

## L'ANALISI

# Oltre il peccato originale della scelta di emergenza

di **Franco Amicucci,**  
**Marco Bentivogli,**  
e **Raoul C. D. Nacamulli**

**A**ll'improvviso per l'emergenza del coronavirus e all'insegna del motto "state a casa" un grandissimo numero di lavoratori sono stati catapultati in un contesto organizzativo che, di volta in volta, è stato indicato, come telelavoro, home working, lavoro agile e smart working. Sebbene tali espressioni non siano sinonimi hanno un denominatore comune che coincide con la delocalizzazione della postazione di lavoro in "luoghi altri" dai siti aziendali. Nell'era del coronavirus, il luogo altro è costituito, giocoforza, dall'abitazione dei lavoratori. Questo esito è reso concretamente possibile dai processi di "sgretolamento" dello spazio (luoghi) e del tempo (orari) del lavoro, e dalla parziale smaterializzazione del lavoro che caratterizza l'era della quarta rivoluzione industriale. Si tratta in particolare della crescita d'importanza delle attività di "knowledge working" che determina un aumento generalizzato dell'ingaggio cognitivo richiesto alle persone: i processi di elaborazione dati, quelli di comunicazione e di coordinamento, la risoluzione razionale di problemi "evi-

dence based" resa possibile e facilitata dalle risorse della rete cloud e dalla rapida evoluzione delle tecnologie digitali. Insomma tutti noi costretti dalla pandemia del coronavirus, siamo diventati protagonisti di un "esperimento su larga scala" nel mondo del lavoro che non potrà non lasciare traccia una volta passata la tempesta perfetta. Quella che abbiamo di fronte è una colossale sperimentazione sociale che verosimilmente consentirà alle aziende, alle istituzioni ed alle persone di scoprire e di mettere a punto modelli organizzativi più adeguati alle possibilità offerte dalla rivoluzione digitale.

## **Armi, acciaio e malattie**

Piaccia o non piaccia nella storia degli ultimi tredicimila anni le malattie e le guerre sono state i principali acceleratori dei processi d'innovazione. È questa tesi di fondo che lo studioso eclettico Jared Diamond, sviluppa nel suo libro che ha per titolo: «Armi, acciaio e malattie» pubblicato da Einaudi negli anni novanta. In altre parole la storia non è un processo lineare ma si nutre di discontinuità: i conflitti bellici, le epidemie ed i genocidi. Queste esperienze collettive dolorose lasciano tracce profonde anche una volta che siano state superate. In altre parole chi sopravvi-



**FRANCO AMICUCCI**

Sociologo,  
fondatore  
di Skilla, società  
di e-learning



**MARCO BENTIVOGLI**

Segretario  
generale  
della Fim Cisl



**RAOUL C.D. NACAMULLI**

Università  
degli Studi  
Milano-Bicocca

verà alle disgrazie abiterà il mondo in maniera differente da quanto aveva fatto in passato sviluppando nuovi modi di vedere le cose per intraprendere percorsi individuali, collettivi ed organizzativi diversi da quelli sperimentati. Ad esempio l'epoca della prima guerra mondiale è stata segnata, per un verso da innovazioni tecnologiche epocali come il motore a scoppio, l'elettricità, le comunicazioni radio, il telefono e i carri armati, capaci di superare barriere fino a quel momento insormontabili. Per altro verso, nel contesto italiano, la prima guerra mondiale apre la strada ad innovazioni organizzative radicali nel mondo militare destinate a dare nuovo imprinting alle forme di organizzazione del lavoro. Ai tempi del generale Cadorna la burocrazia dell'esercito sabauda prevaleva su tutto. Cadorna inondava l'esercito di circolari che cercavano di prevedere in anticipo quanto sarebbe successo sul campo di battaglia senza peraltro esercitare il controllo su quanto avveniva nei fatti. Dopo la drammatica esperienza di Caporetto il generale Diaz dava linee guida più elastiche basate sulla responsabilizzazione dei singoli comandi. In un contesto oltremodo differente, più vicino a noi, il generale americano McChrystal nel libro «Team of Teams» mette a frutto l'esperienza dei combattimenti contro Al Qaida in Afghanistan: «Il XXI secolo è più connesso, più veloce e meno prevedibile rispetto alle epoche precedenti per cui ora è necessario ripensare radicalmente il nostro modello organizzativo e la nostra cultura organizzativa puntando sui team autogestiti con

capacità di risolvere i problemi maggiore rispetto agli individui isolati. In questo contesto le relazioni fra i team sono sempre più improntate da processi di responsabilizzazione e di fiducia che si fondano sulle possibilità di connessione e d'intelligenza collettiva offerte dalle tecnologie digitali».

### ***Il peccato originale***

Quella stiamo ora vivendo è una sperimentazione su larga scala di una specie particolare di “smart working” costruito all'insegna dell'urgenza e dal “fai da te”. Un lato della medaglia è la coercizione. Si tratta di una situazione forzata imposta dalla pandemia del coronavirus che costringe le persone, volenti o nolenti, ad essere casalinghi per forza. Era già accaduto con gli accordi in Leonardo e ABB a Genova per il crollo del Ponte Morandi. In altre parole il modello emergente di smart working non costituisce il risultato di un cambiamento organizzativo progettato e realizzato attraverso il coinvolgimento dal basso. Al contrario l'innovazione risulta basata sullo stato di necessità. In altre parole a guidare il cambiamento sono bisogni e motivazioni di sopravvivenza e sicurezza piuttosto che quelli di appartenenza sociale, autoefficacia, benessere e autorealizzazione. Inoltre un processo d'innovazione così rapido può sì generare benefici ma anche creare disorientamento. Infatti se lavorare da casa può costituire un vantaggio può anche indebolire le identità lavorative faticosamente raggiunte e mettere in discussione i modelli di convivenza e appartenenza sociali e familiari. Certo non si

può e non si deve fare di tutta l'erba un fascio! In un esperimento su larga scala quale quello che stiamo vivendo ci sono situazioni aziendali, sociali e professionali profondamente differenti. Contano poi anche le esperienze di smart working su cui in diversi contesti si è investito con finalità di ripensamento dei modelli organizzativi e di welfare che possono fornire un contributo positivo al consolidamento ed alla diffusione di una nuova cultura organizzativa.

### **La modalità e-learning**

La sperimentazione dello smart working su larga scala che stiamo vivendo ha una funzione importante di “scongelo” delle mentalità e delle abitudini esistenti. Lo scongelamento tuttavia non basta per realizzare una trasformazione organizzativa duratura nel tempo. Per potere agire in questo senso bisogna tenere conto che l'espressione smart working sottende una modalità emergente di organizzazione del lavoro fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi, su processi di open leadership, sull'engagement e la collaborazione. È vero lo smart working è reso possibile, in primo luogo, dalle opportunità offerte dall'Ict che offrono sempre maggiori possibilità di connessione, di comunicazione e di aggregazione organizzativa. Però per arrivare a forme di organizzazioni più democratiche bisogna porre al centro persone sempre più protagoniste della propria vita lavorativa che riescano a lavorare «anytime and anywhere» valorizzan-



do il proprio potenziale di autonomia e di sviluppo. Bisogna poi tenere conto dei bisogni particolari dell'azienda relativi agli aspetti distintivi e ai vincoli del contesto professionale e aziendale. Insomma nell'era della trasformazione digitale i contenuti e le modalità di svolgimento del lavoro mutano considerevolmente nelle diverse situazioni. Anzitutto i ruoli si modificano poiché le attività più routinarie vengono svolte dalla robotica. Si assiste allo svuotamento dei ruoli tradizionali per la parte che può essere automatizzata. In parallelo si verificano fenomeni di upskilling, di reskilling e nascono ruoli che non esistevano del tutto prima della quarta rivoluzione industriale. In questo scenario diviene chiaro che risulta possibile innovare soltanto se si abbraccia una cultura dinamica fondata sulla fiducia e la collaborazione e si punta sullo sviluppo di comunità che condividano valori cardine dell'identità organizzativa, un

### **Nuova cultura.**

Lo smart working è innanzitutto una modifica nella concezione organizzativa del lavoro e dell'impresa

senso di scopo e regole d'ingaggio. In parallelo allo smart working, si è avviato un processo di formazione di massa che coinvolge milioni di lavoratori e studenti, in modalità eLearning, con webinar, corsi online, piattaforme eLearning per interagire coi docenti e studiare in autonomia.

### ***Due visioni organizzative***

Il processo di “scongelo” non porta alla luce realtà omogenee. Certo, c'è in generale una riscossa di chi “predicava” la necessità di nuovi paradigmi da tempo, ma non solo. Si vede chi ha agito con una visione rivolta al futuro e chi oggi rientra perché “obbligato”. In questi giorni appare con evidenza la differenza tra le aziende che avevano già contrattualizzato e sperimentato, cambiando virtuosamente spazi e tempi del lavoro e chi lo fa solo per necessità. Le ricadute sul benessere dei lavoratori coniugate alla produttività sono molto diverse tra i primi e i secondi. Per questo le “indagini sul gradimento” sono fuorvianti. Il rischio è confondere lo smart working con un telelavoro male organizzato. Lo smart working non è uno strumento nuovo, è la conseguenza di una visione contemporanea del lavoro e delle produzioni che cambia tutta l'impresa. In emergenza si fa quel che si può ma si scoprirà che serve un nuovo pensiero del lavoro che punti su quattro pilastri: libertà, autonomia, responsabilità e fiducia. Questi sono gli ingredienti di un buon contratto fondato sulla capacità di mettersi tutti in gioco, a partire da chi organizza il lavoro.

### ***Che fare***

Per mettere in pratica lo smart working risulta essenziale lavorare sullo sviluppo di infrastrutture e piattaforme digitali adeguate. Tuttavia per potere arrivare a risultati concreti è fondamentale investire sullo sviluppo di una cultura della responsabilità e dell'autonomia e su sistemi organizzativi evoluti fondati sulla definizione degli obiettivi, la comunicazione e il miglioramento continuo. Insomma il traguardo dello smart working su larga scala implica la gestione di un processo di cambiamento generatore di engagement, nuovi valori e nuove competenze. Come priorità va creato un piano straordinario per lo sviluppo di uno “standard minimo di competenze digitali” per tutto il mondo del lavoro. In questo quadro la pandemia del coronavirus può costituire un acceleratore importante. Tuttavia l'impatto della pandemia non basta per ottenere risultati tangibili e continuativi nel tempo. È per questo che aziende e lavoratori non debbono essere abbandonati a se stessi ma accompagnati verso i nuovi obiettivi, valori e modelli di comportamento. In altre parole il processo di cambiamento verso lo smart working va monitorato, guidato ed indirizzato attraverso un processo pluralistico e partecipato entro cui va valorizzato il ruolo dei corpi intermedi: le associazioni d'impresa, i sindacati, i fondi interprofessionali, le università, le scuole di formazione e le società di consulenza che debbono operare in un quadro integrato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA