

Lo smart working nel tempo di pandemia

di Domenico Laise* e Giuseppe Martino**

22 gennaio 2021

Sommario: 1. Premessa. – 2. L'analisi organizzativa nel lavoro agile. – 3. Delega e controllo. – 4. Il team building ed il team working: esigenze di adattamento. – 5. L'importanza di adattare i processi produttivi digitali. – 6. Conclusioni.

1. Premessa

Il tempo che viviamo è caratterizzato dalla presenza invadente del virus Covid_SARS_2. Ogni settore del vivere umano, a livello globale, è stato interessato da questo virus che si è trasformato in un evento imprevedibile e straordinario, che continua a produrre i suoi effetti negativi in termini economici, sociali, culturali e, soprattutto, di vite umane. Sebbene il Covid sia stato isolato e studiato, dobbiamo ancora imparare a convivere.

Le speranze sono tutte rivolte verso la ricerca medico-scientifica che, con l'arrivo di un vaccino promette di ritornare ad un modello di vita pre-Covid. Ma, anche a causa del protrarsi della pandemia (molti ormai parlano di endemia), dobbiamo considerare che *alea iacta est*. Non si tornerà più indietro.

Lavoro agile, smart working, Didattica a Distanza rappresentano, quindi, i nuovi *refrain* dell'innovazione. Tutti abbiamo sperato che il Covid fosse un evento singolare, con conseguenze rilevanti, ma occasionali. Ma la "seconda ondata" e l'eredità che ci lascerà, spinge a concepire domande più profonde e strategiche, che investono molti aspetti culturali ed organizzativi per il nostro Paese.

Tra le sfide future sicuramente dovremo affrontare quelle legate alla nuova socialità d'impresa ed alle nuove relazioni digitali imposte dallo *smart working*.

2. L'analisi organizzativa nel lavoro agile

* È stato Professore Associato di Economia e Controllo delle Organizzazioni e di Sistemi di Controllo di Gestione presso l'Università di Roma "La Sapienza".

** Consulente di Direzione, è stato Professore a contratto di Economia e Controllo delle Organizzazioni e di Sistemi di Controllo di Gestione presso l'Università di Roma "La Sapienza".

La spinta verso la ricerca di soluzioni di lavoro digitale, causato dalla pandemia, ha messo in evidenza non solo il *digital divide* (divario digitale) sussistente e persistente ed il deficit di produttività nazionale ad esso collegabile, ma anche la necessità di continuare l'analisi organizzativa, collegata alla fase di innovazione che stiamo vivendo e cercare di evitare errori ed omissioni che potrebbero danneggiare il nostro futuro.

In particolare, meritano grande attenzione temi quale la suddivisione del lavoro, la delega, il controllo, la resilienza (flessibilità e resistenza) al cambiamento nei vari ambienti e settori economici in cui si diffonde il digitale (Pubblica Amministrazione, Impresa, Enti di varia natura).

Probabilmente non esiste un'unica ricetta che possa essere estesa (con una semplice operazione di "copia" ed "incolla") a tutte le realtà produttive e si deve evitare di identificare soluzioni omogenee in ambiti disomogenei da un punto di vista organizzativo.

In un momento di pandemia improvvisa (sopraggiunto nel periodo tra Febbraio e Giugno 2020) l'esigenza superiore di tutela della salute pubblica e, contemporaneamente, di garanzia nella continuità lavorativa ha generato –come già detto– una scelta obbligata e non procrastinabile verso il *lavoro agile*.

Di fronte alle scelte di *lock down* intervenute a Marzo 2020, la domanda che il top management ha rivolto al proprio responsabile dell'ICT è stata se l'impresa fosse in grado di continuare a lavorare da remoto ed a resistere all'urto pandemico. Oggi, la domanda che tutti dobbiamo porci è come tale innovazione, che non può essere evitata, possa essere governata nel futuro post-pandemico. È chiaro quindi che risulterà molto importante la riflessione sui modelli organizzativi che potranno svilupparsi anche al di fuori dell'emergenza pandemica ed il ridisegno dei processi lavorativi che sapranno salvaguardare la capacità di creare valore sulla catena produttiva e sulla filiera ad essa associata. In tale contesto il lavoro agile potrà essere una reale opzione e trasformarsi in *smart working*.

3. Delega e controllo

La scelta dei modelli organizzativi ruota molto sul tema della delega e del controllo¹. Delegare e controllare sono due attività di non facile realizzazione. I rischi di bloccare l'organizzazione sono sempre presenti. Dare una delega vuole dire parlare di un processo di crescita sia personale che professionale. Delegare permette, infatti, – sia a colui che effettua il mandato, che a chi lo riceve – di sviluppare una competenza e una visione più ampia della propria attività e del sistema in cui è inserito.

¹ Si veda H. Mintzberg, "La progettazione dell'organizzazione aziendale" – Il Mulino - 1985.

Per l'organizzazione il beneficio è duplice: da un lato, chi ha compiti più ampi li può sviluppare; dall'altro, viene permesso ai nominati di sviluppare nuove competenze. Ma quando è necessario delegare e quando invece non lo è?

Oltre ai benefici, la delega comporta anche dei rischi perché significa de-mandare un determinato compito. Il rischio è che il compito non venga svolto come il delegante desidera e quindi anche la delega richiede un controllo. Tale controllo va inteso tuttavia come elemento (essenziale e virtuoso) di condivisione di obiettivi, finalità e risultati e non come uso improprio di potere di un soggetto gerarchicamente superiore nei confronti di un subalterno. Ma, in epoca di "lavoro agile" diffuso bisogna anche chiedersi quanto sia sviluppata la cultura della delega nei nostri sistemi aziendali e quanto il management sia disposta a conferirla.

La psicologia sperimentale, fin dalle analisi di Elton Mayo² e di A. Maslow³, ci ha fatto comprendere che l'organizzazione dei processi lavorativi dipende dalla complessità del task (attività svolta).

Per tasks semplici (routinari e ripetitivi), la gerarchia risulta, in genere, sufficiente per garantire il raggiungimento dell'obiettivo.

Per tasks non semplici (non routinari e complessi, quali ad esempio il *problem solving*), il *team* supera in efficacia la gerarchia ed il risultato e l'obiettivo sono garantiti solo dalla collaborazione tra i membri del team o tra i membri del "collettivo" o "clan" nel senso di Ouchi⁴.

Il trasferimento in modalità digitale, dovuta allo *smart working* delle attività lavorative, deve quindi partire dall'analisi sulla complessità dei compiti. L'introduzione dell'innovazione tecnologica digitale non risparmia da tale riflessione, se si vuole garantire la scelta di un modello idoneo.

Lavori relativi a task semplici (routinarie e ripetitivi) potranno essere trasferiti in modalità "lavoro agile" con possibilità di mantenere un elevato controllo sulla produttività. Ma come converrà comportarsi con lavori con task complessi?

Queste attività potranno essere gestite con uguale produttività anche in modalità smart?

²Si veda al riguardo l'analisi compiuta dal gruppo di Elton Mayo (sociologo, psicologo e docente alla Harvard Graduate School of Business) sulle operaie ad Hawthorne Works, stabilimento della Western Electric presso Chicago.

³Si veda al riguardo l'analisi compiuta da A. H. Maslow, psicologo statunitense noto soprattutto per le teorie della gerarchizzazione dei bisogni. Tra le sue opere "Motivazione e personalità" – Armando Editore Roma 1973, e "Toward a Psychology of Being" – 1962.

⁴ Per il confronto tra gerarchia e team trattato da Ouchi W.G. si veda "Uno schema per comprendere il fallimento dell'organizzazione" Il Mulino, Bologna -1988, come pure Bavelas A. (1950) "Communications Patterns in Task Oriented Groups", - Journal of the Acoustical Society of America, Vol. 22, n 6, pp 725-730 ed anche Guetzkow H e H.A. Simon (1955) "The Impact of Certain Communications Nets Upon Organization and Performance in Task Oriented Group" Management Science, Vol.1 issue 3.4 pp233-250

4. Il team building ed il team working: esigenze di adattamento

Lo *Human Relations Movement*⁵ è il riferimento culturale per la metodologia del *team building* (costruzione del gruppo di lavoro). Si tratta di una metodologia educativa adatta allo sviluppo e consolidamento del lavoro in team collaborativo (*team working*). Quando la complessità del compito è elevata il *team working* è la struttura organizzativa necessaria per affrontare tale complessità. Fare team building aiuta a creare quello che da molti viene chiamato lo "spirito comunitario aziendale" e che, secondo alcuni studi e ricerche recenti, sarebbe la chiave per far funzionare nel modo corretto le aziende. Il team si costruisce prevalentemente attraverso il "gioco" che è la forma naturale attraverso cui l'uomo impara e si sviluppa l'educazione. Le regole che possono essere identificate, per fare in modo che un team esista, sono tante e tra esse le più importanti possono sintetizzarsi nelle seguenti:

1. Coinvolgere tutti i componenti del team nella condivisione degli obiettivi.
2. Scambiarsi le informazioni utili anche in maniera indipendente e superando le gerarchie aziendali.
3. Avere obiettivi comuni e condividere i risultati raggiunti perché ciascun componente del gruppo si sentirà realizzato nel perseguire un fine comune che rafforzerà anche il senso di appartenenza ad un unico gruppo.
4. Descrivere un destino e un compito ben chiari, cioè suddividere compiti e responsabilità e fare in modo che siano chiari a tutti i membri del gruppo.
5. Supportare un clima di fiducia reciproca: alla base di qualunque rapporto, professionale c'è la fiducia e il rispetto reciproci.
6. Prendersi le proprie responsabilità senza scaricarle sugli altri.
7. Non prendersi i meriti di altri perché il successo del gruppo non è mai merito solo di uno ma dell'intero gruppo di lavoro.
8. Saper aiutare gli altri, senza uscire dal proprio ruolo.

Il *team building* permette di fare squadra e mette in evidenza che le prestazioni dei singoli, ancorché brillanti, se private della collaborazione di altri individui, non producono il "valore economico" che può svilupparsi in un contesto ambientale virtuoso, fatto di contributi attivi tra persone collegate e coordinate. Ora, è anche evidente che l'agire individuale, se privato della collaborazione, può comportare, a livello aggregato, un aspetto fortemente diseconomico, riducendo in breve tempo il patrimonio intellettuale collettivo della comunità, a cui il singolo appartiene. Domandiamoci, quindi, se le strutture – che fondano buona parte del proprio successo sul "saper fare", derivante dalla loro capacità di essere resilienti all'ambiente e di sapersi adattare costantemente alle sfide poste dall'ambiente in cui operano – possano fronteggiare il rischio della disgregazione del team e quindi della risorsa aziendale più

⁵È una corrente di ricerca della psicologia del lavoro, che si propone di coinvolgere maggiormente i lavoratori dipendenti nelle sorti di un'azienda, focalizzando maggiormente gli aspetti motivazionali e relazionali legati ai "fattori umani" sul posto di lavoro che si ricollega allo psicologo cfr. Elton Mayo, op. cit.

preziosa. Fino ad oggi, è chiaro che raggiungere gli obiettivi di efficienza e di efficacia è possibile solo grazie al lavoro di team, che permette di sviluppare ed implementare il patrimonio intellettuale e la conoscenza di un'impresa. Ma cosa succederà alla competitività se all'improvviso il lavoro da remoto si trasformasse in "isolamento"?

5. L'importanza di adattare i processi produttivi digitali

Per quanto detto, si ritiene che tutti i processi produttivi a complessità non elevata (quelli ad esempio il cui l'output prodotto è semplice ed è monitorabile contando il numero di pratiche evase, il numero di call effettuate, etc..) possono essere adattati facilmente e velocemente alla modalità digitale attraverso un basso grado di *reengineering* (che spesso si risolve nell'adozione di nuova tecnologia ICT, hardware e software)⁶. Per tali processi l'adattamento digitale sarà semplice sebbene possa comportare maggiori costi/investimenti che dovranno essere sostenuti a garanzia della sicurezza delle informazioni e dei dati che, più fluidi, viaggiano sulle "corsie digitali".

Tali processi, adattati al digitale, potranno produrre un incremento significativo del valore complessivo dell'azienda, contribuendo, ad esempio, a ridurre i costi di struttura, e i costi di funzionamento – quali ad esempio i costi di locazione, utenze, servizi di pulizia, etc.

Il controllo delle attività sarà garantito dal coordinamento gerarchico, con i soli costi aggiuntivi derivanti dall'adattamento della conoscenza e della competenza del vertice al nuovo *work flow* digitale.

Dunque, il "bilancio economico" per l'adattamento di questi processi produrrà differenziali di risultato nettamente a favore del canale digitale. Questo reddito di processo permetterà anche di autofinanziare l'implementazione di strumenti necessari a garantire il consolidamento delle relazioni interpersonali tra gli attori del nuovo *work flow* e ad evitare il rischio di "isolamento". Anche per tali processi bisognerà, infatti, porre la dovuta attenzione al benessere ambientale con l'attenzione che il contesto lavorativo sarà contraddistinto dalla caratteristica per cui lo spazio ed il tempo di ciascun attore non saranno più omogenei. Diversamente per i processi produttivi ad elevata complessità organizzativa che sono contraddistinti dalla caratteristica della delega e del decentramento decisionale.

Complexus in latino significa "ciò che è tessuto insieme" e per processi complessi pensiamo a quei processi che tentano di governare un'organizzazione complessa fatta cioè da un'eterogeneità di parti distinte interagenti che hanno specificità e autonomia. Per poterli comprendere, essendo tessuti insieme, non è più possibile comprendere la singola componente se non nelle relazioni con le altre parti e con l'ambiente in cui sono

⁶ Si pensi alla possibilità di fornire ai propri dipendenti un accesso remoto sicuro e senza interruzioni alle reti e alle risorse aziendali con una rete privata virtuale (VPN) oppure alle possibilità di fornire accesso ad un Cloud aziendale.

immerse. Sono i processi che considerano le attività di organizzazione del lavoro altrui, di studio, di analisi, di ricerca e sviluppo, di gestione dei conflitti, che mantengono alta la riflessione sugli adattamenti dell'impresa (resilienza), dovute a cause esterne (normative e non) e/o interne (analisi e decisioni di introduzione di nuovi prodotti, processi lavorativi, strutture di ingegneria finanziaria, etc..). Oppure, sono processi che costruiscono operazioni straordinarie quali fusioni, incorporazioni, ad esempio. Tali processi svolgono un ruolo sostanziale nel garantire la sostenibilità e la sopravvivenza di qualsiasi struttura organizzativa. Il loro controllo non può essere esercitato solo per via gerarchica. Occorre il coordinamento per adattamento reciproco (le strutture adhocratiche nel senso di Mintzberg ⁷). Per tali strutture diventa fondamentale l'interazione umana, lo scambio di opinioni, la relazione diretta *face to face* ed il lavoro di team. Come potranno dunque adattarsi all'innovazione dello smart working senza distruggere valore? Per tali processi lo smart working espone ad un forte rischio di decontestualizzazione dalla realtà. Alcuni decision maker, inondati da dati ed informazioni sempre più disponibili in rete, potrebbero ritenere che la complessità possa essere gestita ed adattata attraverso l'applicazione di algoritmi ottimizzanti in grado di adottare la scelta migliore, ed indirizzare verso l'optimum.

Ma la complessità del contesto della scelta crea vincoli alla razionalità e in contesti complessi, a "razionalità limitata" (*bounded rationality*) nel senso di Simon, le scelte ottimizzanti (*optimizing*), ottenute con l'impiego di algoritmi formali, devono lasciare il posto alle scelte umane che sono di necessità "soddisfacenti" (*satisficing*)⁸. Solo così si può evitare il rischio di "scelte miopiche" di scelte, cioè, che non mettono nel conto i vincoli alla razionalità dovuta alla limitatezza di ogni forma di conoscenza. "Solo così si possono evitare i rischi di guidare un'auto in una strada di montagna guardando solo nello specchietto retrovisore" (vedi S.Beer)⁹

6. Conclusioni

Il problema che abbiamo voluto introdurre con l'analisi dello *smart working* ci conduce quindi a considerare non solo un problema di *digital divide* (ritardo digitale da colmare) e di gestione della tecnologia (cioè un problema di disponibilità di hardware), ma anche un tema molto più ampio e di natura organizzativa. E questo tema, per sua natura, non può essere ricondotto solo alla ricerca di un software idoneo a gestire in remoto alcuni processi precedentemente realizzati in presenza; bisogna partire con il

⁷ Studioso statunitense di scienze gestionali, ricerca operativa, organizzazione e strategia. Tra le sue opere si veda "La progettazione dell'organizzazione aziendale "Il Mulino" 1985, già citata.

⁸La razionalità limitata è il concetto secondo cui, durante il processo decisionale, la razionalità di un individuo è limitata da vari fattori. È stata proposta da Herbert A. Simon - Scienza economica e comportamento umano, traduzione di Models of bounded rationality, Torino, Edizioni di Comunità, 2000.

⁹ S.Beer, "L'azienda come sistema cibernetico", Isedi, Milano, 1973.

riconoscere l'esigenza di ridefinire i contenuti dello *smart working*, i termini del problema che si vogliono considerare, le leve organizzative su cui è possibile agire e procedere nella ricerca di soluzioni adattative e personalizzate alle specifiche realtà che verranno considerate. Potremmo quindi affermare che con il tema dello *smart working* si dovranno considerare congiuntamente temi di *problem setting* e temi di *problem solving*, altrimenti si potrebbero identificare soluzioni tecnologicamente avanzate, ma trascurare problemi organizzativi sussistenti nell'era analogica.