

---

## Smart working, un grande esperimento sociale

**Autore:** Giampietro Parolin

**Fonte:** Città Nuova

**L'irrompere della pandemia ha reso possibile, per parecchie attività, lo smart working e altre forme di lavoro a distanza. Un cambiamento radicale dei tempi di vita e dell'organizzazione sociale che suscita diverse e contrastanti letture**

Non tutti i lavori sono digitalizzabili, ma per quelli che lo sono il lockdown ha consentito **un grande esperimento sociale**. Molti lavoratori infatti, dai top manager agli operatori della contabilità di organizzazioni pubbliche e private, per alcune settimane hanno lavorato da casa: ciò significa che **si può fare!** Si tratta di capire, come evidenziato anche da [Vittorio Pelligra](#) sul *Sole24ore*, se le organizzazioni siano pronte a questo passo, dal momento che **finora le regole - dei contratti di lavoro e quelle interne - non contemplavano o impedivano questa prospettiva**, sia pure in presenza di tecnologie adeguate disponibili da molti anni. D'altra parte **i vantaggi appaiono evidenti**: minore tempo per il trasporto, più tempo libero per il lavoratore, maggiore autonomia nella gestione del lavoro e, talora, in presenza di tecnologie e formazione adeguata, **miglioramenti in termini di produttività**. **Sembra la quadratura del cerchio** per la conciliazione vita-lavoro, di cui si parla da molti anni soprattutto per le lavoratrici, e la possibilità di un modello di sviluppo più sostenibile. Certo **c'è anche un tema politico di accesso** perché non tutti i luoghi del Paese hanno la banda larga e non tutte le persone sono dotate di strumenti e competenze per giocare la partita digitale. In ogni caso, **per molti la forma-lavoro e di conseguenza la forma-vita si sono modificate** profondamente, radicalmente e repentinamente. **Questo cambio di scenario**, fatto di un reale che è allo stesso tempo fisico e virtuale, per diverse ragioni, **non è gradito da tutti**. Da alcuni perché il lavoro digitale porta inevitabilmente a **una ri-mappatura del potere nei luoghi di lavoro**: il lavoro diventa più orizzontale e quindi disgregante le tradizionali forme gerarchiche, con relativi riti e status consolidati, se non sono supportati da relativa ed effettiva responsabilità. **Il lavoro digitale, prima che sul controllo** – basato sulla presenza fisica certificata dalla timbratura del cartellino - **è fondato sulla fiducia** e implica la stipula di nuovi patti lavorativi centrati sugli obiettivi, sulle scadenze e sulle modalità di condivisione dei processi, dove l'informazione distribuita a tutti ne è il cardine. In questo senso **la trasformazione digitale consente un cambio profondo di paradigma**, da modelli centrati sul controllo a modelli centrati sull'autonomia. Su questo tema quei **datori di lavoro, lavoratori e le loro rappresentanze** che sono abituati alla rigidità di orari e mansionari **mostrano comprensibili resistenze culturali**. Per alcuni tornare a quella **commistione e unicum fra vita e lavoro**, che era tipica delle civiltà contadine, è disorientante e spiazzante, dopo decenni di netta demarcazione fra tempi di vita e tempi di lavoro. C'è poi un tema che riguarda **il ruolo della fisicità**, e della sua scarsità, nelle relazioni di lavoro e di vita, ma anche **i limiti temporali della relazioni virtuali**, per cui ormai sappiamo che si può lavorare insieme fisicamente per 8 ore ma è molto difficile sostenere un incontro virtuale della stessa durata. **La fisicità poi ha un suo valore che non va trascurato** e anzi va preservato. Non è comparabile un incontro fisico con un incontro virtuale: il primo è largamente più ricco! Si tratta allora di **investire sulla fisicità quando questa offre un vero valore aggiunto**, per esempio nei processi decisionali delicati, nelle risoluzione di conflitti o nelle riunioni di progetto, che chiedono **spazi e tempi di prossimità emotiva e non solo fisica**, e può offrire creatività inattesa oltre a facilitare le successive interazioni virtuali. **C'è quindi da modulare le giuste dosi di fisicità e virtualità**. Dosi che possono essere diverse per ciascuno e quindi, in un gioco di coordinamento sociale, ci vuole la capacità di comporre le diverse esigenze all'interno di **un quadro di obiettivi e scadenze condivisi e da rispettare**. Il tema delle dosi va poi modulato anche sui settori e sui servizi, come si è sperimentato per la didattica a distanza. Si parla di **"blended education"** dove l'ambiente di apprendimento è un misto di contatto fisico e virtuale, e

---

cerca di massimizzare in modo virtuoso le due componenti. Il tema è articolato e complesso. Sembra, tuttavia, arrivato il tempo di **lasciarci alle spalle**, alla luce dell'esperienza fatta nella pandemia, **gli approcci tayloristici** che hanno permeato, condizionato e talora imbrigliato l'iniziativa personale, per ripensare al lavoro e, magari, per ripensare alla vita che non è più la stessa. Forse, potendo lavorare dal proprio villaggio in campagna, è pure migliorata. **Paradossi di questo tempo pandemico.**