

## IL LAVORO OLTRE LA PANDEMIA

### Serve una visione sistemica affinché lo smart working da ripiego diventi risorsa

Alessandro Rosina

La pandemia ci ha collocati in una condizione di tempo sospeso. Molte cose che si potevano fare prima non sono più possibili.

Molte altre che vorremmo, invece, organizzare in modo diverso non sono ancora pienamente praticabili. Già, però, prima dell' emergenza sanitaria si discuteva del fatto che l' entrata nel nuovo millennio ci collocava tra un "non più" da lasciare nel Novecento e un "non ancora" coerente con le trasformazioni in atto ma non facile da riconoscere, far emergere nel modo migliore e consolidarsi.

Dall' idea di vivere in un' epoca di cambiamento, si è passati a considerare la possibilità di trovarsi in un cambiamento d' epoca. Potrebbero però valere entrambe. Ovvero, nel mondo in cui sempre più viviamo e vivremo a diventare normale è la stessa continua messa in discussione della normalità. Non dovremmo, allora, pensarci come in una fase di cambiamento tra due diverse condizioni di equilibrio. Molto verosimilmente non esiste nessun nuovo equilibrio statico da raggiungere. Se questo è vero, sono finite le epoche, quantomeno come le abbiamo intese sinora, per entrare in processi di mutamento che in parte si autoalimentano e in parte cerchiamo di governare e dirigere. È un equilibrio dinamico. Come in bicicletta: ci troviamo in mezzo a due ruote, con quella dietro (il passato) che fa girare quella davanti (il futuro). Se non vogliamo cadere non possiamo fermarci, ma possiamo dare direzione al movimento. Diventa quindi sempre più importante avere chiaro dove si vuole andare, orientandosi e anticipando il percorso, ma facendo anche in modo che il manubrio sia continuamente tenuto ben saldo e regolato.

La stessa pandemia non è un accidente da superare per raggiungere una nuova normalità sulla quale costruire, nel modo migliore, un nuovo equilibrio statico da conservare il più a lungo nel resto del secolo. Se c' è qualcosa che dobbiamo imparare dalla sfida che ci pone è che non ha più grande utilità distinguere tra normalità ed emergenza. Non è solo il virus che varia, nelle società moderne avanzata è tutta la complessa e mutante realtà che propone continue varianti e richiede l' elaborazione di scenari in cui ciò che cambia va reso congruente con ciò che vogliamo migliorare.

Da questo punto di vista il tema dello smart working è paradigmatico. Occupa una posizione centrale nella rimessa in discussione dell' organizzazione e delle modalità di lavoro tipiche del Novecento. Non porta però a un nuovo equilibrio statico che sostituisce quello precedente, ma mette in movimento il sistema di coordinate spazio-temporali dell' attività lavorativa. Con lo smart working, il "dove" e il "quando" si lavora non si spostano altrove rispetto al luogo fisico dell' azienda e agli orari predefiniti, ma vanno a configurarsi e aggiornarsi continuamente attorno alla persona, adattandosi alla situazione migliore in funzione dei risultati e delle condizioni di contesto (ambientale, sociale e





## Il Sole 24 Ore

### Istituto Giuseppe Toniolo

---

familiare).

In coerenza con tutto questo, la pandemia, rispetto alle sue ricadute sul lavoro, andrebbe considerata come una condizione di contesto all' interno del sistema dello smart working. Mentre l' approccio generalmente adottato è quello di considerare lo smart working come ripiego da adottare in risposta alle condizioni poste dalla pandemia. Se ragioniamo in questo secondo modo gestiamo processi nuovi e condizioni nuove con schemi superati e quindi inadeguati.

Non c' è quindi un "dopo" da attendere per ripartire. C' è un presente che ci impegna continuamente a capire cosa del passato rimettere in discussione e cosa favorire delle dinamiche in atto per dare la migliore direzione possibile al cambiamento. Serve quindi anche una visione sistemica che metta assieme la prospettiva della persona, quella dell' azienda in cui lavora, quella di chi gestisce luoghi, servizi e mobilità delle città.

La ricerca promossa da **Istituto Toniolo**, assieme a Ipsos, Comune di Milano e Acli, presentata oggi in un webinar dal titolo "Il futuro delle città. Smart working nelle imprese milanesi al tempo del Covid-19" (disponibile su: [laboratoriofuturo.it](http://laboratoriofuturo.it)), è uno strumento importante per capire come queste diverse prospettive guardano allo stesso processo e quali punti di sintesi possono trovare.

I dati derivano da un' indagine condotta sia sulle aziende che sui lavoratori. Quello che emerge è coerente con quello che la "società del cambiamento continuo" dovrà attrezzarsi a gestire. Anche rispetto a strumenti che si inseriscono positivamente con le trasformazioni in atto, una minoranza più o meno ampia non risulta convinta della loro utilità e resiste nell' adottarli. In un mondo con scenari in continua e rapida evoluzione, non governare l' implementazione di nuovi strumenti, tenendo conto della parte non pienamente convinta rischia di inasprire tensioni e diseguaglianze, di conseguenza anche inefficienze nei processi di sviluppo e instabilità politica.

Il punto di partenza è quello di una comunicazione corretta ed efficace. L' alternanza scuola-lavoro, ad esempio, ha trovato forti resistenze quando è stata introdotta, pur essendo uno strumento potenzialmente positivo, non solo per una improvvisazione nell' implementazione, ma anche perché non si è chiarito fin da subito che non era "lavoro" quello che andavano a svolgere gli studenti, ma un' esperienza formativa in ambiente di lavoro. La ricerca dell' **Istituto Toniolo**, firmata da Ivana Pais e Cecilia Leccardi, proprio per questo motivo parte dalla definizione di smart working, precisando le differenze rispetto al telelavoro.

Molta resistenza è legata a questo malinteso, che l' utilizzo improvvisato durante la pandemia ha ulteriormente rafforzato.

Il lavoro forzato da casa non piace a nessuno. Durante il lockdown è stata un' esperienza negativa per molte aziende e per molte persone, peggiorando produttività e conciliazione tra lavoro e famiglia anziché migliorarle.

## Il Sole 24 Ore

### Istituto Giuseppe Toniolo

---

Ma la possibilità di svolgere l'attività professionale non necessariamente vincolati a orari e luoghi prefissati è colta positivamente in generale, anche se riconosciuta come immediatamente applicabile più nelle grandi aziende che nelle piccole, più nei servizi che nel commercio, più dai lavoratori altamente qualificati che da chi ha titolo di studio basso.

Il tipo di attività cambia, i risultati cambiano, così come i vincoli e le opportunità del contesto in cui si opera, di conseguenza anche le coordinate non possono rimanere fisse e rigidamente imposte dall'esterno.

Ma perché l'equilibrio dinamico funzioni per tutti servono strumenti adeguati, di tipo legislativo, tecnologico, oltre che di assistenza organizzativa e formazione di competenze.

© RIPRODUZIONE RISERVATA.