

di Guy Clapperton
e Philip Vanhoutte

IL MANIFESTO DELLO
**SMARTER
WORKING**

Quando, dove e come lavorate meglio

LIBRI ESTE

*A tutti coloro che stanno vivendo
il momento dello Smarter Working – e a tutti coloro
che vorranno unirsi a noi!*

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2014 Edizioni E.S.T.E. S.r.l

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Traduzione a cura di Claudio Ferrara

Realizzazione editoriale: Antonello Faccini

ISBN 978-88-98053-08-7

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Guy Clapperton e Philip Vanhoutte

Il Manifesto dello Smarter Working

Quando, dove e come lavorate meglio

Dicono di Guy Clapperton e Philip Vanhoutte:

“Guy espone le informazioni in modo dinamico e molto accattivante, offrendo una prospettiva unica sul lavoro collaborativo. In questo libro riesce a delineare in modo molto accessibile una proposizione di business complessa. Il suo approccio alla Unified Communications & Collaboration, in particolare, è fresco, non convenzionale e simpatico”.

— Doron Youngerwood, Marketing Manager – Collaboration, Dimension Data

“Quando si parla di Unified Communications & Collaboration, Guy è tra i relatori più informati, aggiornati e coinvolgenti sul mercato. Al nostro ultimo evento sulla collaborazione è intervenuto per introdurre il tema, confermandosi la figura ideale per far partire l’incontro con il piede giusto”.

— Annekathrin Hase, Direttore Strategy & Marketing – Mindlink Software

“Come riconoscimento del suo importante contributo allo sviluppo dei contact centre e dei knowledge worker del futuro, abbiamo premiato Philip con il CCA Lifetime Achievement Award”.

— Anne Marie Forsyth, Chief Executive – CCA

“Philip Vanhoutte è un pioniere nel migliorare le condizioni dei lavoratori, facendo crescere al contempo il business. Il principio alla base della sua filosofia è di lasciare ai collaboratori la libertà di scegliere dove e quando vogliono lavorare, premesso che producano risultati, non generino costi addizionali e abbiano comportamenti ecosostenibili”.

— César Concepción Salza, editor, zonamovilidad.com (Spagna)

INDICE

Ringraziamenti	11
Introduzione	17
Capitolo 1: Trova il tuo spazio	27
1 Il Manifesto	28
2 Perché fate ciò che fate? E perché mai dovrete farlo proprio lì?	30
3 Breve storia dell'ufficio	32
4 Modelli di ufficio	34
5 Spazio specifico per il vostro lavoro	37
6 Elaborazione delle informazioni	41
7 <i>L'activity-based working</i>	42
8 Le persone con cui lavorate	44
9 Voi e il vostro spazio	51
10 Ascoltare le differenze	52
11 Valutare lo spazio di lavoro	61
12 Nuovi tipi di spazi di lavoro	64
13 Il vostro spazio di lavoro, il vostro marchio	69
14 La controargomentazione	71
Capitolo 2: L'impatto di diventare virtuali	75
1 La marcia dell'ICT	78
2 Digitalizzare il flusso di lavoro	81
3 <i>Le Unified Communications & Collaboration</i>	85
4 La spina dorsale dell'infrastruttura	93
5 Voce in HD	97
6 Il kit del lavoratore flessibile	98
7 La fornitura del servizio è adeguata?	100
8 BYOD, BYOA... BYOC?	102
9 Dunque, cosa viene dopo?	104

Capitolo 3: Un modo diverso di fare squadra	109
1 La cultura dello <i>smarter working</i>	110
2 La transizione nell'organizzazione	115
3 Come fanno gruppo gli <i>smarter worker</i>	118
4 Gestire una presa più morbida	120
5 Quando collaborare... e quando no	124
6 Nuove competenze per la collaborazione virtuale	126
7 L'intelligenza acustica	128
8 Ergonomia	133
Capitolo 4: Lo <i>smarter professional</i>	139
1 Il <i>work life balance</i> è una bugia	140
2 Lavoro 2.0	143
3 Risultati e meritocrazia	145
4 Alla scoperta di sé per trovare il lavoro perfetto	150
5 Che tipo siete?	153
6 Il vostro prossimo, fantastico lavoro	156
7 Apprezzare le sfide del lavoro da casa	157
8 Pronti per essere un VIP?	168
9 Lavorare da qualche altra parte	171
10 Formazione e allenamento	176
Capitolo 5: La <i>smarter organization</i>	181
1 Leadership empatica e coinvolta	184
2 Apprezzare le esigenze dell'organizzazione	188
3 Misurazione	189
4 Il coaching e la cassetta degli attrezzi per lo <i>smarter working</i>	194
5 Avvertenza: non sempre funziona	199
Postfazione	203
Bibliografia	207
Gli autori	209

RINGRAZIAMENTI

Sarebbe bello dire che questo libro è nato spontaneamente: che noi autori, Guy e Philip, ci siamo trovati, abbiamo messo insieme le nostre esperienze e tutto è nato dalle nostre teste e da nessun'altra parte. Ma queste, naturalmente, sarebbero un sacco di sciocchezze.

Per quanto riguarda me, l'idea per questo libro mi è venuta da una visita a Plantronics in qualità di editor di UC Insight (UCInsight.com), la e-newsletter bisettimanale a supporto del Connected Business Show (già UC Expo) organizzato da Imago a Londra. Sono grato a Mike England, il mio contatto principale in Imago Tech Media, che ha organizzato il viaggio (e che è una persona valida sotto ogni aspetto con cui lavorare), e anche ai proprietari Hugh Keeble e Mark Steele, che conosco da... ehm... diversi anni. In Plantronics, mi ha colpito molto l'impostazione lavorativa che era radicalmente diversa da qualsiasi cosa avessi visto prima. Il Managing Director Paul Clark mi ha detto gentilmente che mi avrebbe aiutato se fossi riuscito a trovare un editore per un libro sul tema dello *smarter working*, cosa che, come freelance, facevo comunque da anni.

È da qui che è arrivata l'ispirazione iniziale, sebbene già da anni scrivevo di tematiche del lavoro ol-

tre che di luoghi e di tecnologie per il lavoro. Sono grato anche a Vic Keegan, Neil McIntosh e Jack Schofield, tutti ex redattori del *Guardian*, per avermi dato uno spazio dove costruire un'esperienza di oltre dieci anni sull'argomento e, più di recente, ad Alison Margiotta della stessa testata, per avermi chiesto di continuare a scriverne fino a oggi. Non si tratta solo del *Guardian*: anche Richard Tyler del *Telegraph* e molti caporedattori al *Times*, *l'Independent* e numerose altre testate mi hanno permesso di tenermi sempre attivo e aggiornato su questo tema in continua evoluzione. Mentre stavo mettendo insieme la mia proposta per un libro, ricevetti una di quelle chiamate inaspettate da una collega di lunga data, Paris Welton di Connected PR. Plantronics è un suo cliente, ma lei non era al corrente della mia precedente visita ai loro uffici di Royal Wootton Bassett. Sulla base di lavori che avevo già fatto con lei in passato e della mia conoscenza del settore, si era rivolta a me per propormi di essere co-autore dello stesso libro che avevo in mente, con il vice presidente di Plantronics Philip Vanhoutte (che, non risiedendo nel Regno Unito, era altrettanto ignaro che avessi già in mente un progetto simile). In ogni caso, chiarirono subito che non si sarebbe trattato di un libro Plantronics, ma di un'opera indipendente: ed è in quest'ottica che ci siamo imbarcati nell'impresa.

Ora, meno di un anno dopo, sto guardando il manoscritto finito e ne sono entusiasta. Ringrazio Paris per avermi presentato di nuovo a Philip e avermi consentito di prendere parte a un progetto che è molto migliore di quanto avrei potuto mettere

insieme da solo e, soprattutto, per aver ricoperto il ruolo di project manager nel nostro lavoro di scrittori: se sei co-autore di un libro, devi sempre, e dico proprio sempre, avere qualcuno il cui compito sia di darti un bel calcio nel fondoschiena di tanto in tanto! Louise Bolotin è stata una fantastica correttrice di bozze e Ayd Instone è un grande grafico editoriale. Tiffany Kemp (Devant.co.uk) è stata brillante quando si è trattato di delineare ed esaminare il nostro accordo e contratto come autori.

Vorrei anche ringraziare tutti coloro che mi hanno concesso un po' del proprio tempo per le interviste e per rivedere in seguito le citazioni. Di Plantronics sono stati Tony Williams, Norma Pearce e George Coffin; fuori dall'azienda, Andy Lake, Mark Moberg, Colin Rawlings, Annie Leeson, Luis Suarez, Dave Coplin, Julian Treasure, Richard Leyland, Louis Lhoest, Lynda Shaw e Tim Oldman. Un paio di persone non sono proprio riuscite ad allineare le loro agende con le nostre... Chissà, magari ci riusciranno per una seconda edizione? E, naturalmente, devo ringraziare mia moglie Carol e mia figlia Charlotte per la loro continua pazienza e per non avermi riso in faccia quando ho detto loro che stavo contribuendo a scrivere un libro che trattava in profondità il tema del *work life balance*.

Ma, soprattutto, devo ringraziare Philip Vanhoutte, che ha accettato di lavorare con me, mi ha dato retta e, cosa più importante, ha effettivamente implementato nella vita reale i principi e le pratiche che discutiamo in questo libro. Per tale ragione, e per la sua conoscenza enciclopedica in questo ambito, i suoi contatti e la volontà di metterci tutto il suo

considerevole prestigio professionale, questo è cento volte di più il libro che avevo immaginato durante quella visita agli uffici che, a ripensarci oggi, sembra tantissimo tempo fa. Grazie a tutti, spero che il risultato sia utile.

Guy Clapperton, 2014

State per leggere i risultati di un viaggio che ha richiesto molte riflessioni, ricerche, convinzione e un pizzico di entusiasmo; un viaggio che ha trasformato tutto questo in parola stampata (o visualizzata su uno schermo). Naturalmente, non l'ho intrapreso da solo e vorrei ringraziare alcuni dei compagni di viaggio che hanno contribuito a realizzarlo.

Innanzitutto il mio co-autore, Guy Clapperton: è stata una gioia lavorare con un così esperto cessionatore di parole, che condivide con me la visione dello *smarter working*. Ringrazio anche Philip Ross e Jeremy Myerson e le loro conferenze WorkTECH, che mi hanno ispirato nel campo multidisciplinare dello *smarter working* (mi sentivo come un bambino in un negozio di giocattoli!). Tim Oldman e Annie Leeson hanno dato prospettiva e profondità grazie alla loro ricerca dirompente, che ha plasmato la storia di Plantronics nello *smarter working*.

Paris Welton e Liz Barber mi hanno aiutato a essere puntuale con il loro energico project management e con il loro supporto. Un ringraziamento va anche al team Plantronics Europa e Africa, un la-

boratorio vivente di *smarter working*: è un piacere guidare e lavorare con un gruppo così entusiasta. Naturalmente, il mio capo Ken Kannappan mi ha dato un incessante incoraggiamento e la libertà di ricercare ambienti di lavoro collaborativo con più *engagement*.

Last, ma assolutamente *not least*, vorrei ringraziare la mia famiglia, e in particolare mia moglie Rosemie che mi permette di immergermi appieno nella mia passione per lo *smarter working*. Questo libro è dedicato a Jan, Piet e Cindy: che possano ottenere la piena realizzazione delle loro ambizioni, lavorando allo stesso tempo in modo “più smart”.

Philip Vanhoutte, 2014

Introduzione

Dove e quando io lavoro meglio?

Questa è la domanda a cui cerco di rispondere da vent'anni a questa parte.

Avendo la fortuna di poter utilizzare sempre l'ultimissima tecnologia mobile, ho sperimentato come alcuni momenti e luoghi fossero semplicemente perfetti per un certo lavoro, mentre altri erano francamente una noia. Ho imparato che le tranquille domeniche mattina sono ottime per portarsi avanti sulla settimana successiva. Ho imparato che il meraviglioso tramonto sulla baia di Santa Cruz, osservato dal balcone di un albergo sulla spiaggia, stimolava una creatività e un'energia pazzesche, capaci di dare vita alle presentazioni più ispirate che abbia mai tenuto. Ho imparato che, quando si tratta di creare legami e imparare gli uni dagli altri, niente batte un pranzo insieme. Che molte conference call erano un grande spreco di tempo. E perché poi dobbiamo fare i pendolari?

Non mi aspetto che tutti rispondano allo stesso modo alla domanda su "dove e quando". Per molti datori di lavoro, però, la risposta è fin troppo scontata: le persone lavorano meglio esattamente là dove si dice loro che devono farlo. In genere, la sede aziendale. Nel caso di molti lettori di questo libro, si tratta realisticamente di un ufficio. E spesso anche antiquato.

Nel 2006 partecipai al WorkTech di Londra dove incontrai Tim Oldman, vice presidente dell'azienda di arredamento Vitra, che stava conducendo uno studio – in seguito pubblicato con il titolo *Work topology* – volto a comprendere in quali luoghi si fa business. Mi fu chiesto di partecipare e venni intervistato da Annie Leeson. Una delle domande era: “Se potesse scegliere dove e quando lavorare, dove sarebbe?”.

I risultati dello studio furono rivelatori. La creatività non si genera negli uffici tradizionali; occorrono periodiche pause di relax, per esempio, e i giovani hanno bisogno di uffici open space dove immergersi in modo più produttivo nel business. Per i professionisti di oggi, ogni tipo di comportamento richiede i propri spazi e tempi ideali, che devono non solo dipendere dal tipo di attività, ma anche corrispondere al profilo personale di ciascuno. Uscire dall'ufficio per certi lavori, quindi, ma rientrarci di corsa per i momenti chiave di lavoro in team. È stato allora che ho compreso perché mi piace lavorare in tranquillità la domenica mattina su un comodo divano: perché sono in uno spazio confortevole, nessuno che mi appare all'improvviso con qualcosa di urgente, e riesco a sbrigare un sacco di lavoro rimanendo rilassato. Ben presto, però, mi sono anche reso conto dei limiti del lavoro 'virtuale'.

Volevo saperne di più delle sperimentazioni sugli ambienti di lavoro e commissionai ad Annie una ricerca su cosa stanno facendo le migliori aziende del Regno Unito in tema di lavoro flessibile. Annie parlò con numerose società *blue-chip* e concluse che la tecnologia è importante sotto tutti gli aspetti – così

come gli spazi – ma il vero catalizzatore è lo stile di management e, soprattutto, il lavoro basato sulla fiducia e orientato ai risultati. In altre parole, bisogna potersi fidare dei propri colleghi per comportarsi da adulti e misurarli secondo quanto producono.

Un anno più tardi, Plantronics ebbe l'opportunità di riunire diverse sedi all'interno di un unico edificio in un'area industriale del Regno Unito. Ero ansioso di offrire spazi che rispondessero alle esigenze dei nuovi stili di lavoro, mobili e flessibili. Chiesi al personale, attraverso un'approfondita indagine Leesman sulla soddisfazione circa gli spazi di lavoro, quali fossero i loro comportamenti professionali e cosa piaceva o non piaceva loro riguardo all'ambiente di lavoro.

Lo studio si rivelò poco confortante. Più di un terzo dei collaboratori non era orgoglioso del proprio ufficio e non lo avrebbe mai mostrato alla famiglia o agli amici, per non parlare dei clienti. L'ufficio tedesco aveva un'acustica pessima che ostacolava l'energia e gli sforzi del team di vendita interno. C'erano tantissime aree arancio e rosse sui grafici, a riprova che il management avrebbe dovuto farsi carico dei miglioramenti necessari. Fu così che generammo nell'arco di pochi giorni un documento di briefing per le esigenze dell'IT, le HR e le Facility.

All'incirca nello stesso periodo, Jeremy Myerson del Royal College of Arts pubblicò la sua ricerca altamente attuabile, *New demographics, new workspaces* (*Nuove demografie, nuovi spazi di lavoro*), che raccomandava quattro tipi principali di zone di lavoro, ciascuna con il proprio profilo acustico: concentrazione, collaborazione, comunicazione e contemplazione.

All'improvviso, tutti i pezzi andavano al proprio posto; avevamo la tecnologia, sapevamo com'era composto il portafoglio delle attività e come ridisegnare gli interni per un ufficio più smart. "OK ragazzi", dissi io, "adesso abbiamo tutti gli elementi. Ma il grande cambiamento riguarderà la filosofia di lavoro, quindi chiedo alle Risorse Umane di assumere il ruolo di coach perché il progetto riguarda quello che offriamo ai nostri collaboratori, clienti, partner... e tutti loro sono prima di tutto delle persone".

Implementando le linee guida di Myerson, decidemmo di creare un tempio acustico esattamente in linea con le esigenze dei nostri collaboratori. Il progetto venne completato in tempi record e i risultati furono eclatanti: l'indice Leesman di soddisfazione per gli spazi di lavoro balzò da 63 a 84 nell'indagine successiva all'occupazione dei nuovi spazi. L'*engagement* discrezionale con i collaboratori balzò a livelli da benchmark, l'assenteismo crollò e nel 2012 vincemmo un British Institute of Facility Management Award. Ci sentivamo come se stessi camminando a dieci centimetri da terra.

Sin dall'inizio avevamo definito lo *smarter working* come 'lasciar lavorare le persone dove e quando desideravano, nella misura in cui questo produceva i giusti risultati, tagliava i costi e rispettava il pianeta'. Spazi, tecnologia e gestione delle persone operano intensamente insieme per rendere più efficace il business.

Essenzialmente Plantronics e alcune delle aziende che hanno preso ispirazione da noi – a oggi, nel 2013, riceviamo ogni settimana parecchie visite di

grandi organizzazioni che studiano il modo in cui abbiamo realizzato questa nuova etica del lavoro – hanno del tutto abbandonato l'idea del lavoro in ufficio dalle 9 alle 18. Nessuno, letteralmente nessuno, incluso me, ha un ufficio personale chiuso. Chiediamo al nostro personale di decidere in modo consapevole qual è il luogo e il tempo migliore per lavorare e di avere ogni giorno il controllo del proprio portafoglio di spazi di lavoro.

Inevitabilmente, questo coinvolge qualcosa in più della semplice decisione di 'lavorare smart' per un giorno. Devono cambiare gli stili di management. Lo spazio topologico della maggioranza degli uffici tradizionali non è di alcun aiuto. Esiste una metodologia per calibrare questa sorta di etica nel luogo di lavoro. Vi sono grandi implicazioni per ogni elemento del luogo di lavoro, dall'infrastruttura tecnica fino al reclutamento delle persone giuste per lo sviluppo delle carriere. I risultati varranno bene gli sforzi: in Plantronics abbiamo visto dimezzarsi l'assenteismo, ridursi del 30% lo spazio degli uffici, e aumentare del 20% la soddisfazione di clienti e collaboratori, oltre a un notevole incremento nella produttività.

Questo libro aiuterà i manager a intraprendere tale viaggio. Aiuterà anche i lavoratori a dare un senso a quello stesso viaggio per lavorare in modo più smart, con l'aiuto di tecniche e tecnologie specifiche.

Godetevi il viaggio!

Philip Vanhoutte 2014

OK, lo ammetto: trovo alcune di queste cose stupefacenti. La gente parla di lavoro flessibile, che significa concentrarsi su una mansione piuttosto che su un luogo di lavoro. Nelle pagine di questo libro, tutti questi punti verranno toccati ed esplorati. Il fatto è che io lo faccio da oltre vent'anni e trovo sconvolgente che tutti gli altri non facciano lo stesso.

Nei miei primi due lavori, operavo in ufficio. Ho cominciato come amministratore di un ente benefico locale, che aveva sede in casa di un privato. Era un posto molto grande e lavoravo su un tavolo dove la sera cenavano i padroni di casa. Non c'è dubbio che la mia postura fosse terribile, ma nel 1986 non esistevano molte informazioni su questi aspetti. Se esistevano, il mio datore di lavoro era abbastanza furbo da non mostrarmele.

Poi passai al giornalismo ed ebbi una piccola scrivania tutta per me. Era in un open space e nei primi anni mi trovavo bene con le persone intorno a me. Dopo il terzo anno, a causa di cambiamenti nello staff e di un trasloco, non fu più lo stesso; dal posto in cui mi trovavo era difficile attrarre l'attenzione del caporedattore (sebbene il personale non fosse aumentato di numero). Non funzionavo più così bene e successivamente optai per diventare freelance.

In questa fase, la mia produttività schizzò alle stelle. Potevo scegliere il computer che volevo in base al mio budget e la motivazione veniva da me stesso, non da un capo che pensava che dovessi fare tutto a modo suo. Ero pagato per quello che scrivevo anziché per quanto tempo stavo seduto su una sedia. Anche la tecnologia era cambiata. Cominciai a usa-

re i palmari e un telefono cellulare. In seguito i due furono in grado di comunicare tra loro e io potevo ricevere i messaggi anche quando ero fuori ufficio. Il dispositivo era un PalmPilot e conteneva alcuni documenti Word, oltre a indirizzi, e-mail e calendario. Una volta scandalizzai un editor, mio committente presso un editore, presentandomi a una riunione senza fogli di carta: avevo tutto nel mio PalmPilot. Lui non riusciva ad adattarsi alla novità e, volendo essere corretto nei suoi confronti, era probabilmente troppo presto per cominciare a lavorare in quel modo. Ma nel retro della mia mente c'era la domanda: "Perché a casa devo avere bisogno di una scrivania che occupa una stanza, quando posso portarmi in giro tutta questa roba in tasca?".

Oggi la tecnologia è disponibile in modo più immediato. Se arrivate a una riunione con un laptop o un tablet, le altre persone accetteranno in pieno che siete in modalità lavoro. Eppure continuiamo sostanzialmente a rimanere bloccati nell'abitudine di avere un luogo di lavoro fisso.

Possono esserci buone ragioni per questo ed è vero che *smarter working* non significa liberarsi dell'ufficio. Significa liberarsi dall'idea di avere una sola opzione. Molte persone trovano più semplice lavorare se esiste una base operativa ben distinta; un posto dove possono vedere i loro colleghi, un edificio che rappresenta in maniera certa il luogo dove lavorano e si incontrano. Potrei lavorare in spazi di lavoro flessibili per tutto il tempo e qualche volta godermi anche la confusione. Molte volte, comunque, quando metto giù la testa per scrivere preferisco stare da solo e con meno distrazioni. È tutta

questione di essere in un posto che corrisponde al compito che devo svolgere e di individuare il modo in cui lavorerò meglio. Applicare questo principio a un'organizzazione di qualsiasi dimensione richiederà riflessione e pianificazione. Dato che scrivo in questo campo da diverso tempo, mi ha fatto molto piacere quando Philip si è rivolto a me per scrivere con lui questo libro.

Una volta mi hanno detto che secondo Jean Paul Sartre è un insulto essere pagati per il proprio tempo invece che per i risultati. Ho cercato la frase in Google e sono giunto alla conclusione che, per dare più forza all'argomento, qualcuno ha semplicemente aggiunto un nome di peso alla citazione. Probabilmente Sartre non l'ha mai detta, anche se forse avrebbe potuto: è una massima utile a cui conformarsi. Se una persona è in grado di eseguire il doppio delle mansioni di un'altra in un dato tempo e secondo standard corretti, perché non dovrebbe avere più tempo libero, oppure essere pagata il doppio? Forse la persona con prestazioni sotto le aspettative ha bisogno di maggiore supporto, o si troverebbe meglio in un'altra sede. Supporre che le due persone siano in grado di produrre allo stesso modo e siano gestite ugualmente bene solo perché lavorano nello stesso spazio e nello stesso tempo sarebbe un'illusione paternalistica.

Per un po' di tempo anch'io ho vissuto in questo modo. Per un professionista freelance era l'unica opzione. Ma non volevo tornare indietro. In questo libro, Philip e io esploriamo i modi in cui la libertà del freelance e l'etica del realizzare il lavoro nel miglior modo possibile, per l'individuo e l'organizzazione,

si possono applicare anche alle realtà più grandi, offrendo un aiuto tanto ai manager quanto ai collaboratori. È un compito entusiasmante: sarà un piacere ricevere i riscontri sulla vostra esperienza.

Guy Clapperton 2014

Se sei interessato a proseguire la lettura
di questo romanzo
puoi prenotarlo presso la casa editrice ESTE,
telefonando al numero: 02.91434440

Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per consultare e avere informazioni
su tutte le pubblicazioni