

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti**
scrivi a: selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 27 aprile 2020, n. 17

“Dopo questa crisi sanitaria nulla sarà come prima”. Forse questa è una visione esagerata, ma dal punto di vista della organizzazione del lavoro sarebbe intelligente fare tesoro di qualche insegnamento che questa tragedia umana ci ha fornito.

All’indomani della pandemia, imprese e imprenditori (medio-piccoli, ma non solo) hanno dovuto applicare con urgenza le modalità di lavoro agile (il c.d. smart working). Ciò ha permesso di mantenere operative alcune funzionalità aziendali e in alcuni casi di mantenere “viva” la stessa azienda.

Va però detto che non è stato applicato lo smart working vero e proprio. Molte aziende hanno semplicemente spostato nelle case dei lavoratori “pezzi” di processi lavorativi, in modo a volte incoerente o forse poco efficiente. Le imprese hanno così “parato il colpo”. Ma, al tempo stesso, imprese e imprenditori hanno realizzato che un differente modo di organizzare il lavoro è possibile. In assenza di questa emergenza ci sarebbero voluti decenni per maturare la medesima consapevolezza.

Non si è trattato di un cambiamento facile: esso presuppone stili di direzione molto diversi dai modelli tradizionali. Significa perdere il controllo puntuale sul lavoratore per organizzarne l’attività per obiettivi / progetti / fasi di attività. Significa impostare il rapporto di lavoro su “cosa” debba essere fatto, e tralasciare il “quando” e il “come”. In modelli organizzativi (e culturali) in cui la “presenza” è elemento qualificante della prestazione lavorativa e addirittura elemento premiante

(numerosi sono ancora oggi gli accordi aziendali che stabiliscono il premio di presenza, anche per gli impiegati), si tratta di un salto epocale. Come sempre se non cambi, è la vita che ti costringe a cambiare.

Allo stesso tempo, i lavoratori “*smart per necessità*” hanno sperimentato, pur nelle difficoltà organizzative della (nuova) vita privata, una diversa modalità per coniugare esigenze domestiche e professionali. Ancor di più se si passerà più compiutamente dal “lavoro a domicilio telematico” al vero Smart Working, che, come sappiamo, non prevede la costrizione domestica, ma l’esecuzione della prestazione con modalità (tempi e luoghi) piuttosto libere, senza distinzione tra orario ordinario o straordinario, salvo il limite massimo delle 48 settimanali (art. 18 L. 81/2017).

Ma torniamo alla domanda iniziale. Le aziende torneranno, quanto meno nel medio termine, alla organizzazione pre-COVID? Reintegreranno tutti i processi di lavoro e archiveranno questa esperienza come un semplice incidente e torneranno sui sentieri noti nella organizzazione tradizionale del lavoro?

E i lavoratori non vorranno proseguire invece nella nuova dimensione, applicando, questa volta, in modo più completo e libero il vero smart working? Rinunceranno così facilmente alla possibilità di riorganizzare la propria vita secondo canoni, stili e magari valori diversi? Non chiederanno alle aziende una seppur parziale revisione dei modelli organizzativi tradizionali? O non cercheranno altre aziende che possano offrire loro soddisfazione in tal senso? E’ possibile che più che in passato il tipo di organizzazione del lavoro possa essere un fattore competitivo per le aziende, in termini di attrazione dei collaboratori e o comunque di *retention* degli stessi.

La prolungata coabitazione familiare forzata, se si è riusciti a governare l’insofferenza della clausura, ha fatto partecipare a riti, consuetudini, necessità, dialogo e scambio familiare a cui certamente si era persa l’abitudine. Dimensioni famigliari partecipate, sofferte, lente. Tutto quello che costituisce una famiglia, tornata dopo decenni di tentativi di demolizione, a unico possibile paradigma o modello per una vita vivibile.

Si è riassaggiata e preferita la spesa nel quartiere, lontano dalle code e dall'aria asfittica dei centri commerciali, si è scoperta la socialità con il vicino, incontrato di sfuggita sulle scale o nelle vie, con il saluto della solidarietà, un saluto che tutti avevano dimenticato.

Una dimensione di vita più umana in un contesto disumanizzato dal forzato isolamento.

E quindi il lavoro? Neppure quello tornerà come prima? Abbiamo creato un modello di organizzazione del lavoro che dal punto di vista della sostenibilità sociale è assolutamente inefficiente. Ammettiamolo: milioni di lavoratori che si spostano ogni giorno dalle proprie residenze e convergono nei grandi centri urbani con uno spreco per tempo di viaggio pari a un quarto o più, rispetto al tempo lavorato. Proporzione incoerente secondo qualsiasi parametro di efficienza di una moderna azienda: qualsiasi imprenditore che avesse una macchina di produzione con un tempo di set up (tempo di avviamento non produttivo) pari a due/tre ore per otto ore di produzione procederebbe immediatamente ad un investimento o a una modifica organizzativa. Qui l'imprenditore è la Politica, l'Amministratore dell'Azienda Italia che oltre a farci uscire dall'emergenza dovrebbe prospettare una visione sul modello di società del futuro. Attenzione, non si tratta qui di proporre soluzioni "pauperistiche", "utopico ambientaliste" o peggio di "decrescita felice". La decrescita per definizione è sempre infelice.

Semmai sarebbe opportuno ripensare al Lavoro per ripensare alla Società. Per ripensare alle città, alle periferie delle grandi città, ai nostri paesi: non luoghi dormitorio ma luoghi in cui si possa vivere un lavoro organizzato *anche* da casa, in una fascia oraria distribuita e più ampia delle canoniche otto ore continuative, ma al tempo stesso inframezzata di momenti di vita privata, di cura dei figli, di vita sociale anche di carattere locale. Una città con ampi spazi comuni, negozi, servizi di prossimità. Una città (ma anche i paesi di provincia) in cui si possa acquistare il pane all'angolo, senza prendere l'auto e fare la coda al supermercato.

Un diverso modo di lavorare implica un diverso modo di progettare e pensare il nostro ambiente fisico. Il Lavoro, quando esce dalle dimensioni fisiche aziendali, contagia l'ambiente esterno. Richiede luoghi, servizi, attività ancillari; il lavoro richiama altro lavoro. L'opera di urbanisti e architetti non può essere disgiunta da "come" le persone vivono il lavoro e il proprio tempo, ma non

spetta a loro dire come, imponendo modelli astratti irrealizzabili: devono creare ambienti coerenti affinché il nuovo modello di lavoro si realizzi.

Una società di tanti piccoli imprenditori ed esercenti, inseriti nel tessuto urbano: ecco la crescita della ricchezza secondo un modello diverso. Un modello in cui la ricchezza aumenta e non decresce. Un modello in cui l'impresa e il lavoro danno forma alla società. Più crescita e più lavoro diffuso. Più lavoro e più società a misura d'uomo. La ricchezza (non solo economica) non è un elemento finito da dividere, è contagiosa, si moltiplica e si trasmette, come i virus.

Marco Crippa

RELY Consulting.it