoratore ed i loro responsabili. In altre parole il lavoro ibrido per potere avere davvero successo deve mettere le persone al centro facendo sì che partecipino attivamente alla generazione di soluzioni innovative capaci di produrre sia risultati che soddisfazione.

## Il lavoro ibrido: dalla marcia trionfale al declino ed il diritto all'ozio

Appena dopo la pandemia sembrava esserci un ampio consenso sul fatto che l'estensione del lavoro ibrido nelle aziende potesse essere una sorta di marcia trionfale. Non poteva essere altrimenti perché puntare su un buon bilanciamento fra lavoro a distanza e lavoro in ufficio avrebbe prodotto vantaggio sia per l'azienda che per i lavoratori: da un lato una maggiore produttività e flessibilità organizzativa e dall'altro una migliore qualità del lavoro e della vita sociale.

Probabilmente c'era dell'ingenuità in questo modo di ragionare perché, di fatto,

non è andata così. Insomma il percorso verso il lavoro ibrido sembra essere, nei fatti, una marcia lenta e a zig zag. A ben pensare non poteva essere diversamente. Infatti il percorso verso il lavoro ibrido comporta un processo di cambiamento culturale e di competenze non banale. In questo quadro non appare un caso che un buon numero di vertici aziendali parteggino apertamente per un ritorno *tout court* al lavoro in ufficio.

Per molti di loro l'idea su cui puntare è quella di mantenere intatti i modelli di organizzazione preesistenti e magari d'investire invece su una riduzione dell'orario di lavoro.

A dire il vero l'idea che l'accelerato sviluppo tecnologico avrebbe rafforzato la tendenza secolare alla ri-

duzione dell'orario di lavoro è stata ripresa più volte nel dibattito economico, sociologico e manageriale. Anche Domenico De Masi si riferisce a quest'idea quando nell'introduzione al volume *Economia dell'ozio* argomenta che "nell'organizzazione ideativa, l'assenteismo non è più un fatto fisico ma un fatto psichico: non può essere combattuto con i controlli disciplinari ma con l'ozio e la motivazione... la capacità ideativa può essere incrementata solo attraverso una rivalutazione dell'ozio, che permette di rigenerare la mente così come l'inerzia rigenerava i muscoli".

Certo è che le variabili cui si riferisce la progettazione del lavoro ibrido sono due interrelate fra loro: lo spazio fisico e digitale e il tempo per cui, a rigore, bi-





## ESPERIENZE e VISSUTI



sognerebbe considerarle entrambe. Ma procediamo con ordine.

Il lavoro ibrido avviene secondo formule a geometria variabile che vengono disegnate ad hoc, avendo come riferimento lo specifico contesto aziendale e la natura dei ruoli professionali coinvolti.

Alla base dell'idea di sviluppo del lavoro ibrido c'è la volontà di costruire un ponte tra mondo fisico e digitale per favorire un continuo interscambio di esperienze fra online e offline: l'intento è quello di sviluppare sinergie operative, di aumentare l'efficacia organizzativa e di potenziare l'engagement e la soddisfazione.

Ha dichiarato Domenico De Masi in un'intervista a proposito dello Smart Working (il lavoro ibrido): "io ho

sempre praticato lo smart working.

Lavoravo alla scuola di management dell'Iri e facevamo lezioni ai manager per 4-5 giorni al mese.

Tutto il resto del mio tempo era di studio e di preparazione. Mi sembrava assurdo che si dovesse andare in ufficio tutti i giorni per fare le stesse cose che potevo fare a casa.

È da masochisti". Bisogna rilevare però che non tutte le imprese e i vertici aziendali condividono ora l'opinione secondo cui il lavoro ibrido sia la forma di organizzazione del lavoro più adeguata alla contemporaneità. In altre parole, queste imprese guardano al futuro utilizzando lo specchio retrovisore.

Fra i dissidenti spicca David Solomon, il numero uno di

Goldman Sachs, che ritiene che non solo il *distant working* ma anche il lavoro ibrido risulti inadeguato alla cultura organizzativa e al *savoir faire* della sua azienda: a questo proposito il CEO sottolinea come lavorare efficacemente in Goldman Sachs implichi lo scambio frequente di informazioni, comunicazioni complesse a due vie e il ricorso al lavoro in team su tematiche articolate e difficili.

Per tutte queste ragioni Solomon ritiene assolutamente indispensabile che i suoi dipendenti lavorino faccia a faccia in ufficio.

Anche se può apparire a prima vista paradossale, anche Google, uno dei simboli più noti e prominenti del mondo digitale, risulta essere allineato con il motto

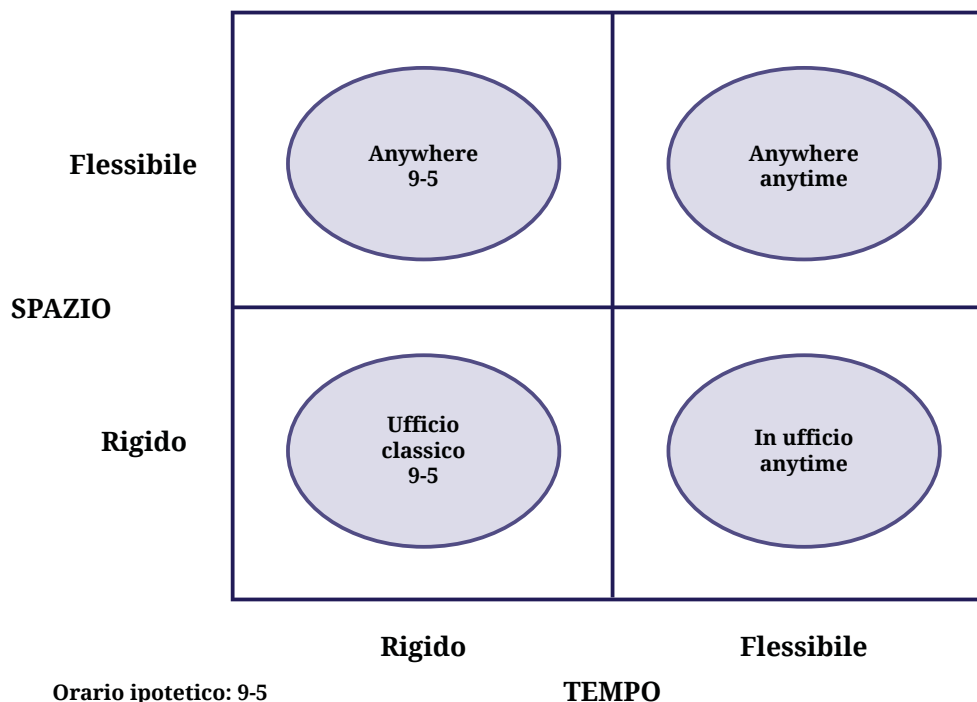
dichiarato da Goldman Sachs: «bisogna lavorare tutti in ufficio!».

Anche Google, come Goldman Sachs, intende in questo modo proteggere il proprio imprinting culturale, centrato, fin dalle origini, sul coinvolgimento sociale dei propri collaboratori incoraggiato dalla prossimità fisica. Il riferimento è alla *Google way of working*, che ha per l'appunto come caposaldo degli ambienti fisici originali inventati appositamente da Google per aumentare l'intimità sociale fra i *googler*.

Quelli di Google sono ambienti centrati su un design orientato a esaltare lo sviluppo delle relazioni informali, a motivare al lavoro di gruppo e a intensificare l'engagement. Nei propri

## Le sfide del tempo e dello spazio di lavoro nell'era della trasformazione digitale

La progettazione del lavoro ibrido deve avere specifico riferimento al contesto aziendale ed alla natura dei ruoli professionali coinvolti per arrivare alla definizione di “formule a geometria variabile” disegnate ad hoc. Più in particolare la rivoluzione digitale permette, oggi e in prospettiva, un grado di flessibilità sempre più elevato sia rispetto al luogo in cui la prestazione viene erogata (flex-place) sia rispetto ai tempi in cui viene realizzata (flex-time). Sebbene il motto «working anytime and anywhere» presume che le leve flex-time e flex-place vengano attivate assieme, nel concreto, s'incontrano modelli organizzativi differenti. Più in particolare si configurano diverse opportunità per combinare la flessibilità spaziale e temporale: in primo luogo si può avere una flessibilità temporale senza quella spaziale, permettendo ai lavoratori di lavorare negli orari desiderati senza però dar loro la libertà di svolgere le attività lavorative in un luogo. Quanto detto viene sintetizzato da Lynda Gratton in una matrice del lavoro ibrido che considera la flessibilità del tempo (flex-time) e dello spazio lavoro (flex-space) per dare luogo a quattro tipologie di organizzazione del lavoro



La matrice del lavoro ibrido di Lynda Gratton

uffici i *googler* decidono autonomamente dove è meglio lavorare: in postazioni *open space*, in aree silenziose, in zone di progetto assieme ai clienti, ai partner o ai fornitori, in spazi informali che assomigliano a quelli di casa e via dicendo.

Nel dopo pandemia la compagine dei capi azienda sostenitori del lavoro il più possibile in presenza si può dire che si è progressivamente allargata.

Tuttavia il nemico maggiore del lavoro ibrido non è il vertice aziendale ma sono i capi intermedi che vedono messo in discussione il loro ruolo a causa del cambiamento di modello organizzativo.

Infatti in molti contesti aziendali i capi intermedi tendono ad appoggiarsi di più sul controllo dei propri

collaboratori e sul *walking around* piuttosto che sulla direzione per obiettivi. Questo accade, in particolare modo, nelle aziende di dimensioni minori ma non solo là.

Quindi i capi intermedi resistono al cambiamento perché il lavoro ibrido richiede una profonda trasformazione del loro ruolo che percepiscono essere tutt'altro che facile e molto minacciosa. È anche per questa ragione che si fa strada l'idea di ritornare tutti al lavoro in ufficio alle condizioni di una volta oppure, al massimo, riducendo *ceteris paribus* l'orario di lavoro.

In questa prospettiva il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro viene impostato ritenendo che i beneficiari della riduzione d'orario potessero essere

proprio coloro che durante la pandemia avevano usufruito del *distant working* e a coloro che dopo la pandemia aspiravano ad una formula di lavoro ibrido (smart working).

Questo dando, per così dire, un colpo al cerchio ed uno alla botte.

Insomma la riduzione dell'orario di lavoro che in molti casi, per i professionisti significa una settimana di quattro giorni, può essere interpretata in due modi opposti.

La si può considerare un ritorno indietro che ripristina il lavoro in presenza oppure un avanzamento graduale verso il lavoro ibrido.

Come si usa dire: ai posteri l'ardua sentenza!



## ESPERIENZE e VISSUTI



ro: ad un estremo il lavoro classico d'ufficio ed all'altro estremo quello anywhere ed anytime e poi le situazioni che utilizzano solo la leva del flex-space oppure solo quella del flex-time. Comunque sia ci si domanda quanta libertà di scelta deve essere data ai lavoratori rispetto alla decisione di quando lavorare in ufficio oppure in altri luoghi del mondo phygital? Ciascuno deve decidere autonomamente seguendo la bussola dei propri desideri personali, avendo come unico limite i contratti sindacali e il galateo aziendale? Oppure, al contrario, il management, assieme alle tecnostrutture aziendali, deve decidere le modalità di lavoro essendo la bussola data dal rispetto delle esigenze produttive dell'azienda? Per rispondere a queste domande un punto di partenza può essere la conside-

razione mette in evidenza che gestire al meglio il lavoro ibrido significa avere un approccio ambidestro: ci si deve cioè focalizzare sia sulle esigenze gestionali dell'impresa sia sul benessere individuale delle persone. Infatti, i bisogni istituzionali sono fondamentali perché le diverse tipologie di ruolo richiedono un bilanciamento differente di lavoro fisico e da remoto. D'altra parte, anche le esigenze individuali e sociali sono rilevanti perché la loro soddisfazione influenza il grado di commitment delle persone. Dunque, la prospettiva ambidestra di progettazione del lavoro ibrido richiede che si punti su un approccio capace di dare attivamente risalto sia alle esigenze di buon funzionamento organizzativo di differenti funzioni/ruoli aziendali sia alle esigenze di benessere e di sviluppo

sociale delle persone. Tutto ciò in una logica di co-design, facendo quindi partecipare sia i manager delle diverse aree aziendali che i loro collaboratori alla progettazione.

### Riferimenti bibliografici

Ciborra C., *Tecnologie di coordinamento: informatica, telematica ed istituzioni economiche*, Angeli, 1989.

De Masi D., 1983 *Scienza Duemila*. - 1992 (a cura di) *Economia dell'Ozio*, Edizioni Olivares. - 2020 *Smart Working: la rivoluzione intelligente*, Marsilio.

Diamond J., *Armi, acciaio e malattie: breve storia del mondo negli ultimi tredicimila anni*, Einaudi, 2014.

Felstead A., Henseke G., «Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance», *New Technology, Work and Employment*, 2017.

Gratton L., «How to do Hybrid Right: when designing flexible working arrangement focus on individual human concerns

not just institutional ones" *Harvard Business Review*, May-June, 2021.

Koeva E., 6 Hybrid Work Model Examples from Amazon, Meta, Microsoft, and more, *Officerned*, gennaio 2022

Landes D. S., *The rise of capitalism*, Mcmillan, 1966.

Nacamulli R. C. D., Soresi N., «Il lavoro ibrido: come disegnare gli spazi ed i tempi di lavoro nell'era della trasformazione digitale», in (a cura di) Nacamulli R. C. D. e Lazazzara A., *L'ecosistema della Formazione*, Egea 2023.

Nilles J., *The telecommunications- transportation tradeoff: options for tomorrow*, Create-space Independent Pub, 2007.

### Raoul C. D. Nacamulli

Professore di Organizzazione Aziendale e fondatore di OpenOrg, una boutique di consulenza aziendale nell'area dello sviluppo organizzativo.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>