

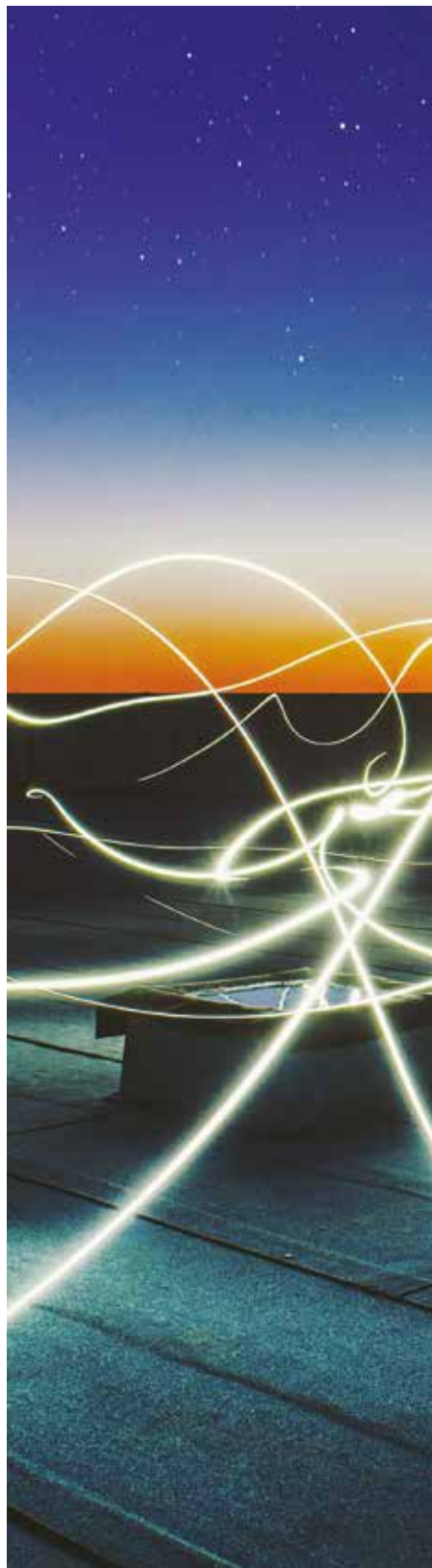
Lo smart working è il lavoro 4.0

Il lavoro agile si colloca a valle di un processo che presuppone un complessivo ridisegno dell'impresa, capace di ricombinare tra loro organizzazione, lavoro e tecnologia.

di *Giovanni Scansani*

L'esplosivo sviluppo di nuove infrastrutture digitali e la possibilità di organizzare la produzione anche virtualmente, tramite Internet e le tecnologie "abilitanti", in ambienti cyber-fisici che consentono di superare le rigidità della vecchia catena di montaggio fordista, parallelamente alla creazione di conoscenza con una potenza senza precedenti (i dati, come si usa dire, sono "il nuovo petrolio"), danno sinteticamente conto delle trasformazioni in atto che riguardano non solo il mondo della manifattura, ma anche il terziario, evidenziando, così, una forte spinta espansiva nella definizione delle forme e dei metodi organizzativi.

In questo quadro, assume rilievo la crescente flessibilità spazio-temporale nell'organizzazione del lavoro, resa possibile dalla "portabilità" dei device e talvolta degli stessi mezzi di produzione connessi alla rete Internet. Automazione in luogo di lavoro manuale, digitalizzazione di entità informazionali all'interno dei processi produttivi e massima personalizzazione dei prodotti e delle relazioni con i clienti non rendono più necessaria la tradizionale organizzazione statica del lavoro; e ciò finisce





per avere evidenti impatti anche sullo stesso vincolo della subordinazione (come anche lo smart working sottende) sfidando il diritto del lavoro sul piano della possibile futura definizione di contratti di lavoro "ibridi".

FLESSIBILITÀ, RESPONSABILITÀ, AUTONOMIA

Questa evoluzione, però, dev'essere vista come percorso utile alla riconsiderazione dei luoghi di lavoro come luoghi nei quali la centralità umana anziché svanire – come temono i tecnofobici – semmai si rinnova, grazie ad un incremento del coinvolgimento dei lavoratori per il tramite di rinnovate responsabilità da esprimere in ruoli agiti nella pienezza delle proprie competenze e capacità che l'incessante evoluzione tecnologica impone di sviluppare costantemente (life-long learning), e che chiama le imprese al redesign non solo della produzione, ma della loro complessiva configurazione organizzativa e culturale. A partire dal management, ovviamente.

È qui che si manifesta quel passaggio verso un più pieno apporto individuale (anche come funzione innovatrice del lavoratore) e verso la condivisione di progetti che misurano il lavoro per i risultati che genera, più che per la fisica presenza in ufficio. Il lavoro sta chiedendo maggiore corresponsabilità e non è più basato (solo) sullo scambio economicistico del tempo e delle energie del lavoratore in cambio di un salario, ma si trasforma in un rapporto umanamente più arricchente (e potenzialmente anche più ricco in termini retributivi) basato sul raggiungimento di obiettivi condivisi. Un rapporto nel quale si ritrovano, poi, anche i contenuti di quel "patto sociale" espresso dal welfare aziendale (e dallo stesso smart working), grazie agli outcome che entrambi gli istituti sono in grado di generare sul piano di un maggiore benessere individuale e collettivo.

La flessibilità della produzione porta con sé anche la flessibilità della relazione che il lavoratore ha con il ruolo che è chiamato a svolgere. Nelle smart factory, ad esempio, le forme di flessibilità del lavoro in team, espresse dalla condivisione delle competenze e dalla rotazione – secondo logiche multitasking – delle singole mansioni sulla base delle necessità del business, si associano anche alla ridefinizione degli orari di lavoro per la sostanziale assenza di prestazioni standardizzate. Questo scenario, associato a tecnologie in grado di consentire il controllo delle attività da remoto (da Bergamo, per dire, si può fare il settaggio di un impianto sito in Cina), apre al tema del

cosiddetto "industrial smart working", ossia il "lavoro agile" reso possibile anche per il personale tecnico ed operaio, del resto sempre più dotato di competenze informatiche e tecnologiche e dunque sempre più protagonista di ruoli nei quali la componente esecutiva del lavoro è diluita in un mix con quella organizzativa e decisionale.

La flessibilità e la polivalenza operativa, in parte autogestite dallo stesso lavoratore (o dai team nei quali è inserito), rendono conto di come le organizzazioni, nel loro complesso, diventino sempre meno gerarchiche e basate su processi ideativi e gestionali più efficienti, oltre che più sostenibili nel senso dell'accresciuta qualità e dignità del lavoro in tal modo vissuto ed espresso dalle persone. Sullo sfondo, ma essenziale, il riconoscimento di crescenti gradi di discrezionalità (quando non di reale autonomia), capaci di irrobustire la relazione di lavoro e l'intera organizzazione.

È tuttavia una classica illusione tecnocratica (simile alle illusioni degli utopisti dello smart working) quella che induce a ritenere che la sola introduzione di nuova tecnologia (intesa, così, come "naked technology") porti al compimento di una reale digital transformation.

L'innovazione presuppone un'attività di rigorosa progettazione che, riguardando il ridisegno dell'organizzazione del lavoro, si origina, prima di tutto, nel mindset culturale delle persone che nell'impresa lavorano, le quali non si possono limitare ad acquisire, a sviluppare o ad utilizzare soluzioni tecnologicamente avanzate e dunque solo ad "accogliere" l'innovazione. Quest'ultima non è una semplice "novità", ma è qualcosa che implica un profondo impegno per un reale cambiamento sistemico: la trasformazione digitale e soprattutto la sua ottimizzazione presuppongono, per essere realmente innovazione, anche la capacità di creare una discontinuità che si potrebbe definire quasi "eretica" rispetto alle tradizionali impostazioni organizzative.

LE PREMESSE PROGETTUALI

Lo smart working non è una profezia che si autoavvera dando luogo, di per sé, a nuovi modelli organizzativi e a nuove regole del lavoro e della vita. Analogamente, guardando alle finalità che gli attribuisce l'art. 18 della Legge 81/2017 che l'ha disciplinato, non è, di per sé, in grado di "incrementare la competitività" (ben prima del "lavoro agile", per ottenere questo effetto, occorre evidentemente altro) e neppure automaticamente di "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Anzi, nella permanenza di strutture organizzative novecentesche e nell'assenza o nella scarsità di servizi per le famiglie – quelli per i figli e quelli per gli anziani – lo smart working corre, semmai, il rischio di generare uno sbilanciamento ulteriore tra impegni professionali e familiari, come molte serie ricerche dimostrano. Lo smart working non è quindi il *primum movens* del cambiamento organizzativo, ma si colloca a valle di un processo che, a monte, presuppone un previo, complesso e complessivo ridisegno dell'impresa, ossia una vera e propria attività di progettazione che sappia ricombinare tra loro organizzazione, lavoro e tecnologia per ottenere maggiore produttività e qualità del lavoro e della vita.

L'operazione da compiere è, dunque, non già quella di concedere uno o due giorni alla settimana da "passare in smart working", ma quella di realizzare una riprogettazione ingegneristica della comunità di lavoro.

L'adozione di policy di reale smart working farà, allora, parte di un processo più ampio che avrà riscritto molte delle regole del lavoro in azienda (e tra queste, in prospettiva, anche quelle salariali). Le imprese, dalla loro tradizionale impostazione gerarchico-verticale (rigida catena di comando, standardizzazione delle mansioni, sistemi di controllo "in presenza") dovranno favorire e disciplinare relazioni più orizzontali che, pur sempre dotate di un imprescindibile centro decisionale, risulteranno fondate su rapporti maggiormente fiduciosi (tra manager e collaboratori) che stemperano il rapporto gerarchico incentrandosi sulla delega, sull'empowerment (individuale e di team), sulla condivisione di progetti, sulla cooperazione e sulla misurazione dei risultati alla cui produzione ciascuno avrà contribuito interpretando ruoli nei quali l'apporto soggettivo sarà anche il frutto di nuove responsabilità.