

Liberare lo smartworking dal dibattito ideologico: le tante cose che sappiamo (ma di cui non discutiamo) per l'efficacia del lavoro senza vincoli di luogo e di tempo

Categories : [Articoli](#), [Diritti e politiche sociali](#)

Tagged as : [Maurizio Del Conte](#), [Menabò n. 139/2020](#), [Rossella Cappetta](#)

Date : 29 Novembre 2020

Per uscire dall'emergenza sarà decisivo investire su lavori che siano allo stesso tempo lavori di qualità e produttivi. Il lavoro agile può essere uno degli strumenti da utilizzare a questa finalità, a patto di non farne uno strumento retorico utile solo ad alimentare lo stucchevole dibattito ideologico tra amici e nemici dell'impresa e del lavoro. In questo dibattito ricorre con frequenza una novecentesca rappresentazione caricaturale dell'impresa, identificata come il luogo della alienazione e della fatica, che giustifica la visione negativa del lavoro dalla quale una certa cultura storicistica non si è mai veramente liberata. Nel 2020 non è intellettualmente onesto associare genericamente l'organizzazione del lavoro al taylorismo e negare al lavoro il suo senso identitario, sociale e spesso salvifico (à la Levi). E similmente non è di utilità presentare il lavoro agile come strumento di liberazione del lavoro dalla gerarchia e dalla specializzazione né come automatico generatore di lavori soddisfacenti. Dalla nascita dell'impresa alla fine della seconda rivoluzione industriale, sono stati progettati e implementati diversi tipi di meccanismi organizzativi per specializzare, coordinare e monitorare diversi tipi di lavoro. E la diffusione repentina del lavoro agile ci dà l'occasione per riflettere su come bilanciare nelle imprese questa pluralità di meccanismi in modo coerente con diverse modalità di lavoro.

La buona notizia per affrontare questa sfida è che abbiamo le conoscenze e le prassi organizzative per sviluppare analisi tecniche del lavoro e della sua modalità agile. E da qui dobbiamo partire.

In primo luogo, sappiamo che l'efficacia del lavoro agile dipende da molti elementi: dalle caratteristiche del lavoro, dalle caratteristiche individuali, dalle caratteristiche della cultura di impresa. Questa modalità è più coerente con alcuni tipi di lavori (fra cui quelli caratterizzati da maggiore autonomia, da minore interdipendenza e da maggiore misurabilità nel breve periodo dei risultati); con alcuni tipi di persone (fra cui quelle con minori bisogni di affiliazione e socialità e con maggiori capacità di pianificazione); con alcuni tipi di imprese (fra cui quelle più managerializzate e dotate di sistemi formalizzati di gestione delle risorse umane). Molte delle caratteristiche che determinano l'efficacia del lavoro agile le conosciamo e le sappiamo misurare. Misurando queste caratteristiche, le imprese più avanzate sanno costruire indicatori di 'prontezza' (*'readiness'*) dei lavori, delle funzioni aziendali e delle persone sulla base dei quali scegliere l'intensità con cui introdurre la modalità agile.

In secondo luogo, sappiamo che la gestione del lavoro agile richiede di declinare in modo diverso i meccanismi organizzativi di divisione, di controllo e di coordinamento del lavoro. La perdita dei vincoli tradizionali ha effetto su almeno tre elementi organizzativi: l'osservabilità a vista dei comportamenti, la frequenza del coordinamento non pianificato e l'intensità dell'apprendimento sociale. Ma noi conosciamo tipi differenziati di meccanismi organizzativi e possiamo scegliere quelli in grado di compensare meglio la perdita del vincolo di tempo e di luogo del lavoro. Sappiamo che già dagli anni '70 alcune imprese hanno ridotto la necessità di coordinamento per prossimità e di controllo per osservazione diretta progettando lavori caratterizzati da alta discrezionalità e bassa interdipendenza. E per valutare questi lavori hanno sperimentato meccanismi di monitoraggio della prestazione individuale a fronte dell'attribuzione di obiettivi specifici al singolo (il *'management by objective'* o MBO). Sappiamo anche che altre imprese, le

prime già dagli anni '60, hanno invece ridotto il fabbisogno di integrazione aumentando non l'autonomia del singolo, ma del gruppo di lavoro – con il lavoro ad 'isole', per 'unità semiautonome' – e hanno attivato meccanismi di valutazione e ricompensa basati sui risultati del gruppo (il '*gain sharing*'). Negli ultimi anni questi meccanismi di divisione e monitoraggio del lavoro in gruppi sono stati utilizzati anche per comunità virtuali in cui molti o tutti i partecipanti lavorano in remoto. Abbiamo, quindi, un insieme di tipi differenziati di meccanismi organizzativi per rispondere all'introduzione della modalità agile. E non è affatto detto che l'introduzione della modalità agile debba implicare necessariamente la divisione in lavori maggiormente individualizzati con obiettivi misurabili nel breve periodo e ridotta interdipendenza dagli altri lavori.

Infine, sappiamo che l'introduzione della modalità agile non mette in discussione la divisione del lavoro e il rapporto di subordinazione nelle imprese. Quando introduciamo la modalità agile possiamo scegliere fra modalità diverse di divisione del lavoro e di coordinamento: progettare lavori individualizzati caratterizzati da obiettivi specifici e discrezionalità oppure progettare lavori il cui risultato è distribuito su un gruppo virtuale semi-autonomo. Possiamo scegliere fra modalità diverse di controllo: monitorare i comportamenti di contribuzione da remoto oppure monitorare i risultati individuali o, ancora, monitorare i risultati di un gruppo virtuale. Ma non possiamo fare a meno di dividere il lavoro, di coordinarlo e di monitorarne i risultati. Come ci ricorda Chandler, l'impresa moderna nasce alla fine della seconda rivoluzione industriale perché risultò chiaro che con una rete di lavoratori autonomi coordinata da un commerciante (i *façonisti* del sistema di *putting-out*) non si sarebbe potuto affrontare la complessità tecnologica crescente. L'impresa supera i limiti della rete di soggetti autonomi proprio attraverso i due meccanismi organizzativi della specializzazione del lavoro complesso, che viene diviso per essere svolto, e della relazione di autorità, che permette di coordinare e monitorare i risultati del lavoro diviso. Sono passati molti anni, ma alzi la mano chi possiede la formula magica per produrre automobili con una rete di persone connesse fra loro solo da vincoli fiduciari o di mercato. All'interno delle imprese, il patto di fiducia con i lavoratori è un prezioso meccanismo a rafforzamento anziché a sostituzione della divisione del lavoro e della gerarchia. Contrapporre la modalità agile alla necessità di dividere, coordinare e controllare il lavoro significa favorire in modo più o meno consapevole il sentimento anti-impresa che ancora permea gli strati più profondi della nostra cultura. Abbiamo la conoscenza e gli strumenti organizzativi per valorizzare la modalità agile e farne un'occasione per costruire lavori migliori per l'impresa, per la persona e per la comunità. Ma per sfruttare questa occasione in molte imprese servono investimenti e non è, quindi, possibile presentare il lavoro agile come uno strumento per ridurre i costi. Chi sostiene che con l'introduzione del lavoro agile si riducano i costi (essenzialmente i costi degli affitti e di gestione degli immobili) sta adottando un approccio di brevissimo periodo, immaginando di trasferire nelle case il lavoro così come è stato negli uffici. E questo è un approccio pericoloso che rischia di farci ritrovare a fine pandemia con lavori più poveri, più isolati, più ripetitivi e, quindi, meno produttivi. Al contrario, il lavoro agile può trasformarsi in una leva per migliorare la produttività e la qualità del lavoro, ma solo se oggi ne accompagneremo l'introduzione con almeno tre tipi di investimenti.

Un primo investimento deve riguardare la riprogettazione del lavoro e la formazione. Non possiamo portare nelle case lavori poveri e alienanti senza il rischio che diventino ancora più poveri e ancora più alienanti. Se le occasioni di confronto con gli altri si ridurranno, è a maggior ragione necessario ricostruire lavori di senso, caratterizzati da varietà dei compiti e da ricchezza di competenze. E per questo motivo è fondamentale occuparsi della formazione, affinché le persone siano nelle condizioni di svolgere lavori di migliore qualità.

Un secondo investimento necessario è relativo alla riprogettazione dei meccanismi di coordinamento e dei meccanismi di monitoraggio. Soprattutto nelle imprese che hanno fatto principalmente leva su forme di coordinamento tacito e sul connesso monitoraggio sociale dei comportamenti, è necessario ampliare le tipologie di meccanismi in uso per adattare non solo a tipi di lavori differenziati ma anche a modalità differenziate per lo stesso lavoro che in alcuni momenti potrebbe svolgersi prevalentemente in presenza,

in altri in remoto e in altri ancora in forma ibrida.

Un terzo investimento riguarda la riprogettazione degli spazi. Il minor tempo che passeremo nei luoghi tradizionali di lavoro dovrà essere soprattutto tempo per il coordinamento, per lo scambio delle conoscenze e per la socialità. Non dobbiamo dimenticare che le imprese sono anche luoghi di comunità che rispondono a bisogni di affiliazione, sono luoghi dell'apprendimento sociale e della crescita, sono luoghi di costruzione dell'identità professionale e personale. E, quindi, se è possibile immaginare che il lavoro agile permetta di ridurre il numero degli uffici singoli, è importante però considerare un più forte fabbisogno di spazi per l'incontro, per la condivisione e la cogenerazione delle idee, per la socializzazione delle nuove persone che entrano in impresa.

Si tratta di investimenti rilevanti e non solo dal punto di vista economico. È necessario riconoscere che la cultura e la padronanza delle technicalità organizzative per poter affrontare questi investimenti non sono ugualmente diffusi in tutte le imprese. E su questo si pone il tema del supporto alle imprese meno managerializzate, che è un tema urgente in un Paese caratterizzato da imprese piccole. È importante che il dibattito sull'introduzione efficace del lavoro agile (come di molti altri strumenti di gestione) non si riduca solo a occasione per stilare i cahiers de doléances sulle imprese e si arricchisca di una riflessione operativa sulle modalità attraverso cui soggetti rigorosi e super partes (come possono essere i Fraunhofer tedeschi) favoriscano la crescita di managerialità delle imprese.