

Commento all'articolo di Paolo Iacchi “Produttività e lavoro agile”

ANDREA GRANELLI, ORNELLA CHINOTTI

Giugno 2021



La relazione introduttiva al disegno di legge n° 81/2017 sulle nuove misure per il lavoro autonomo, che contiene nella seconda parte le norme sul lavoro agile, definisce quest'ultimo una «modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro». Secondo il report di Capgemini Research Institute, dal titolo “The future of work: from remote to hybrid”, lo smart working sembrerebbe, in effetti, far bene alla produzione: il 63% delle aziende italiane dichiara di aver registrato un forte aumento della produttività grazie all'introduzione della modalità di lavoro da remoto. Della stessa opinione l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, secondo cui un utilizzo generalizzato dello smart working genererebbe un aumento della produttività pari al 15-20%.

Vale la pena, a questo proposito, ricordare che la produttività del lavoro è data dal rapporto tra valore aggiunto e ore lavorate. Per comparare la produttività del lavoro in modalità “smart” con quella in modalità “tradizionale” andrebbe quindi fatta una misurazione a parità di ore lavorate. Ma, mi domando, esistono studi di questo genere? Ho provato a rintracciarli, finora senza successo. Ad oggi ho trovato solo dichiarazioni basate su percezioni. Non nego che queste possano avere un loro peso, ma allora dovremmo parlare di “produttività percepita” che è altra cosa rispetto alla “produttività oggettiva”.

In questa fase di pandemia le persone che stanno lavorando da casa si lamentano di lavorare un numero di ore molto più alto di quanto non facessero in presenza. Lo dimostra (in modo empirico e non scientifico) il fatto che sempre più spesso si invoca il diritto di disconnessione e l'applicazione di un galateo che impedisca di fissare riunioni durante il pranzo o oltre l'orario di lavoro. Noto inoltre che le ore di straordinario pagate nel 2020 hanno subito un crollo verticale. In molte aziende il monte ore lavorato sembra essere nettamente più alto di quello pagato. A questo punto è lecito

porsi la domanda se non si stia calcolando la produttività in relazione non alle ore lavorate, ma a quelle pagate.

Paolo Iacci, *Presidente Eca, Università statale di Milano.*

Andrea Granelli. L'interessante riflessione fatta da Paolo Iacci mette in luce un tema che forse va oltre il fenomeno dello smart working: il calcolo corretto della produttività. Nella sua semplicità, un team è più produttivo di un altro se produce gli stessi output con un minore input. Nel caso del lavoro intellettuale, ciò si traduce praticamente nel lavorare di meno.

Quanti manager, però, forzano i propri team all'extra-work. Spesso questo tempo non viene misurato e quindi non va a peggiorare la misura della produttività del team ... ma nei fatti aumenta i costi complessivi. Certo lo smart working e la conseguente moltiplicazione delle riunioni hanno contribuito ad allungare il tempo allocato al lavoro – soprattutto cancellando le pause salutari fra un'attività e un'altra. Ma il fenomeno è di lunga durata e ha origini più antiche. Uno dei motivi è che spesso per i capi la *protezione del tempo (e dell'equilibrio psicologico) dei propri collaboratori non è una priorità*. Anzi, per molti, l'extra work strutturale dei propri collaboratori non indica spreco e incapacità gestionali quanto piuttosto viene considerato un prerequisito per dimostrare motivazione e commitment al lavoro, e un'occasione per consentire ai collaboratori di irrobustirsi sviluppando capacità di gestire picchi di lavoro e contenere le conseguenti situazioni di stress. Viene allora in mente il tipico confronto fra Italia e Germania in termini di extra-time.

Ornella Chinotti. La gestione della pandemia ha sollevato nuovi dilemmi con un impatto concreto sul lavoro, e i quesiti posti da Paolo Iacci portano a riflessioni diverse.

Vi è oggi la necessità di sviluppare nuovi modelli di smart working equilibrati nei diritti e negli obiettivi di produttività. Questa forma di organizzazione del lavoro nasce dal libero incontro tra esigenze del lavoratore e del datore di lavoro, e deve tener conto degli interessi sia individuali che aziendali: reperibilità, carichi di lavoro, strumenti tecnologici, costi di connessione. Si tratta quindi di definire una disciplina che deve essere rispettata e condivisa tra persona e datore di lavoro. Quello che è successo fino ad ora nella pandemia non sembra rispondere a questi criteri.

Anche l'impatto delle nuove tecnologie sta influenzando significativamente la struttura del lavoro. In particolare, queste consentono di operare senza essere all'interno del perimetro aziendale. La quantità della prestazione non può più essere misurata in relazione al tempo ma piuttosto in relazione al risultato. La responsabilizzazione diretta del risultato sul lavoratore determina una sostanziale assimilazione del lavoro dipendente a quello autonomo. Certamente l'inquadramento è diverso, ma la struttura della prestazione rimane la stessa. Pietro Ichino suggerisce di "sostituire la distinzione tra lavoro autonomo e subordinato in lavoro economicamente indipendente, caratterizzato dalla pluri-committenza, e/o occasionalità e lavoro economicamente dipendente caratterizzato da una durevole mono-committenza". Occorre chiedersi: l'estensione progressiva dello smart working può essere letta oltre che come strumento di flessibilizzazione, anche come bisogno di maggiore autonomia? Qual è la portata dell'evoluzione del lavoro in termini di maggiore autonomia dal punto di vista delle pratiche manageriali? Qual è l'evoluzione del ruolo del manager?

In questo periodo pandemico abbiamo sperimentato che la gestione e la guida delle persone a distanza ha richiesto un focus maggiore sulla cura del benessere psicologico e sulla motivazione e autorealizzazione delle persone. Lo sforzo è stato quello di incoraggiarle a non rinunciare all'affermazione di se stesse per contribuire alla costruzione di una performance collettiva attraverso modalità inedite e del tutto improvvisate. Ma questo sembra un buon inizio per ripensare a una leadership che deve far crescere le persone verso l'autonomia e l'imprenditorialità del loro lavoro.

Si tratta quindi di pensare a un sistema di leadership che accetti di fare un passo indietro per fare avanzare invece gli individui che, con le loro passioni e con i loro desideri, alimentano e arricchiscono il senso del risultato in un contesto di progressiva autonomia.

Andrea Granelli. Vi è un secondo aspetto molto delicato nel calcolo della produttività: la misura del tempo allocato. Vi sono, io credo, due ordini di problemi. Il primo è che il tempo del lavoro intellettuale non è sempre confinabile ai momenti che decidiamo di allocare al lavoro. Mentre un artigiano può depositare il suo utensile e smettere di lavorare facendo altro, un lavoratore della conoscenza non può prendere la sua testa e appoggiarla sul tavolo di lavoro per occuparsi di altro. Le idee – e talvolta le preoccupazioni – rimangono spesso presenti e attive e non si possono “spegnere”. E non è infrequente che le idee più creative avvengano proprio nei momenti di relax, ad esempio durante i week-end. Dobbiamo allora conteggiare questi momenti importanti nel calcolo della nostra produttività?

Il secondo tema è che non tutti gli istanti sono uguali; la suddivisione del tempo in istanti uguali – nata con alcune discipline come la fisica e la finanza – è il risultato della ossessione alla misurazione per controllare il fluire della vita. La massima “il tempo è denaro” è la conseguenza di questa tendenza compulsiva applicata al mondo aziendale. Ma il tempo psicologico ha una natura diversa: «Il tempo di cui disponiamo ogni giorno è elastico, le passioni che proviamo lo dilatano, quelle che ispiriamo lo restringono e l'abitudine lo colma», scrive Marcel Proust in *Alla ricerca del tempo perduto*. Rafforza il concetto Giacomo Leopardi nel suo *Zibaldone*: «Quanto più del tempo si tiene a conto, tanto più si dispera d'averne che basti; quanto più se ne gitta, tanto par che n'avanzi».

Inoltre, è esperienza comune che in certi momenti siamo più creativi, mentre in altri cerchiamo attività ripetitive; che in certi momenti abbiamo voglia di relazioni e di esposizione sociale mentre in altri ci sentiamo insicuri e cerchiamo pause e protezione. Se siamo motivati e freschi usiamo dunque il nostro tempo in modo molto più efficace e produttivo e questa natura polimorfica del tempo rende meno attendibile il calcolo della produttività, ma apre una dimensione interessante nell'interazione fra tempo professionale e tempo privato, tra spazi di lavoro e spazi di relax.

I Greci conoscevano bene il tema e avevano due concetti per definire il tempo: il *chrònos* e il *kairòs*. Il primo era il tempo pubblico, uguale per tutti, quello a cui tutti dovevano sottostare (celebre è la rappresentazione di Goya di *Saturno/Chronos* che mangia i figli); il secondo era invece il momento opportuno, il *bon temps*, quell'attimo che andava colto per compiere al meglio una determinata azione. Anche il cacciatore più abile doveva scoccare la freccia in quel momento specifico se voleva colpire la preda – non prima e non dopo.

Poiché non tutti gli istanti di tempo sono uguali – o meglio non hanno la stessa qualità psicologica, energetica e spirituale – poter progettare in modo più personale i tempi del lavoro e i tempi personali potrebbe diventare, se ben gestita, un'attività fondamentale per regolare sia la qualità del lavoro che quella della vita personale e familiare. Oltretutto questa commistione è già iniziata con il ripensamento degli spazi. E allora, perché non continuare il ripensamento anche dei tempi del lavoro? Più che di Work-Life Balance, dovremmo forse incominciare a parlare di Work-Life Dance: non di bilanciamento fra due dimensioni che competono e talvolta si scontrano ma di danza armoniosa fra due realtà che si complementano e si arricchiscono vicendevolmente.