

Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda

di *Federico Butera**

ESTRATTO

SINTESI

Il lockdown imposto dall'epidemia di coronavirus ha generato un **esperimento esteso senza precedenti**: tutti quelli che potevano non sono più andati sul luogo di lavoro ma hanno lavorato da casa. Lo smart working (o home working, remote working, WFH Working from Home, lavoro agile, telelavoro), come modalità di lavoro che consente di lavorare anche fuori dalla sede dell'organizzazione di appartenenza e che noi chiameremo lavoro ubiquo, è da oltre venti anni materia di controversie e di esperienze pilota limitate. Questo esperimento di massa servirà ancora nelle fasi 2 e 3 dell'emergenza. Dopo l'emergenza potrà consolidarsi e diffondersi solo se lo smart working o lavoro ubiquo sarà progettato e gestito con rigore, metodo e appropriatezza ai diversi contesti, scegliendo la giusta proporzione fra lavoro in sede e lavoro remoto.

Come fare? Intervenedo sulle norme, sulle tecnologie di supporto, sul modo di gestire lavoro e vita, sul mindset, ma soprattutto sulla concezione degli uffici, sulla loro organizzazione, sul lavoro, sul rapporto tra capi e collaboratori e soprattutto sui processi di job e organization design and crafting. **Il modo per gestire questo cambiamento richiede progettazione e sviluppo congiunti di tecnologia, organizzazione e lavoro condotti con la massima partecipazione di imprese, istituzioni, istruzioni, sindacati e soprattutto dei lavoratori.** Questo va fatto ispirandosi anche a casi di successo sviluppati in questi anni.

Questo articolo si concentra soprattutto sul necessario e possibile cambio di paradigma degli uffici, dell'organizzazione, del lavoro.

Un lavoro ubiquo e uffici blended fra il fisico e il virtuale possono funzionare bene a tre condizioni socio- organizzative: a) superare la concezione dell'ufficio-fabbrica; b) favorire organizzazioni basate su sistemi sociotecnici orientati a obiettivi produttivi e sociali misurabili e sulle 4C (Cooperazione autoregolata, Condivisione delle conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità performante); c) ridisegnare il lavoro sui ruoli e sulle professioni superando

Non-refereed section

* Professore Emerito, Università di Milano Bicocca e di Roma Sapienza. Presidente Irso. E-mail: federico.butera@irso.it

Studi organizzativi n. 1 2020, Issn 0391-8769, Issn-e 1972-4969

mansioni, posizioni e livelli.

L'ascolto e l'apprendimento delle esperienze positive e negative del lavoro a casa imposta dal lockdown possono essere un acceleratore del profondo cambiamento iniziato da tempo. Società di consulenza, di informatica, università si stanno esercitando a individuare gli ingredienti e gli strumenti dello smart working del futuro. Apprezzabili gli interventi tecnici settoriali. Ma per diffondere lo smart working/lavoro agile/lavoro ubiquo a livello nazionale è richiesto un approccio sistemico governato dagli stakeholder dell'impresa o della pubblica amministrazione.

Le **proposte** di questo contributo sono

- a) Una **grande programma di ricerca multidisciplinare sull'“esperimento smart working”** per comprendere quello che è avvenuto davvero durante e subito dopo il lockdown per diffondere best practices ed evitare errori, condotto da centri di ricerca di universitari, associazioni datoriali e sindacali
- b) Un **nuovo assetto normativo** che manlevi il datore di lavoro dai rischi legali e assicuri i diritti e la qualità della vita di lavoro dei lavoratori
- c) **Investimenti nelle reti telematiche e in tecnologie digitali**
- d) **Incentivi fiscali alla trasformazione degli uffici e degli ambienti domestici**
- e) Un **programma di KBS (knowledge based services , supporti professionali) alle PMI e alla Pubblica Amministrazione** offerti dalle università, società di informatica, consulenza, formazione, interior design con modalità e costi sostenibili

Parole chiave: Telelavoro, smart working, lavoro agile, lavoro ubiquo, equilibrio vita-lavoro, uffici, sistemi sociotecnici, risultati, ruoli, professioni a larga banda

1. Che cosa è e che cosa non è lo smart working: il lavoro ubiquo

In questo testo considereremo temporaneamente sinonimi telelavoro, lavoro agile, home working, smart working. Io userei il termine *lavoro ubiquo*, secondo la definizione della Treccani “che si trova, o riesce a trovarsi, in più luoghi contemporaneamente o dappertutto”. Ma non è ancora un termine entrato nella pratica. Per semplicità nel testo useremo il termine smart working, precisando che non parliamo solo di lavoro a distanza come trenta anni fa, ma di un altro modo di lavorare.

La legge n. 81 del 2017 sul lavoro agile consente e regola l'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali sulla base di un accordo scritto fra dipendente e datore di lavoro. Il Decreto n.6 del 23 Febbraio 2020, a seguito dell'emergenza epidemiologica ne consente l'adozione anche senza il consenso del dipendente.

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il lavoro agile o smart working è più del lavoro a distanza, ma è una «filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati».

Per chi scrive, il telelavoro/smart working/lavoro agile o lavoro ubiquo, come modalità che consente di lavorare anche fuori dalla sede dell'organizzazione di appartenenza, è un aspetto, un corollario di una diversa concezione degli uffici, della loro organizzazione, del lavoro, supportata da tecnologie digitali. Esso, se ben progettato, potrebbe offrire alle persone una opportunità di riequilibrio fra vita e lavoro e alle organizzazioni la possibilità di riduzione di costi immobiliari e miglioramenti di produttività.

2. Il lockdown e lo smart working: un esperimento di massa senza precedenti

La riconfigurazione del lavoro in ufficio propugnata dai più lungimiranti studiosi come Domenico De Masi e da qualche imprenditore in quasi tre decenni non si è diffusa, anche se è stata preparata da esperienze e proposte, che oggi invece possono essere concretizzate su larga scala. Ad alcune condizioni che illustreremo.

Il lockdown reso necessario per l'epidemia di coronavirus ha generato un esperimento esteso senza precedenti, infrangendo le mura di ogni tipo di ufficio fisico: tutti quelli che potevano continuare a lavorare a distanza non sono più andati in ufficio, ma hanno lavorato da casa sviluppando le proprie attività attraverso mezzi digitali. Alcuni facendo una esperienza positiva, altri impazienti di tornare in ufficio. Come diceva Jannacci, molti hanno persino pensato di essere trasferiti in un'altra ditta.

Questo esperimento ha mostrato in ogni caso che lo smart work, il lavoro agile è possibile anche su larga scala. L'esperimento che ha coinvolto in Italia circa 8 milioni di persone ha evidenziato i vantaggi del telelavoro, ne ha mostrato i problemi, ne ha identificato i requisiti per la diffusione. Il lockdown ha fatto saltare una diga normativa, tecnologica, organizzativa, culturale in cui da decenni rimanevano intrappolati il telelavoro e i relativi modelli di lavoro e di organizzazione che lo presuppongono e lo accompagnano.

Ma dopo il lockdown si tornerà a lavorare come prima? Chi dice che ormai lo smart working si è diffuso irrevocabilmente insieme al virus che lo ha scatenato non considera bene cosa è successo prima e dopo la fuga dagli uffici fisici. Chi dice che ci sarà un riproporzionamento fra lavoro in sede e lavoro remoto raramente indica in quali proporzioni. Chi dice che si tornerà all'antico non ha capito la forza di questo tsunami organizzativo e lavorativo che non lascerà nulla come prima.

Prima del coronavirus l'Osservatorio del Politecnico di Milano aveva rilevato che le grandi imprese che hanno adottato forme di smart working a 1 o massimo 2 giorni la settimana sono il 50% dei casi; non lo hanno fatto le PMI (12%) e le PA (16%). Per estendere l'adozione del telelavoro bisogna passare da modalità spontanee a modalità organizzate di smart working adottate da un gran numero di organizzazioni, di imprese e di lavoratori, usando come leva il vasto esperimento imposto dal lockdown ma ampliando l'ascolto, raccogliendo i feedback su quello che sta avvenendo, conducendo ricerche e soprattutto progettando l'organizzazione, il lavoro, la vita nei diversi contesti e con le diverse popolazioni.

Avvalendosi dell'esperimento di massa del lockdown, le aziende più dinamiche e moderne ne perfezioneranno ed espanderanno l'adozione, le piccole e medie imprese stenteranno, le Pubbliche Amministrazioni – se non cambiano – saranno molto più riluttanti. Chi ha case grandi, attrezzate e accoglienti gradirà l'opportunità di ampliare il lavoro a casa; chi vive in 50 metri quadri, ha bambini o anziani in casa, ha poche attrezzature informatiche preferirà tornare in ufficio. Si rischia un'altra divisione fra le organizzazioni e le persone. Come si potrà sviluppare una modalità di lavoro differenziata e utile per le diverse categorie di lavoratori e di aziende?

.....

3. I vantaggi potenziali

C'è una sterminata letteratura che qui richiamo solo per punti e con qualche riferimento bibliografico in fondo. Ma l'esperimento in atto del lockdown in corso dice di più di molti lavori scientifici: occorre studiarlo e ascoltare le esperienze positive e negative.

Secondo De Masi il quadro dei vantaggi, proporzionali al tasso di adozione del telelavoro, sarebbe in sintesi il seguente.

- *Per i lavoratori* aumenta, con l'autonomia, la possibilità di autoregolare tempi, luoghi e ritmi; si riduce la separatezza tra lavoro e vita; migliorano sia le condizioni di lavoro che la gestione della vita familiare e sociale; si risparmiano tempo, fatica, spesa e rischi del pendolarismo.
- *Per l'azienda* si riducono i costi fissi per edifici, postazioni di lavoro e servizi; si risparmiano i costi di gestione (illuminazione, riscaldamento/aria condizionata, pulizia, manutenzione certificazione e messa a norma degli impianti); diminuiscono la microconflittualità, l'assenteismo e il turn-over; la produttività aumenta del 15-20%; è possibile integrare i diversamente abili e le persone svantaggiate; si può accedere ai benefici fiscali; sono facilitate la crescita dimensionale e l'espansione geografica.
- *Per la collettività* si riducono il traffico, l'utilizzo dei trasporti pubblici, l'emissione di CO₂, la spesa per la manutenzione stradale; si eliminano le ore di punta; si deconcentrano le aree superaffollate; si porta il lavoro anche nelle zone periferiche, isolate o depresse; si estende il lavoro alle casalinghe e agli invalidi; si creano nuove occupazioni e nuove professioni.

Si può discutere su questo quadro, ma queste sono le aree su cui l'esperimento in corso potrebbe offrire dati solidi. I lavoratori e il management in questo mese e mezzo di migrazione dal fisico al virtuale hanno certamente in pochi giorni avuto l'opportunità di approfondire tutte le più nascoste funzionalità di Word, di Excel, di Power Point e altri; di programmare e fare riunioni su Skype, Zoom, Teams e sulle decine di altre applicazioni disponibili; a scambiare file pesanti; a impartire e ricevere formazione a distanza

.....

4. Le aree di problemi da risolvere

I lavoratori e il management in questa repentina e inattesa migrazione dal fisico al virtuale hanno incontrato diversi problemi: i vincoli normativi tuttora vigenti malgrado il Decreto Legislativo del 2020; l'assenza o insufficienza di adeguati strumenti informatici e di reti di telecomunicazione robuste; la inadeguatezza delle postazioni di lavoro domestiche spesso contrastanti con gli spazi ridotti e con i suoi abitanti, in particolare i bambini; la inadeguatezza dei sistemi per la definizione dei risultati del lavoro; la scarsa chiarezza sul cambiamento organizzativo che tutti stanno vivendo; la scarsa capacità delle persone di gestire il *work and life blurring*, il confine fra vita e lavoro.

Potrebbero essere tutti problemi risolvibili se si progettasse lo smart working con un rigore simile – ma ovviamente con soluzioni ben diverse – con cui nel passato erano state progettate le catene di montaggio e gli uffici-fabbrica. Questo in qualche caso più evoluto sta già avvenendo. Ma questa progettazione e ottimizzazione può essere fatta in diverse aree che brevemente richiamiamo di seguito. Dobbiamo avere consapevolezza però che lo smart working su larga scala è un cambiamento sistemico del lavoro e della vita e come tale deve essere analizzato e sviluppato.

- Il maggior nemico del telelavoro è stato nel passato **l'apparato normativo**. Il Diritto del Lavoro e il Diritto Amministrativo hanno associato la loro disciplina e la loro pratica a costrutti organizzativi e lavorativi come mansioni, posizioni, orari, pause, indennità e responsabilità civili e penali legate alla gerarchia. Ovviamente il management o il sindacato che pensano che il proprio ruolo sia fondato sui "giochi di produzione", come li chiama Burawoy, che hanno per oggetto la regolazione formale del lavoro e dell'organizzazione, avranno ancora spazio per dire (come detto per oltre vent'anni) che non si può, non licet. Il Decreto del Marzo 2020 citato ha allentato i vincoli al lavoro relativi alle prestazioni di lavoro in presenza. Altri vincoli vanno rimossi. Lo *sheltered experiment*, l'esperimento protetto del coronavirus con la sospensione di alcuni vincoli normativi è stato benefico e può essere reso permanente, come è avvenuto nel più famoso caso di cambiamento organizzativo di massa, il *National Partnership for Reinventing Government* di Clinton e Gore negli USA.
- Le **tecnologie** sono già disponibili anche se la loro usabilità rimane ancora ridotta per una massa grande di utenti e le reti di telecomunicazioni sono ancora insufficienti. Le grandi imprese telelavorano da decenni con piattaforme prodigiose e impianti costosi di *telepresence* che non fanno rimpiangere le sale

riunioni: ma le medie e piccole imprese connesse repentinamente con personale non addestrato hanno incontrato problemi. Le grandi imprese multinazionali godono di reti di telecomunicazioni dedicate: ma le reti di gran parte dei comuni sono 2G e i Wi-Fi casalinghi instabili; Harvard e altre università con i loro corsi MOOC raggiungono efficacemente i loro studenti in tutto il mondo: ma convertire in Italia in pochi giorni la didattica delle università, dei licei, delle scuole, dei corsi di formazione aziendali nei giorni del lockdown è stata una impresa eroica; l'FBI ha sistemi di *cyber security* che garantiscono la protezione dei dati scambiati fra il centro e gli agenti dispersi in ogni landa sperduta del pianeta, ma questa sicurezza informatica non è ancora stata assicurata per le Pubbliche Amministrazioni italiane. Tuttavia, è solo questione di tempo, di investimenti mirati, di impegno per il miglioramento della usabilità dei sistemi. Le società informatiche si stanno dando da fare per proporre soluzioni efficaci anche alla portata delle piccole imprese, del professionista. Qualcuno ha scritto che il lockdown è stato un *boost* per la digitalizzazione in Italia: si tratta ora di darvi continuità e valore.

Vi è una grande sfida davanti alle tecnologie: non limitarsi a supportare l'elaborazione delle informazioni e dei dati, a connettere telematicamente, a favorire riunioni e didattica virtuali, ma anche a sviluppare tecnologie smart che "aumentino" il lavoro con l'intelligenza artificiale e sappiano situare e accompagnare le esperienze degli utenti dentro i diversi contesti in cui operano. Questo richiede, per Giorgio De Michelis, lo sviluppo di nuovi sistemi tecnologici che contestualizzino, personalizzino, ascoltino, facciano tesoro delle esperienze di relazione con il cliente esterno o interno a una organizzazione; che integrino le conoscenze e potenzino le capacità delle persone per affrontare compiti difficili o impossibili; che riconoscano e valorizzino le differenze fra le persone e tra le loro esperienze e che creino condizioni di inclusione e di qualità della vita, tenendo conto dei diversi punti di partenza delle persone, dei gruppi, delle comunità: non standardizzazione, ma presa in carico della individualità di ciascuno.

Una nuova cultura del digitale dovrà essere inoltre alla base della progettazione dei nuovi uffici, delle nuove organizzazioni, del nuovo lavoro. Il digitale è ben di più che comunicazione: è luogo di cittadinanza, di progettualità e di creatività, come dice Fuggetta.

- Una sfida del telelavoro è la gestione della propria **vita personale** e del **tempo libero** quando si deve lavorare in casa. Mentre nelle organizzazioni fordiste e

burocratiche la società, la famiglia, gli amici, il tempo libero venivano tendenzialmente tenuti fuori dalla porta, in questo caso lavoro e vita confluiscono di nuovo, almeno in parte, nello stesso spazio fisico (la casa) e sociale (colleghi e famiglia). Tutto ciò può portare a risultati opposti: sia a una intollerabile confusione sia a una nuova domesticità del lavoro e a una umanizzazione e socializzazione del lavoro. Per millenni nelle campagne, nelle botteghe, nei negozi della *cottage industry*, lavoro e vita familiare si sono svolti sotto lo stesso tetto, ma sono stati il risultato di complesse costruzioni sociali durate secoli: noi ora abbiamo mesi o pochi anni per riconfigurare l'home work in modo che migliori la vita personale.

Non parliamo solo delle case: con il digitale si creano non solo piattaforme di lavoro ma anche *global college*, comunità che vengono umanizzate. Il tempo di lavoro e il tempo di vita si confondono e si intrecciano perché si lavora con diverse persone che vivono anche in altri fusi orari con altre abitudini/culture. Concepire soluzioni nuove dei confini fra vita e lavoro sia negli ambienti fisici sia sul web è una vasta area di studio e uno stimolante *object of design*.

- Lavorare in casa invece che in ufficio non è facile e richiede **un metodo e un mindset**. Vi è un gran numero di vademecum per lo smartworker. A titolo di esempio in quello dei Copernicani si suggeriscono allo smartworker i seguenti passi:
 - *preparare la postazione*. Idealmente la cosa migliore sarebbe poter lavorare da una postazione dedicata, cioè per esempio non sul tavolo della cucina dove si mangia, ma su un'altra scrivania. Sarebbe meglio non lavorare mai in pigiama e conservare l'abitudine di prepararsi, come quando si va al lavoro;
 - *fare molte pause e muoversi*. Grande è anche il rischio di restare seduti tutto il giorno. Per obbligarsi a fare delle pause, buone "scuse" sono le piccole faccende domestiche. Per sgranchire un po' le gambe, camminare durante le telefonate. Fare pause ogni 2 ore. Concedersi almeno 30 minuti al giorno di ginnastica;
 - *imporsi dei limiti*. Lavorare da casa permette di avere più tempo, meno stress da spostamento casa-lavoro. Smart working significa usare meglio il tempo, non lavorare per più tempo, e ritagliarsi il giusto spazio per riprendersi con lo svago.

- *stilare una to-do list*. Quando si lavora da casa è più facile distrarsi, voler fare più cose contemporaneamente perché non c'è nessuno fisicamente che chiede di finire un lavoro. Occorre darsi delle priorità;
 - *restare in contatto con il team*. Smart working e home working non devono significare isolamento dai propri colleghi. E una telefonata, oltre alle e-mail e alle chat, spesso può aiutare e fare la differenza. Fissare dei momenti tipo pausa caffè in videochiamata per sentirsi più vicini con i propri colleghi;
 - soprattutto, *avere chiari i propri obiettivi settimanali*, chiarirli con il responsabile, fare punti regolari con i colleghi, possibilmente in video, per creare meno distanza.
- **Come ridefinire la proporzione del lavoro fatto a casa e in ufficio, quando sarà finito il lockdown?** Sia il lavoro a casa, che continuerà in diverse proporzioni dopo l'emergenza, sia il lavoro negli uffici post-coronavirus, che saranno ristrutturati, possono e devono diventare un sistema unico, un *seamless process*. Già da tempo grandi aziende e grandi studi professionali hanno eliminato la scrivania sostituendola con open space forniti di postazioni su cui ogni mattina le persone che arrivano in ufficio si sistemano e che vengono liberate al termine della giornata da carte e oggetti personali, con una disponibilità di sale riunioni e *phone booth*: non è la soluzione più amata per chi è abituato ad "annidarsi" sulla sua scrivania con le foto dei figli, ma è certamente quella che può ridurre dal 20 al 40% i costi degli immobili. In una situazione post-coronavirus poi, in cui saranno necessarie nuove regole di distanziamento sociale (meno postazioni di lavoro e più distanziati) e forse mascherine protettive, l'open space e le postazioni a rotazione sanificate possono aiutare a non incrementare i costi degli spazi e forse anche a evitare di far apparire gli uffici camere di ospedale. Questa sarà un'area di progettazione che richiederà la condivisione e partecipazione delle persone e delle loro rappresentanze. Sarà bene anche ascoltare i familiari, se si potrà.
 - Tutti dicono che per lavorare bene con lo smart working occorre **lavorare per obiettivi e basandosi sulla fiducia**. Non bastano le invocazioni e i corsi di formazione. La concezione degli uffici, dell'organizzazione, del lavoro ereditata dalla burocrazia razionale weberiana e dal taylor-fordismo è centrata sul coordinamento e controllo gerarchico e sulla divisione del lavoro in compiti e procedure prescritte. Senza cambiare questo paradigma, che non è del tutto superato, è difficilissimo per le persone e per i team lavorare per obiettivi.

Molti consulenti tendono a risolvere il problema proponendo sistemi di valutazione delle prestazioni, ma sappiamo che – visti come metodologie isolate – sono imperfetti. In alcuni casi perfino si sono visti tentativi di quantificazione dell’output (quante pratiche, quanti documenti ecc.) che potrebbe portare alla reintroduzione di cottimi della peggior specie. Obiettivi e risultati sono spesso collettivi e devono essere componenti strutturali di ruoli aperti e di organizzazioni autoregolate, non “carote” da inseguire. Occorre un **cambiamento strutturale degli uffici, dell’organizzazione, del lavoro, che siano orientati agli obiettivi e non solo alla esecuzione e al controllo**: esso è in parte in corso ma va accelerato. Questo è il focus di quanto illustro di seguito.

5. Le condizioni organizzative per la diffusione dello smart working o lavoro ubiquo

Su tutte le aree problematiche citate (io le chiamerei aree di progettazione) l’esperimento in corso sta accumulando una massa di successi oltre che di errori: intanto si sta sviluppando una grande progettualità delle imprese e si sta arricchendo una vasta offerta dei KIBS (Knowledge Intensive Business Services), società di informatica, architettura, consulenza legale, formazione e altro.

.....
Concentriamoci allora nelle prossime righe su tre aree di azione: A. uffici; B. organizzazione; C. lavoro.

Tutto quello che segue ha la sua necessaria complessità, ma provvedimenti legislativi appropriati, un management privato e pubblico illuminato, sindacati orientati all’innovazione, un sistema educativo responsabile potranno, sull’onda dell’esperimento di massa avvenuto, essere forza di cambiamento: l’emergenza ha aperto una finestra di opportunità per i riformatori, come dice Bruno Dente.

A. *Riconfigurare i diversi tipi di uffici*

L'immagine tradizionale dell'ufficio è stata per lungo tempo quella di un luogo, immagine evocata dall'espressione "vado in ufficio". Tre tipi di luoghi sono associati all'idea di ufficio: l'ufficio-fabbrica, l'ufficio direzionale, l'ufficio-studio.

L'ufficio-fabbrica è stato per oltre un secolo e mezzo il luogo dove lavoravano gli impiegati e i loro capi, i capiufficio appunto. Un mondo di incartamenti, di pratiche che documentavano eventi amministrativi o gestionali, di calcoli, di corrispondenza condotti da comportamenti prescritti o basati sulla fiducia. Un mondo burocratico di travet, di opprimenti gerarchie, di penose computazioni, di procedure rigide spesso utilizzate per ottenere vantaggi personali: il mondo di Akakij Akakievič di Gogol', di Bristow, di Fantozzi, il mondo degli uffici come quello incontrato dall'agrimensore K ne *Il Castello* di Kafka. Oggi gran parte di quei calcoli e di quegli incartamenti sono stati assorbiti nei computer: negli uffici quasi tutto avviene più nell'hardware, nel software e nella testa delle persone che nelle "scartoffie". Il numero degli impiegati esecutivi e dei capiufficio burocratici è drasticamente diminuito: le nuove tecnologie dell'ufficio, insieme con le esigenze di riduzione dei costi, hanno accompagnato il declino dell'ufficio-fabbrica. Ma si tratta di un dinosauro ancora forte e vivo! Esso talvolta riappare anche dove non c'è più carta e polvere così come nella fabbrica automatica sopravvive spesso l'organizzazione di Ford e Taylor anche senza catene di montaggio. L'ufficio-fabbrica rimane spesso nell'organizzazione, nella testa delle persone, nel software, non nelle procedure e nella carta.

L'ufficio direzionale è quello dell'imprenditore, del manager e delle sue segreterie: rappresentanza, comfort, esigenze di comunicazione e di riunione caratterizzano questo "luogo", contenitore simbolico del potere e del prestigio più che luogo di lavoro, che per il manager è anche la fabbrica, l'ufficio o il laboratorio in cui egli incontra le persone che lavorano per lui (il *gemba* per i giapponesi). Il suo luogo di lavoro è anche l'auto, l'aereo, il ristorante da cui comunica, oppure gli eventi pubblici in cui fa affari. L'imprenditore, il manager, il dirigente pubblico esercitano le loro funzioni e il loro potere secondo una grande varietà di stili: carisma o potere; management autoritario o leadership partecipativa; orientamento all'interno o al mercato e molto altro. Questi stili di riferimento sono alla base della fisicità e delle infrastrutture tecnologiche dei loro uffici: da monumentali "sale del trono" a control room da centro militare, ad ambienti di stile domestico per pensare e comunicare, a uffici mobili e tanto altro.

L'ufficio-studio è il luogo dove professionisti, ricercatori, artisti svolgono i loro progetti e studi. Libri, documenti, strumenti specifici di progettazione e

sviluppo, sale riunioni in un arredo che rispecchia il carattere intellettuale e creativo dell'attività. Anche questi luoghi sono stati trasformati dall'informatica: personal computer, apparecchi televisivi, registratori di ogni natura, reti e ogni sorta di apparecchiatura elettronica specifica. Ma anch'essi hanno spesso perso specificità: gli uffici di un giornale o di una stazione televisiva assomigliano alla sala di controllo di un centro spaziale, i laboratori di computer graphics con computer, poster, piante, amache e strumenti musicali assomigliano a degli atelier di un artista, e così via.

L'ufficio talvolta apparentemente non è in nessun luogo, *l'ufficio senza ufficio*. Un computer portatile o uno smartphone consentono a chi li possiede di lavorare da solo o con mezzo mondo nella propria casa di città, in un centro di coworking, sul prato della propria casa in campagna, in un bistrò, in riva al fiume o in una baita in montagna, su un taxi, su un aereo. Nella narrativa resa popolare dai venditori di tecnologia questo è il caso di un *ufficio senza ufficio*, un non-ufficio (per richiamare il concetto di non-luogo di Marc Augé). Ma si scambia il mezzo con il sistema: anche in questi casi il funzionario, il manager, l'esperto fa un lavoro ubiquo che è parte "del suo o dei suoi multipli uffici": anche su una spiaggia o in un bar la persona connessa non è mai sola.

Il telelavoro ha ridotto una quota importante del tempo passato nell'ufficio direzionale come luogo fisico, senza intaccare per lo più la sua immagine come luogo di potere.

L'ufficio-studio supportato da tecnologie e da lavoro ubiquo si è sviluppato enormemente ed è diventato probabilmente il modello emergente: è dove le persone lavorano con la conoscenza, interagendo con gli altri e con fonti di informazione che esse scelgono ed elaborano. In quegli spazi vengono valorizzati i contesti delle esperienze che esse vivono. Un *ufficio-studio* adattato a ogni tipo di lavoratore, professional, dirigente, impiegato.

Lo smart working nel passato ha trovato invece un muro di fronte all'*ufficio-fabbrica*, per quanto alleggerito dall'informatica: entrare in ufficio, timbrare, rispettare un orario di lavoro, lavorare per procedure, essere controllati è rimasto il prevalente modo di lavorare e di organizzare nelle Pubbliche Amministrazioni, nelle imprese, spesso anche nelle organizzazioni di volontariato. Non sono mancati esperimenti che hanno cambiato alcuni uffici-fabbrica riguardando numeri limitati di lavoratori per un tempo limitato. Con lo smart working post-coronavirus l'ufficio-fabbrica scomparirà?

Si troveranno nuove proporzioni fra uffici reali e uffici virtuali. Si diffonderanno sempre più i già diffusi *uffici blended*, in cui il lavoro si svolge in parte nella sede del datore di lavoro e in parte altrove (casa, spazi comuni, in movimento ecc.), caratterizzati da processi che vengono gestiti senza confini fra ufficio e casa, *a seamless flow*, un flusso senza interruzioni e senza confini. Se le procedure e i lavori ripetitivi dell'ufficio-fabbrica non verranno semplicemente trasferiti sul computer di casa, emergeranno casi di uffici con forme di organizzazione e di lavoro dotate di nuovi paradigmi. Vediamo quali.

B. Sviluppare le nuove organizzazioni per i nuovi uffici fra virtuale e reale

Con l'applicazione estesa del telelavoro/smart working/lavoro agile/lavoro ubiquo, è necessario disporre su larga scala di modelli evoluti di organizzazione.

I nuovi uffici del futuro avranno i seguenti principali connotati organizzativi che emergono dalle best practice esistenti: essi possono diventare paradigmi di progettazione.

B1. L'ufficio come sistema sociotecnico

Il primo connotato degli uffici del futuro è che saranno più di oggi sistemi sociotecnici. Essi hanno la loro identità non nei luoghi e neanche nella collocazione negli organigrammi, ma nell'essere strutture orientate agli obiettivi e alla gestione di rapporti con l'environment turbolento (ossia l'ambiente fisico, economico, sociale), strutture flessibili dove si combinano organizzazione, tecnologia, piccole società tese a realizzare e innovare processi di valorizzazione dei dati, di ricerca, di sistemi decisionali, di manutenzione al fine di ottenere risultati. Non più direzioni, reparti, dipartimenti, sezioni che sono rappresentazioni dell'organizzazione come gerarchia, ma strutture organizzative finalistiche e aperte composte da persone che cooperano con largo margine di autonomia in vista di fini, che sono "aumentate" dalle tecnologie, si parlano, si vedono (fisicamente o attraverso uno schermo), si stimano, confliggono, si vogliono bene o male.

Definire i risultati attesi e misurarli è una modalità introdotta da diversi anni in molte organizzazioni, ma sappiamo che è difficile anche nelle organizzazioni più evolute e che più hanno investito su questo punto. Occorre continuare a fissare e monitorare obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati) dei diversi sottosistemi e team; tuttavia, il modo per conseguirli non

è una metodologia di *performance appraisal* ma un modello organizzativo che esalta la responsabilità e la cooperazione.

Questi sistemi operano sulla base di un modello diverso da quello taylorfordista e burocratico, ossia il **modello 4C** fondato su:

- Cooperazione di chi lavora, in grande misura autoregolata in vista di obiettivi e valori;
- ampia condivisione di Conoscenze all'interno e all'esterno;
- Comunicazione estesa;
- Comunità coesa e performante.

I sistemi sociotecnici non emergono spontaneamente ma vanno progettati. La tradizione della progettazione sociotecnica esercitata sui processi industriali ora si estende anche ai processi simbolici e richiede nuovi modelli e tecniche di progettazione, come dice Bartezzaghi.

In una parola, un sistema sociotecnico fa convergere il lavoro organizzato di molte persone e delle tecnologie digitali nel governo dei processi orientati a conseguire risultati: questo sistema opera senza interruzione sia entro le mura di uno stesso ufficio sia entro comunità di persone che lavorano in luoghi diversi "da sole insieme" (working alone together). La quantità di processi che possono essere svolti in remoto dipende dalla capacità di configurare e gestire i processi e di mantenere un sistema sociale vitale, coeso e generativo.

.....

C. Il lavoro sarà sempre più centrale nella vita delle persone ma sarà basato su categorie nuove: i ruoli e le professioni

Ma l'elemento principale che occorrerà cambiare è la concezione del lavoro. Questo percorso era già iniziato nelle imprese e in misura minore nelle Pubbliche Amministrazioni: ora è indispensabile per un lavoro che si muove fra reale e virtuale, fra localizzato o atipico.

Dal mondo del lavoro definito da compiti, mansioni, posizioni, livelli, collocazione nelle classificazioni e negli organigrammi si passerà a un mondo in cui il lavoro sarà composto e gestito in termini di ruoli e di professioni.

I ruoli

I ruoli aperti saranno le cellule viventi dei nuovi sistemi di lavoro e sostituiranno i mattoni delle mansioni e delle posizioni prescritte nel taylor-fordismo. I ruoli sono copioni, ossia definizione di aspettative formalizzate o meno (quello che ci si aspetta dalle persone anche oltre i profili formali). Questi poi divengono ruoli agiti allorché vengono animati, interpretati e arricchiti dalle persone.

I nuovi ruoli saranno fra loro diversissimi per contenuto, livello, valore, competenze richieste, ma saranno tutti basati su quattro componenti essenziali, totalmente diverse dalle componenti del lavoro delle mansioni taylor-fordiste:

- *responsabilità sui risultati*, ossia responsabilità sugli esiti materiali e immateriali, economici e sociali del lavoro;
- *autonomia e governo dei processi di lavoro*, ossia controllo dei processi di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di utilizzazione dei dati, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione;
- *gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia*, ossia come lavorare in gruppo, comunicare estesamente, padroneggiare le tecnologie;
- *possesso e continua acquisizione di adeguate competenze tecniche di dominio, competenze digitali e competenze sociali*.

Le competenze richieste dai ruoli che si vanno configurando nella rivoluzione digitale, infatti, implicano la combinazione e la sintesi di competenze di dominio (meccanica, chimica, economia, data science, amministrazione ecc.), competenze organizzative (gestire obiettivi, controllare gli andamenti, coordinarsi, esercitare la leadership ecc.), competenze digitali, competenze sociali (negoziare, decidere, formare, reggere l'incertezza ecc.). Questo implica l'uso di tutte le forme di conoscenza teorica e pratica (il sapere perché, il sapere che cosa, il sapere come, il sapere per chi, il sapere usare le routine, il sapere usare le mani ecc.); la maestria; la "creatività e regolatezza"; l'integrazione tra lavoro manuale e intellettuale e, in molti casi, l'"intelligenza nelle mani"; la capacità di cooperazione, di condivisione delle conoscenze, di comunicazione estesa e di senso della comunità. Inoltre, tutte queste competenze dovrebbero essere guidate da un orientamento a fornire un servizio e una esperienza eccellenti ai clienti esterni o interni, sia attraverso

l'intermediazione di un prodotto o un servizio che contenga i loro sogni e bisogni sia attraverso la relazione.

Il ruolo, a differenza della mansione, è un meccanismo sociale. Percepire il proprio lavoro come un ruolo o una professione ampia è un processo che implica una crescita, una riflessione, un percorso per «dare forma al proprio copione», avviene in un flusso di confronto costante con gli altri, in situazioni in cui non siamo solo protagonisti ma anche spettatori.

I mestieri e le professioni a banda larga

Conosciamo già un dispositivo che consente di portare a unità in un ambiente in evoluzione (VUCA si dice) diversissimi lavori fortemente differenziati per livelli di responsabilità, di remunerazione, di seniority: quello dei mestieri (ahimè in gran parte distrutti dalla rivoluzione taylor-fordista) e delle professioni (ahimè ristrette entro i confini degli ordini professionali come medici, giornalisti, ingegneri, geometri ecc.). Le professioni, oltre a un ampio dominio di capacità e conoscenze (talvolta esclusive) costruite attraverso un riconoscibile percorso di studi e di esperienze, sono contraddistinte anche da un “ideale di servizio” caratterizzante e impegnativo (deontologia professionale).

Sono sorte in questi decenni quasi-professioni che svolgono la stessa funzione dei mestieri e delle professioni “ordinistiche”, ma che non sono riconosciute dagli ordinamenti pubblici e dagli ordini professionali: i progettisti ICT, gli esperti di materiali, i tecnico-commerciali, i tecnici di mecatronica, i *professional* della pianificazione e controllo, gli esperti di risorse umane, i tecnici di logistica e molti altri.

Il modello del mestiere e della professione include una estrema varietà di situazioni occupazionali concrete: un medico è medico che sia cardiologo o psichiatra, o che sia un ospedaliero o libero professionista, che sia un professore universitario o uno specializzando ecc.

Il modello del mestiere e della professione costruisce il sistema professionale che svolge diverse funzioni convergenti: esso è al tempo stesso a) parte essenziale del sistema di erogazione di un servizio; b) fonte primaria della identità lavorativa delle persone malgrado i cambi di attività; c) sistema di gestione e sviluppo delle persone che individua percorsi formativi e di sviluppo in cui esse si possono orizzontare.

I mestieri e le professioni sono le molecole dei nuovi sistemi di lavoro. Essi sono il “centro di gravità permanente”, al tempo stesso “struttura” e possesso della persona intorno a cui ruotano i cerchi concentrici delle organizzazioni.

Un esempio drammatico e meraviglioso di questi giorni di fronte all'emergenza Covid 19 è stato il “sistema professionale” del mondo sanitario, dell'ordine pubblico, dell'istruzione, della logistica, dei servizi pubblici, della grande distribuzione: esso non solo ha mostrato commoventi atti di eroismo, ma anche una straordinaria consistenza deontologica e tecnico-scientifica che ha compensato le inefficienze e le rigidità delle burocrazie in cui questi professionisti, sia esperti sia umili, hanno spesso lavorato. E purtroppo per queste inefficienze hanno pagato terribili costi personali.

La riconfigurazione del lavoro in ruoli e mestieri/professioni è da tempo in corso, fortemente sospinta dalla più generale esigenza di lavori più responsabili e centrati sui risultati. Lo smart working può diventare universalmente diffuso facendo in modo che l'impianto dei lavori cambi, abbandonando l'apparato di prescrizione e di controllo gerarchico scarsamente compatibile con il lavoro remoto, oltre che superato dall'innovazione tecnologico-organizzativa.

6. E le fabbriche e il lavoro manuale?

È vero che oggi oltre il 70% dei lavori consiste nel trattamento di dati, immagini, simboli che può essere svolto *anywhere*: abbiamo chiamato tutto questo *uffici*. Purtuttavia, gran parte del lavoro diretto nelle fabbriche, nei laboratori artigiani, il lavoro nei trasporti, il lavoro nelle strutture di accoglienza e ristorazione, il lavoro sanitario e il lavoro di servizio sociale in front office, il lavoro dei servizi di manutenzione e molti altri non possono essere svolti a casa o in coworking.

Ma, come emerge anche dalle recenti ricerche di Bartezzaghi e colleghi, grazie alla digitalizzazione, ci sono attività che rientrano nel lavoro di produzione (aver a che fare con macchine e impianti) che possono essere svolte a distanza: ci sono casi di gestione e controllo degli impianti da remoto (non solo da sale di controllo, ma anche da luoghi diversi); ci sono anche alcune attività di manutenzione che non richiedano la sostituzione fisica di componenti; c'è il lavoro dei manutentori che partono da casa senza passare dalla sede e hanno sul tablet (collegato ai sistemi centrali) tutte le informazioni necessarie e possono interagire con i tecnici durante

l'intervento. Oggi il controllo e la manutenzione software dei 50 laminatoi NTM della Tenaris nel mondo viene fatto attraverso un tablet operabile *anywhere*. E gli esempi potrebbero moltiplicarsi.

La fabbrica si intellettualizza sempre di più e viene popolata da *knowledge worker*.

Inoltre i criteri di *organization and job design* che abbiamo indicato prima sono applicabili anche dove è prevalente il lavoro che richiede il rapporto diretto con il cliente, la presenza presso impianti di trasformazione fisica, l'erogazione di attività manuale

.....

Conclusione: la progettazione

La quota di lavoro a distanza aumenterà senza eliminare il lavoro in presenza. Gli apprendimenti dell'esperienza del lockdown forniranno elementi su come sviluppare i vantaggi e come minimizzare gli svantaggi, tenendo conto delle differenze individuali (chi ha uno studio attrezzato a casa, chi deve fare le videoconferenze in cucina con i bambini) e a livello organizzativo (organizzazioni basate su progetti versus organizzazioni basate su procedure). Questo genererà una spinta a equilibrare tempo di lavoro e tempo di vita, senza confonderli. Andrà riprogettata la domesticità del lavoro insieme a un impulso a migliorare l'organizzazione della vita familiare e a valorizzare il tempo libero, dando maggior valore allo stare in casa come stiamo imparando forzatamente durante il lockdown di questi giorni. Non sarà facile, ma si può e si dovrà fare anche dopo, indipendentemente dal numero di giorni alla settimana in cui si lavorerà da casa. Andrà riprogettato il layout degli uffici con una revisione degli open space.

Tutto questo deve e può essere oggetto di progettazione congiunta fra datore di lavoro e lavoratori, lasciando spazio alla sperimentazione e al *fine tuning*.

Bibliografia

- Bagnara, S., Pozzi, S. (2014), "The Body in Ideas: Implications of Embodied Cognition for Design", in Ahram, T., Karwowski, W., Marek, T. (eds.), *Proceedings of the 5th*

- International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*, Kraków, AHFE.
- Bartezzaghi, E. (2020), *Tecnologia, organizzazione e lavoro nella trasformazione digitale*, Lectio Magistralis, Politecnico di Milano, 11 febbraio 2020 <https://www.youtube.com/watch?v=nPWJXNqfEVI&feature=youtu.be>
- Bianchi, P., Butera, F., Frieri F. (2020), “Dopo l'emergenza occorre una Pubblica Amministrazione 4.0. Il caso del Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna e della Pubblica Amministrazione che sta cambiando se stessa”, *Sviluppo e Organizzazione*, Maggio-Giugno.
- Butera, F., Di Guardo, S. (2009), “Analisi e progettazione del lavoro: il modello della Fondazione Irso e due casi”, *Studi Organizzativi*, 2: 199-224.
- Butera, F. (2017), “Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione sociotecnica”, *L'industria*, 3: 291-316.
- Copernicani, <https://www.coperni.co/it/magazine/smart-working-home-working>
- Costa, G. (2019), “Scomporre e ricomporre gli elementi dell'organizzazione secondo i fini”, *Studi Organizzativi*, 22: 264-267.
- De Masi, D. (a cura di) (1985), *L'avvento post-industriale*, Milano, FrancoAngeli.
- De Masi, D. (1993), “Il telelavoro nella società post-industriale”, in Scarpitti, G., Zingarelli, D. (a cura di), *Il telelavoro: teoria e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, Milano, FrancoAngeli.
- De Masi, D. (1995), “Aspetti psico-sociali del telelavoro”, in AA.VV. *Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni*, Roma, Assicredito.
- De Masi, D. (1997), “Prefazione” in Di Nicola, P., *Manuale del telelavoro. Nuovi modi di lavorare nella società dell'informazione*, Roma, Seam.
- De Masi, D. (2018), *Il lavoro nel XXI secolo*, Torino, Einaudi.
- De Masi, D. (2020), Tutto sul telelavoro http://r.news.domenicodemasi.it/mk/mr/Tv6xgfPtcwNg3g0QwnWVavd9ceCb1UShQP0cC1RgHVdr3pdZAvHNygEZQz9D_mOPB1KCM9wMzY8aoqdQWhJMV-jA97dtTskh0In43LEgkGk3IA
- De Michelis, G. (2017), “Macchine Intelligenti o Tecnologie della Conoscenza?”, *Sistemi Intelligenti*, 3: 559-577.
- De Michelis, G. (2019), “La rivoluzione digitale per la creazione di lavoro e di valore”, *Studi Organizzativi*, n. 2, 2019.
- Dente, B. (2020), Dopo il Coronavirus. Che fare del sistema sanitario? <https://welforum.it>

- Eurofound-ILO (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Geneva, Publications Office of the European Union and International Labour Office.
- Fuggetta, A. (2018), *Cittadini ai tempi di Internet*, Milano, FrancoAngeli.
- Ichino, P. (2020), “Se l’epidemia mette le ali allo smart working”, *lavoce.info*, 28 Febbraio.
- ISMEL, <http://www.ismel.it/multimedia/424-smart-working-una-bibliografia-ragionata-al-tempo-del-covid-19.html>
- Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working
- Shaba, E., Guerci, M., Gilardi S., Bartezzaghi, E. (2019), “Industry 4.0 technologies and organizational design - Evidence from 15 Italian cases”, *Studi Organizzativi*, n. 2, 2019.
- Turkle, S. (2011) *Alone together*, Basic Books, New York.
- Vargas-Llave O., Mandl, I., Weber, T., Wilkens, M. (2020), *Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.