

SMART WORKING

Dal taylorismo al telelavoro, dalle società pre-industriali a quelle post-industriali, il sociologo Domenico De Masi, affrontando gli ambiti di questo nuovo approccio, è certo che si tratti di una rivoluzione inarrestabile.

di Pasquale Martucci

“Per anni i manager e soprattutto i gestori del personale sono stati disposti perfino a ridurre i profitti dei loro azionisti per evitare innovazioni come lo smart working, che incrementa la produttività ma allenta la presa fisica, tangibile, dei capi sui dipendenti. Ciò che essi hanno temuto più ancora della competitività delle aziende concorrenti, è che la cultura potesse diluirsi nella cultura sociale, che lavoro e vita potessero mescolarsi in una misura creativa ed esuberante dove la produzione di ricchezza, di sapere, di allegria e di senso potessero intrecciarsi tra loro e finalmente superare la separazione alienata tra i diversi mondi vitali in cui tutti transitano”. (1)

Questa citazione è di Domenico De Masi verso la conclusione di un recente e corposo volume: “Smart working”, che ha un sottotitolo molto esplicito: “la rivoluzione del lavoro intelligente”. E ciò è in linea con le sue tesi, riguardanti la necessità di un passaggio epocale del mondo del lavoro da un sistema in cui lo stesso è al centro rispetto alla vita dell’uomo, ad un altro in cui lo sviluppo della società e della sua economia rivaluti l’esistenza umana. In quelle stesse pagine è ripreso un concetto, già in precedenza trattato diffusamente, partendo dai suoi interessi quale sociologo del lavoro per approdare a sistemi differenti in una società complessa e tecnologica: quello di “ozio creativo”, inteso come lo stato di grazia che si raggiunge quando si fa qualcosa che ci dà la sensazione di lavorare, studiare, giocare. (2)

Per rispondere dunque all’interrogativo: come fare a realizzare la connessione tra lavoro e vita?, il sociologo è convinto dell’opportunità dello *smart working*, diventato di stretta attualità con la diffusione del Covid-19 e con la necessità generalizzata di svolgere attività a distanza.

Il primo esempio riportato è rappresentato dall’importanza della cultura del non lavoro, nell’antica Atene, in cui schiavi e metèci lavoravano e i cittadini oziavano, nel senso nobile, dedicando il loro tempo a: filosofia, etica, estetica, poesia, teatro, atletica. Ed ancora, andando avanti nei secoli, a ciò che accadeva nella condizione pre-rivoluzione industriale, con le case/botteghe, “sistema socio-tecnico e interdisciplinare adatto alla creatività”, che fungevano da opificio di giorno e diventavano una sorta di circolo di sera, ospitando: clienti, colleghi, curiosi, per discutere e disputare anche di cultura (3)

Per De Masi il progresso è scandito invece dall’orologio, ovvero dalla potenza dell’industria culturale successiva al settecento, dotata di precisione e puntualità. È la società dell’illuminismo e del progresso scientifico. Per Kant, l’illuminismo è l’uscita dell’uomo dalla *minorità*, ovvero il riconoscimento di servirsi dell’intelletto senza la guida di un altro. L’argomentazione è: se altri fanno le cose, per me è più facile, non si fa fatica, anche se per andare avanti è necessario che mi affatichi. L’illuminismo sarebbe l’attivazione di una *forma mentis* critica e razionale. (4)

Se alla metà del novecento il lavoro è sancito in Costituzione, fino al settecento luogo di lavoro e di vita, manifestando maggiore creatività, emotività, convivialità, tutto ciò che è privato. Con la separazione successiva di lavoro e non lavoro, con il passaggio dalla casa alla fabbrica, la rivoluzione industriale, quella per dirla con Smith della *specializzazione professionale*, stabilisce ciò che saranno le mansioni differenziate, i compiti specializzati, la divisione del lavoro. John Kenneth Galbraith a tale proposito ha sostenuto: “Prendiamo persone normali, le istruiamo in un settore limitato e, grazie ad una adeguata organizzazione, ordiniamo la loro competenza con quella di altre persone specializzate ma ugualmente normali. Ciò consente di fare a meno dei geni”. Questo è il modello industriale in cui viviamo e così l’industria ha colonizzato il mondo intero. La vera rivoluzione è la produzione di massa, che ha di fatto stabilito che “via via che il principio della divisione del lavoro riceve un’applicazione più completa, l’operaio diviene più debole, più limitato, più dipendente; l’industria fa progressi ma l’operaio retrocede”, come affermava Tocqueville in: “Democrazia in America”. (5)

De Masi riprende Taylor a proposito di: incremento di produttività e aumento dei salari; riduzione dell’orario a vantaggio del tempo libero; aumento degli impiegati rispetto agli operai. La tendenza era di realizzare un aumento della ricchezza e una diminuzione del lavoro, destrutturando tempo e spazio per realizzare quel lavoro intellettuale che la società industriale aveva accorpato. Se questi sono i vantaggi del taylorismo, ci si accorge che non tutto funziona così. Con l’uso delle macchine e la divisione del lavoro, operai ed impiegati perdono ogni indipendenza. I capi pretendono di controllare e suggerire relegando il dipendente a compiere solo operazioni semplici e monotone, facili da imparare e prive di attrattiva. (6)

A questo punto i riferimenti sono molti. Da Fayol (dimensione hard e soft), alle organizzazioni fondate su obbedienza, assiduità e contegno, all’affermazione del lavoro burocratico (a partire dagli studi di Weber), e poi tutta una serie di ricerche sul processo di razionalizzazione e la scuola delle relazioni umane di Chicago, per giungere ai lavori sull’organizzazione di Gulick (funzioni del dirigente). (7)

Queste evoluzioni non sempre positive servono a sostenere come studi e ricerche hanno impresso svolte importanti in ambito lavorativo, sebbene un lavoro ancora relegato al luogo ufficio, con la sola volontà di incrementare la produttività ed anche le ore di lavoro. Dahrendorf ha legato lo sviluppo della società industriale a: standardizzazione dei prodotti; parcellizzazione delle mansioni; economie di scala; sincronizzazione dei tempi di vita e di lavoro; accentramento di informazioni e poteri con ripartizione di responsabilità (organizzazione piramidale); massimizzazione dell’efficienza e della produttività. (8)

Ora De Masi va dritto allo *smart working*, da intendere come una rivoluzione mentale. Ed in quanto tale non è facile da realizzare, perché non si è pronti ad accoglierla. Occorre standardizzare il cittadino unidimensionale “in una fitta gabbia di protesi tecnologiche che lo sollevano dai lavori domestici e lo schermano dalle oscillazioni climatiche”. Se lavoro e vita si riunissero nuovamente, si potrebbe tornare ad una convivenza simile alla comunità di Ferdinand Tönnies, basata sull’unione della dimensione emotiva ed affettiva con quella razionale, in cui fedeltà ed appartenenza tipiche espressioni di quelle comunità vengono risolte in macchine e differenziazione di competenze e professionalità. Ciò è accaduto con l’evoluzione della società industriale che ha segnato il passaggio dall’agricoltura alla manifattura, con il conseguente sviluppo delle città, separando

l'attività domestica da quella lavorativa e comportando così l'allargamento dei mercati e una organizzazione produttiva che espelle sentimenti ed emozioni. (9)

La speranza di cambiamento è affidata alla società post-industriale, in cui l'industria tende a definirsi come apparato di integrazione sociale (Touraine). Se nel primo caso il lavoro è centrale, nella fase successiva sarà guidato dalla vita, soprattutto per lo sviluppo di mansioni intellettuali. Già nel 1973, Bell individuava l'importanza dell'economia dei servizi con gli addetti al settore terziario. Si passava dalla produzione ai servizi, grazie a tecnici e professionisti che sviluppavano un sapere teorico e gestivano lo sviluppo tecnologico. Anche se, come sosteneva Toffler, la società post-industriale offriva un confuso collage senza un modello sistemico di riferimento. (10)

De Masi sostiene che è tempo di limitare i miti di velocità, omologazione, competizione, conflittualità, perché c'è uno spiraglio "verso la ricongiunzione, l'emulazione e la solidarietà". Emergono nuovi valori che prima erano stati messi in secondo piano: "l'intellettualizzazione di tutte le nostre attività, la creatività, l'emotività, la soggettività, l'etica, estetica, la femminilizzazione". Tutto ciò può far scoprire "la qualità del lavoro più del salario" e la "qualità di vita". (11)

Ora l'avvento di soggetti digitali, contrapposti a quelli analogici, porta necessariamente ad un'attività creativa ed intellettuale, rispetto a quella esecutiva. Ed allora, nello sviluppo delle società, si è realizzato il passaggio da *polis* (nella fase preindustriale) a *metropolis* (industrializzazione); oggi viviamo l'epoca di *telepolis* (società post-industriale), con casa come luogo di audience e consenso, ovvero stare a casa per teleprodurre, teleconsumare, teledivertirsi, attraverso produzione, riproduzione e svago. È l'affermazione di una cultura post-moderna, con un vitalismo che esalta il valore delle persone, delle cose e della loro anima. Cioè emotività coniugata con razionalità per poter creare. Qui De Masi individua le caratteristiche della società post-industriale: 1) progresso; 2) rapporti virtuali; 3) tempo libero; 4) soggetti digitali; 5) creatività; 6) autonomia del lavoro; 7) orientamento al marketing; 8) organizzazione flessibile e diffusione delle informazioni; 9) *smart working*. (12)

Dopo questa importante parte teorica, il volume conduce al nuovo modello di vita e lavoro analizzando gli sviluppi normativi. Di telelavoro si discute da alcuni anni, rilevando alcuni elementi positivi: aumento della produttività, equilibrio tra lavoro e tempo libero, nessun riscontro sul possibile isolamento del dipendente, miglioramento dei rapporti gerarchici, eliminazione della microconflittualità, nuovi rapporti tra lavoro e vita per esercitare la creatività. È il passaggio dal paradigma dell'ufficio come luogo in cui si svolgono le attività, al salotto di casa che permette di recuperare al meglio le attività in un clima più soddisfacente. (13)

Si parte con la legge 191 del 16 giugno 1998, la Bassanini ter, la prima che disciplina il telelavoro (ci sarà poi un D.P.R. n.70 dell'8 marzo 1999). Le condizioni sono che il domicilio sia conforme alle leggi legate alla sicurezza; il secondo fattore è che ci siano apparecchiature e collegamenti telematici per poterlo svolgere. L'Aran produce un Accordo Quadro con le confederazioni sindacali, il 23 marzo 2000. Il telelavoro è consentito per progetti; si disciplina chi lo svolge, su base volontaria; si definiscono i tempi di lavoro, le fasce di reperibilità, le coperture assicurative delle attrezzature, la formazione. Sono previste visite per il controllo della strutturazione del lavoro e per questioni inerenti la sicurezza. La questione più importante è la parificazione delle condizioni, in termini di diritti e di rivendicazioni economiche, con i lavoratori in sede. Ci sono poi alcuni Accordi dei Settori Privati, che mettono in rilievo esigenze familiari,

trasporti e spostamenti, questioni legate ai lavoratori portatori di handicap. Un importante documento è l'Accordo Quadro Europeo del 16 luglio 2002, che sancisce i medesimi diritti, i supporti tecnici, la salute e la sicurezza, l'organizzazione e la formazione, la carriera, i diritti collettivi. Il 9 giugno 2004, i Settori Produttivi italiani recepiscono l'Accordo Europeo; infine, il 4 maggio 2006, i sindacati dei lavoratori e delle aziende manifestano l'intenzione di favorire il telelavoro. (14)

Dal telelavoro allo *smart working* il passo è breve. All'inizio del duemila varie ricerche rilevano che la propensione a lavorare diversamente dipende da: livello culturale, professione, mansione, orientamento al risultato. Il suo sviluppo è legato al cambiamento della mentalità soprattutto delle classi dirigenti. È necessario partire da un'enunciazione di *smart working* del 2008: "un approccio all'organizzazione del lavoro mirato a generare efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati lavorativi attraverso una condizione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente all'attivazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro". Questa esplicitazione è di Capgemini, per conto del CIPD di Londra, che riguarda essenzialmente gli ambiti organizzativi. C'è invece la necessità di un nuovo paradigma che riguardi flessibilità, libertà di azione, miglioramento delle prestazioni con discrezionalità, puntando sulla fiducia. È la cessione di potere dei capi ai dipendenti ed uno spostamento dell'ufficio alla casa e del lavoro alla vita. (15)

Un'altra definizione è quella del 2012 dell'Osservatorio SW del Policlinico di Milano: "nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone della flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, orari e strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati" (16)

È l'approccio che supera i concetti tradizionali, che ricerca nuovi equilibri fondati su maggiore libertà e responsabilizzazione. Si tratta di intendere nuovi modi di lavorare.

C'è da segnalare la legge n. 81 del 22 maggio 2017, la normativa che, sulla scorta delle precedenti disposizioni generali, lascia spazio alla contrattazione tra le parti per sperimentare nuovi equilibri, dopo oltre dieci anni di sperimentazione aziendale. (17)

De Masi affronta il luogo/ufficio, dove il lavoro ha sempre trovato la sua più compiuta espressione, anche se casermoni e grattacieli, con l'illusione di pianificare e tenere tutto sotto controllo, con standardizzazione, rigidità, gerarchie, razionalismo maschile, hanno ormai fatto il loro tempo. Ci sono casi di aziende progressiste, con imprenditori e manager coraggiosi, che per combattere la concorrenza guardano lontano: potrebbero essere definiti "postmoderni", perché cercano di "convertire il lavoro" nell'"ozio creativo", attraverso energia, vitalità, benessere, libertà, responsabilità, fiducia, condivisione. L'esempio è quello della "Plantronics", "la prima tra tutte le aziende innovative che (...) ha riconosciuto la dimensione ludica dello *smart working*, come forma organizzativa capace di rendere l'esperienza lavorativa più divertente e gratificante, cioè più umana". (18)

In modo inconsapevole, a partire dal 28 febbraio 2020, ovvero dall'avvento della pandemia che ancora funesta l'intero mondo, si è realizzato per De Masi il più grande esperimento di lavoro a distanza mai attuato, realizzato anche grazie ad una serie di D.P.C.M., oggi di grande attualità. E così, mentre i fautori di questa modalità lavorativa erano impegnati nella spinta a rilevare l'importanza del lavoro a distanza, un evento esterno lo favoriva e lo rendeva di massa.

Facendo un passo in avanti, il sociologo si sofferma su una ricerca compiuta dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano durante l'esperienza Covid-19. Quasi il 96% degli intervistati ha lavorato da remoto durante l'emergenza e addirittura il 78% ha

svolto attività full time: l'80% del settore privato e il 58% del pubblico è riuscito a svolgere normalmente le attività. Le criticità maggiori hanno riguardato il senso di isolamento ed impotenza (35%), seguite da ansia e paura, circa il 32%. Di rilievo i dati di coloro che non sono riusciti a conciliare esigenze personali e professionali (28%) e a separare i tempi di vita e di lavoro (27%). Il 22% ha evidenziato il problema della dotazione tecnologica. Tra gli aspetti positivi, una maggiore spinta alla sperimentazione delle tecnologie e delle competenze digitali. Sulle performance lavorative, hanno inciso: autonomia (89%), fiducia e comunicazione con i colleghi (84%). Anche i responsabili hanno dichiarato un impatto positivo sulle performance, oltre l'80%. Dunque aspetti positivi e potenzialità sono derivati dalla modalità lavorativa sperimentata, per cui "il nostro sistema di organizzazione del lavoro più competitivo, più giusto, più inclusivo, in altre parole: *più smart*", è da perseguire. (19)

Dalla ricerca si evidenziano alcune criticità. Altre vengono rilevate da studiosi di varie aree che manifestano perplessità legate a: socialità, discriminazioni, problemi tecnologici e organizzativi, ruoli e funzioni da svolgere. De Masi rileva tre dimensioni: 1) *tempo*, quando lavorano?; 2) *posizione*, dove lavorano?; 3) *ruolo e funzione*, come lavorano?

A questo punto il sociologo non poteva non promuovere una ricerca per verificare vantaggi e svantaggi dello *smart working*, anche in funzione della recente epidemia, utilizzando il metodo Delphi, introdotto in Italia a partire dal 1977. (20)

Mi sembra interessante riportare gli elementi essenziali del metodo di ricerca: all'inizio, il ricercatore rileva i punti di vista sul fenomeno studiato, coinvolge per ognuno dei punti di vista alcuni esperti, predispone un primo questionario a domande aperte, con una breve introduzione, su come evolverà lo *smart working* dopo la pandemia; in seguito, gli esperti compilano il questionario, il ricercatore elabora le risposte e le trasforma in items, ognuno dei quali contiene una previsione; successivamente, l'insieme degli items formano un secondo questionario a domande chiuse che viene somministrato agli esperti a distanza di un mese; poi, gli esperti compilano il secondo questionario, indicando se condividono ogni singola ipotesi, permettendo al ricercatore di recuperare le previsioni che hanno riportato un punteggio di almeno 7 su 10; infine, si stende il rapporto conclusivo sulle previsioni che hanno ottenuto la maggioranza dei consensi.

De Masi rileva che nel primo questionario sono 9 i blocchi di domande, riguardanti: 1) progresso tecnologico, produttività, digitalità; 2) impiegati, operai, creativi; 3) riorganizzazione del lavoro; 4) diversity (legata alle pari condizioni); 5) resistenze allo *smart working*; 6) vantaggi dello *smart working*; 7) svantaggi dello *smart working*; 8) filosofia del telelavoro; 9) vita e lavoro.

Le risposte al primo questionario hanno permesso di elaborare 557 previsioni sottoposte agli 11 intervistati; gli stessi hanno espresso, nel secondo, con un sì o con un no, 441 affermazioni che hanno riscosso consensi.

A questo punto, dai dati sono emerse molte indicazioni riguardanti lo sviluppo dello *smart working*: ci sono resistenze culturali ed ostacoli organizzativi e gestionali, come pure sindacali; i vantaggi sono soprattutto progettuali anche per la presenza di coloro definiti "nativi digitali"; il rilievo è che non si può tornare indietro anche perché c'è un'accelerazione verso il cambiamento; la filosofia sarebbe quella di poter usare meglio il tempo; in relazione a vita e lavoro, l'indicazione è di poter valorizzare l'"ozio creativo". In conclusione, per realizzare il potenziamento reciproco di lavoro e vita, occorre che lo *smart working* sia solo un tassello del nuovo mosaico che sostituirà integralmente il

paradigma industriale con quello post-industriale. È difficile realizzare questa inversione di tendenza, ma è anche difficile fermare il futuro. (21)

Note:

1. D. De Masi, “Smart working”, Marsilio, 2020, 607.
2. Ivi, 609.
3. Ivi, 30-31.
4. Ivi, 36.
5. Ivi, 41-43.
6. Ivi, 53.
7. Ivi, 61-67.
8. Ivi, 69-70.
9. Ivi, 79-87.
10. Ivi, 93-95.
11. Ivi, 99.
12. Ivi, 121-127.
13. Ivi, 212-214.
14. Ivi, 216-226.
15. Ivi, 254-256.
16. Ivi, 275.
17. Ivi, 285.
18. Ivi, 302-303.
19. Ivi, 473-476.
20. I rilievi metodologici e i riscontri della ricerca sono nel volume a partire dalla pagina 519.
21. Ivi, 610.