



■ NUOVE TECNOLOGIE

Il confronto promosso da S3 Studium a partire dai risultati della ricerca Delphi

Smartworking, non si torna più indietro

Roberta Bruno



Il due dicembre si è tenuto online il convegno "Il futuro dello smart working", organizzato da S3.Studium e dal suo fondatore, **Domenico De Masi**, Professore

Emerito di Sociologia del Lavoro presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza".

Il seminario si è rivelata l'occasione per presentare e discutere i risultati della ricerca Delphi, intitolata "Smart working. La rivoluzione intelligente", che ha coinvolto, durante la prima ondata della pandemia 11 esperti di diversi settori, e pubblicata da Marsilio.

Questa ricerca, partita dalla consapevolezza di quanto l'organizzazione del lavoro industriale abbia condizionato la vita dei lavoratori, delle famiglie, dei sistemi urbani e del territorio, è stata incentivata dalla recente esperienza della rapida trasformazione dell'organizzazione del lavoro, dettata dall'imperversare del Covid-19, ed è stata guidata dall'interrogativo sul futuro e su come cambieranno le nostre vite grazie allo smart working.

Lo smart working non è semplicemente un tema, ma un fenomeno, un sistema concentrico, che comprende la persona, l'organizzazione, l'ufficio, la casa, il territorio e l'ambiente; ed è per questo che il confronto ha riguardato e cercato di comprendere problemi vecchi e nuovi, che vanno: dallo stato delle reti alla formazione digitale; dalle trasformazioni strutturali degli uffici alla psicologia familiare e delle comunità; dall'evoluzione degli stili di leadership alle nuove forme di comunicazione e di aggregazione; dalla trasformazione dei centri urbani e il recupero dei borghi abbandonati, fino alla ripopolazione del Mezzogiorno e di tutte le aree interne.

Le aree di discussione sono state prevalentemente tre, dedicate, rispettivamente, al rapporto dello smart working con il lavoratore, al rapporto con l'azienda e il sindacato, e, infine, con la società.

Nella quarta e ultima parte, invece, attraverso gli interventi conclusivi di **Federico Butera**, professore emerito di Sociologia dell'Organizzazione presso l'Università Bicocca di Milano, Antonello Calvaruso, partner di S3.Studium, Domenico De Masi e della Ministra della Pubblica Amministrazione, Fabiana Dadone, sono stati delineati i futuri percorsi possibili.

Le tre sale virtuali messe a disposizione hanno ospitato in totale 1285 persone, suscitando grande

interesse mediatico anche sui social e mostrando le grandi potenzialità della tecnologia. La pandemia ha accelerato un processo che è in atto ormai dagli anni '70 del Novecento, che ha riscontrato molte resistenze, acuendo criticità, mostrando contraddizioni ma anche potenzialità, le quali oggi stuzzicano la curiosità di molte più persone.

"Dallo smart working non si può tornare indietro", questa l'affermazione che ben raccoglie la linea di pensiero di tutti i relatori.

Si è partiti dal rapporto tra smart working e lavoratore, inteso come persona, interrogandosi su come lo smart working cambierà il concetto di lavoro e quanto inciderà nel creare un rapporto diverso tra lavoro e lavoratore, equilibrando al meglio il rapporto tra tempo di lavoro e tempo libero. Si è passati nel delineare la nuova figura del lavoratore come "manager di se stesso", che si identifica sempre più nelle proprie competenze, e sempre meno con l'azienda per la quale le presta. E si è giunti, infine, ad auspicare ad un nuovo umanesimo, che faccia dell'autonomia, della responsabilità, della libertà e della fiducia le nuove virtù cardinali del lavoro 4.0.

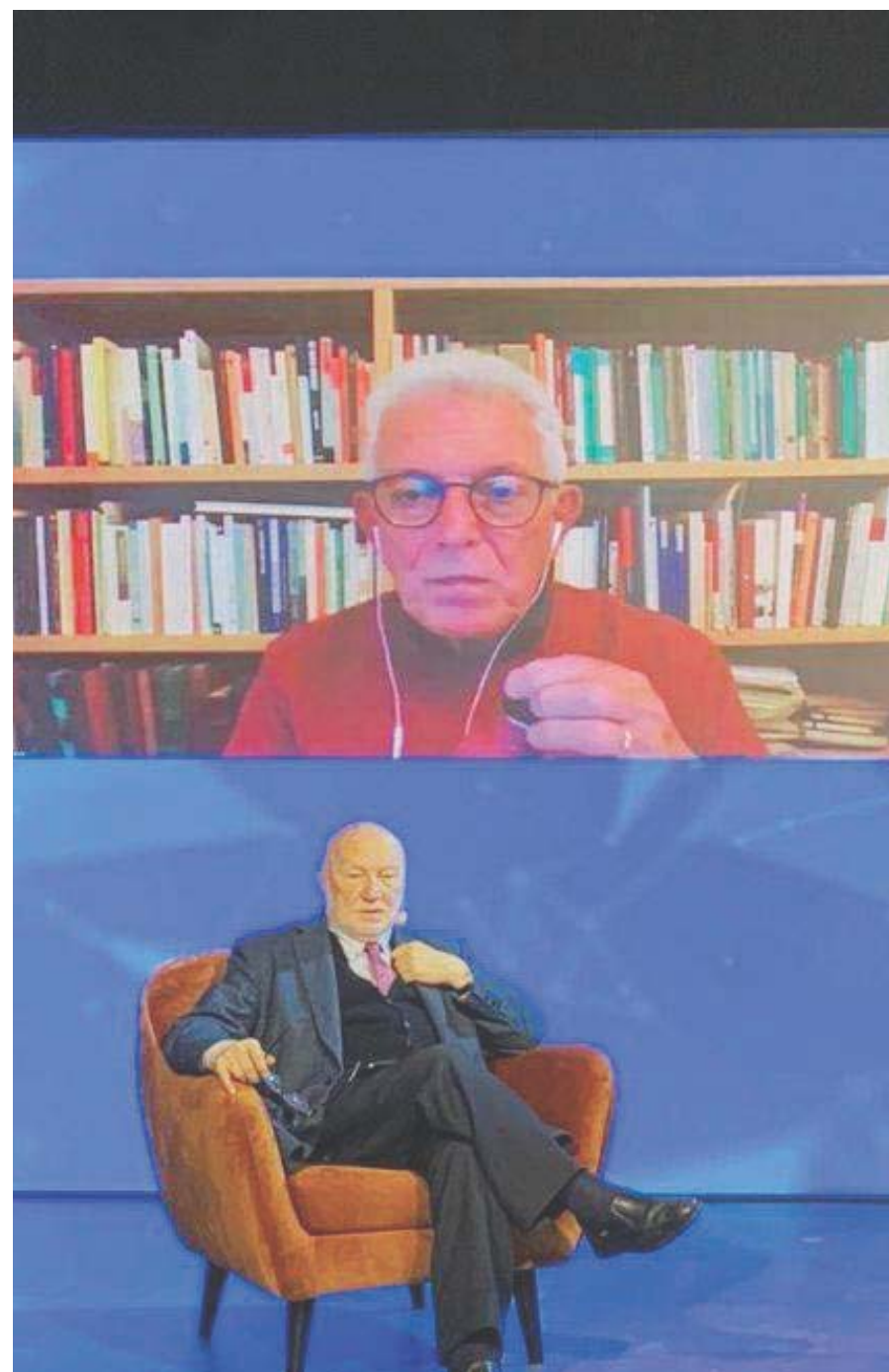
Ma per far sì che questo sia possibile, diventa necessaria in ogni ambito una formazione permanente, che permetterà al lavoratore di vivere la propria posizione lavorativa in maniera meno rigida e più autonoma. La tecnologia renderà tutto più semplice, cambieranno i concetti di spazio e tempo, il lavoro e la formazione si muoveranno fra reale e virtuale, in funzione di un maggiore e reale equilibrio per l'individuo tra vita personale, relazioni e

famiglia.

La seconda area di discussione ha riguardato il rapporto dello smart working con le aziende e i sindacati, entrambe investite in pieno da questo cambiamento.

In questo campo punteranno sul lavoro agile gli imprenditori, gli azionisti e i Consigli di Amministrazione, interessanti ad abbattere i costi e ad elevare la produttività. Così come per i lavoratori, con l'organizzazione per obiettivi il management perderà i caratteri di controllo per accentuare quelli di indirizzo e di coordinamento. Sarà favorita la leadership orientata ai risultati, inclusiva e carismatica e soprattutto aperta alle novità e capace di far crescere le competenze dei collaboratori. Si passerà dalle organizzazioni basate su procedure alle organizzazioni basate su progetti. Anche in questo caso l'organizzazione evolverà verso un nuovo modello basato su cooperazione, fiducia, responsabilità e condivisione di conoscenze e di informazioni, elementi fondamentali per progredire positivamente nella produzione e nella ricerca. Il diritto del lavoro dovrà essere aggiornato, prendendo atto di tutti i cambiamenti in materia contrattuale. Una sfida importante in ambito normativo e per i sindacati, i quali dovranno lottare per contrattualizzare il nuovo tipo di lavoro, esprimendosi e muovendosi, anch'essi, nel digitale. In questo senso tenderà sempre più a scomparire la distinzione netta tra lavoro subordinato e autonomo, poiché la forma dell'attività lavorativa subordinata si avvicinerà sempre più a quella autonoma, trasformando il salariato di massa in cittadini autonomi, produttori dei beni e dei servizi che consumano.

Anche la pubblica amministrazione sarà coinvolta in questo processo, anzi sarà proprio questa a



Il confronto con la ministra della Pubblica Amministrazione Dadone

dare il via a questo cambiamento, adottando per prima le procedure da dover seguire. In questo campo tutto dipenderà dalla volontà politica, dalla leadership e, ovviamente, da una seria policy di sicurezza informatica. I fattori che aiuteranno questa transizione al digitale saranno il ricambio generazionale, investimenti formativi e tecnologici,

e anche qui, l'incremento di competenze digitali nei bagagli culturali personali degli addetti ai lavori.

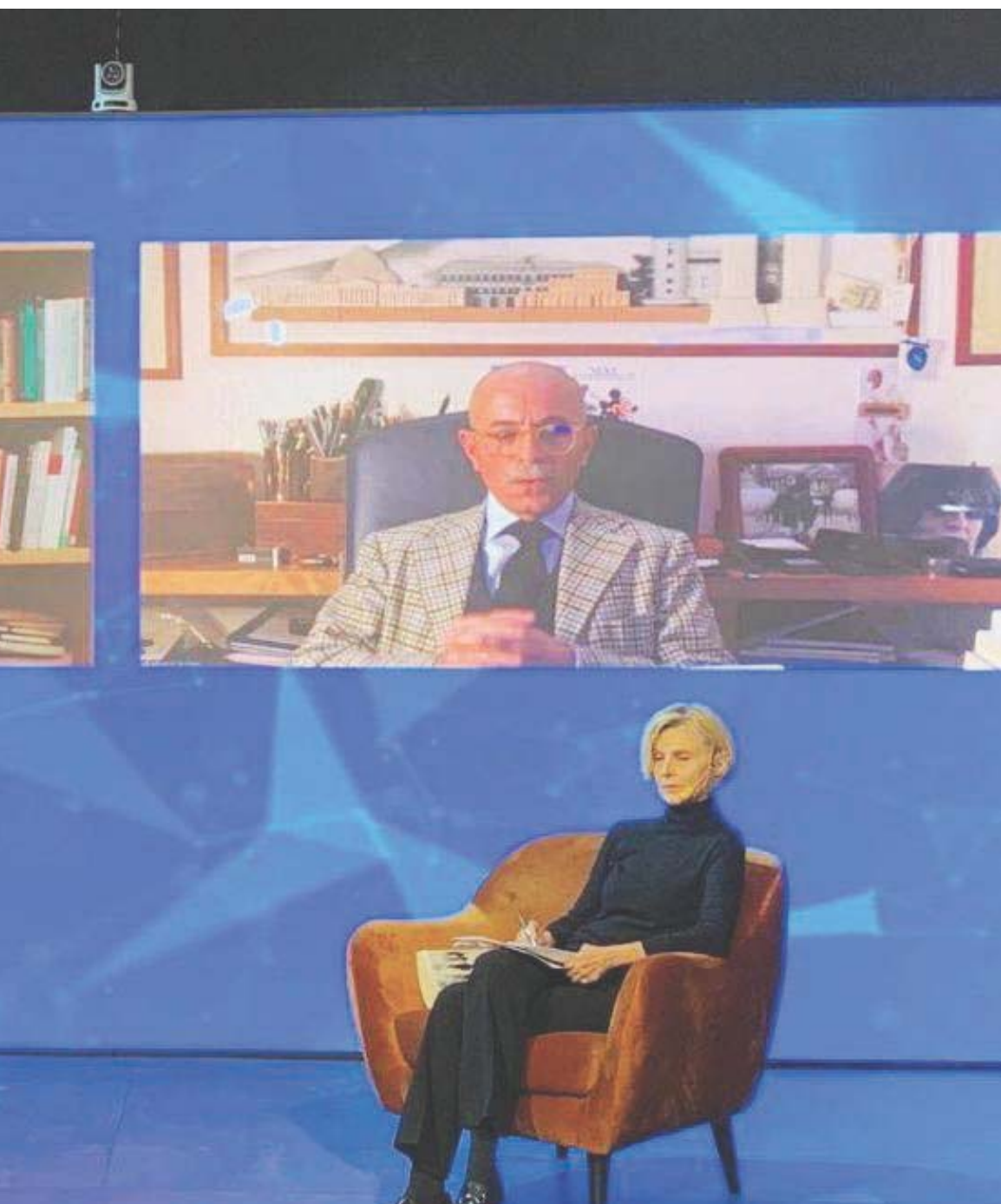
Solo digitalizzando le sue prestazioni, la Pubblica Amministrazione potrà migliorare le proprie performance e mettere in campo attività che affrontino, con consapevolezza ed efficacia, il digital divide nel Paese e la digitalizzazione dei cittadini.

La società è l'ultimo termine con cui lo smart working viene messo a confronto, intendendo per società la famiglia, la casa, la città e l'ambiente in senso vasto.

Oggi le nostre vite sono condizionate totalmente dal lavoro, ci si organizza in base agli impegni lavorativi, ci si sposta per questi e si viaggia per lavoro. Basta solo questa piccola premessa per comprendere come la riduzione della presenza negli uffici dia il via ad una serie di trasformazioni che comprendono, non da ultimo, l'ambiente circostante. Dalla diminuzione dell'utilizzo dei trasporti e del traffico, alla riduzione di spese legate alle vetture e alla manutenzione stradale, di infortuni e di emissione di CO2; dalla decongestione delle aree superaffollate al bilanciamento della vita, anche nelle aree oggi considerate periferiche.



Domenico De Masi



In alto alcuni momenti del convegno, lavoro da remoto, condotto da De Masi

Si apre l'orizzonte ad un nuovo modello di società e di vita, scandito dalle modalità di lavoro online e offline, e volto verso un nuovo tipo di sviluppo sostenibile grazie allo smart working. È questa la strada per rigenerare il tessuto urbano in quei territori ancora oggi abbandonati per vivere in grandi città. Sarà, in questo senso, necessaria una riqualificazione di tutti gli spazi: urbani, domestici e lavorativi, oltre che la costruzione di una solida infrastruttura che non tralasci, stavolta, i servizi.

Nella sessione conclusiva sono intervenuti **Federico Butera**, **Antonello Calvaruso**, **Domenico De Masi** e la ministra della Pubblica Amministrazione **Fabiana Daddone**. Secondo il professor Butera, «bisogna iniziare a rompere la logica taylor-fordista e, attraverso un'adeguata analisi delle diverse circostanze, migliorare gli interventi di progettazione organizzati».

In accordo con questo ragionamento è **Antonello Calvaruso**, partner di S3.Studium, che dà una spiegazione scientifica delle resistenze psicologiche al cambiamento: «Il nostro cervello è stato progettato per ridurre al minimo l'errore del preavviso, per cui quando il margine di rischio si allarga diventa difficile tenere il controllo e si genera un sentimento di ansia e una resistenza al cambiamento. Pertanto, siamo indotti ad adattare il mondo ad una nostra rappresentazione della realtà, piuttosto che il contrario». Dunque, sviluppare i giusti processi formativi, anche ai capi del personale, assume una certa rilevanza.

Per il professor De Masi l'Italia ha bisogno di aziende creative che sviluppino innovazioni, attraverso l'introduzione dello smart working. Secondo il sociologo, per fare questo, da un lato, servono rivoluzioni, come quella della pandemia

che è stata capace di mettere in campo l'approccio nuovo dello smart working; e, dall'altro, serve investire nella ricerca, nelle università, e nella formazione, al fine di dare futuro al paese.

«Lo smart working ha trovato seri ostacoli nella sfiducia reciproca tra capi e dipendenti», osserva De Masi, «i primi temono di non poter controllare i collaboratori, mentre i secondi temono di rimanere privi dell'aiuto che in ufficio ottengono dai colleghi». Al fine di risolvere queste problematiche, la S3.Studium rilancia il progetto del Delphi Italia, insieme a una serie di cicli di seminari per l'approfondimento delle tematiche, quali lo smart working e l'innovazione. A concludere la giornata è ministra della Pubblica Amministrazione, **Fabiana Daddone**, che sta rivoluzionando la PA con un change management, introducendo lo smart working: «Bisogna sviluppare e formare competenze anche per chi entra nella pubblica amministrazione», afferma, auspicando, anch'essa, ad un Umanesimo digitale.



Il pubblico dei partecipanti

Dare una direzione alle trasformazioni

Il rischio di innovare arrivando troppo presto



Lavorare a distanza

Ugo Calvaruso



Verso la fine degli anni '80 il professor Domenico De Masi e i ricercatori della S3.Studium avevano iniziato a parlare di telelavoro. Ma questa lungimiranza non ha trovato terreno fertile finché la pandemia non ha dato una spinta incredibile alla diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali per lavorare a distanza.

Nel mondo dell'innovazione bisogna tener presente che peggio dell'arrivare tardi, c'è solo l'arrivare troppo presto. E, difatti, quelle ricerche degli anni '80, insieme al testo che fu pubblicato nel 1993, intitolato *Il telelavoro. Teorie e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, arrivarono troppo presto.

Tanto che, come scrive De Masi in *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, «Dopo ventisette anni quel testo [sul telelavoro] conserva intatto il suo primato e potrebbe essere ripubblicato [...] solo mutando il titolo in *Telelavoro e Smart working. Teorie e applicazioni*».

Ci sono, in ogni caso, delle differenze riscontrabili tra il telelavoro e l'odierno «*smart working*», anche definibile con il termine di «lavoro agile». Di fatto, le infrastrutture del passato rendevano possibile unicamente il telelavoro poiché tra gli anni '80 e '90 si poteva lavorare a distanza attraverso l'utilizzo di un telefono e di una postazione fissa in casa, predisposta appositamente

dall'azienda. Grazie allo sviluppo di Internet, che è un'architettura distribuita ed è una tecnologia abilitante dei processi lavorativi a distanza, si è notevolmente diffusa la possibilità di allocare a distanza i lavoratori. Questo è stato portato a coscienza, però, soltanto quando, durante l'improvvisa diffusione della pandemia, 8 milioni di lavoratori hanno iniziato a telelavorare da un giorno all'altro.

Questo significa che il telelavoro e lo *smart working*, o lavoro agile, sono diventati «modi» di lavorare realizzabili, nel momento in cui si sono sviluppate specifiche tecnologie abilitanti. Lo *smart working* significa, in breve, lavorare per obiettivi.

Pertanto, mentre tra gli anni '80 e '90 si poteva telelavorare, anche con strumenti arcaici e costosi, concependo il lavoro a casa esattamente come in ufficio. Oggi, attraverso lo sviluppo tecnologico, e l'uso diffuso di smartphone e iperconnessione, il lavoro fuori dall'azienda può essere svolto in qualsiasi ora e in qualsiasi luogo, semplicemente rispettando gli obiettivi di volta in volta stabiliti.

Infine, l'attenzione va posta sulla tecnologia, infatti, pur sapendo che la prossima versione tecnologica sarà sempre migliore della precedente, bisogna essere ben consapevoli che queste trasformazioni hanno bisogno di una direzione.

Per riuscire a fare ciò, si devono svolgere serie riflessioni e compiere elaborazioni intellettuali e teoriche, che sappiano imporre significato, senso e direzione alle innovazioni tecnologiche.

IL PERSONAGGIO

De Masi e il paradigma postindustriale

Domenico De Masi è professore emerito di Sociologia del lavoro presso l'Università «La Sapienza» di Roma, dove è stato preside della facoltà di Scienze della comunicazione. Ha contribuito a elaborare e diffondere il paradigma post-industriale, basato sull'idea che, a partire dalla metà Novecento, l'azione congiunta del progresso tecnologico, dello sviluppo organizzativo, della globalizzazione, dei mass media e della scolarizzazione di massa abbia prodotto un tipo nuovo di società centrata sulla produzione di informazioni, servizi, simboli, valori, estetica. Di qui la definizione di nuovi assetti economici, nuove forme di lavoro e di tempo libero, nuovi valori, nuovi soggetti sociali e nuove forme di convivenza. Accanto all'insegnamento universitario, ha fondato la «S3.Studium», scuola di specializzazione triennale in Scienze organizzative, poi trasformata in società di ricerca, consulenza e formazione.