

L'analisi

## Guardare al futuro con creatività per trovare un nuovo equilibrio

Marco Grazioli

U  
n'organizzazione non è una macchina, non è un organismo e tantomeno una gerarchia militare. Non è un'aristocrazia e non progredisce secondo una darwiniana logica evolutiva. Un'organizzazione è piuttosto una rete che si muove e che contiene i meccanismi, la gerarchia, l'organismo, i legami aristocratici e che, a volte, risponde e si adatta a spinte esterne.

Il lockdown ha cambiato repentinamente condizioni sociali, abitudini private e modalità di lavoro per milioni di persone. Aziende, enti e istituzioni si sono improvvisamente visti costretti ad assicurare l'operatività e la business continuity, con soluzioni spesso inedite, dando vita a una trasformazione digitale e organizzativa. Infatti, la trasformazione digitale, che molte organizzazioni prevedevano di riuscire a compiere in 5 anni, si è attivata in poco meno di un mese.

A inizio anno erano poco più di un milione i lavoratori che, nelle imprese e nella Pa, in Italia, fruivano, in forma più o meno sperimentale, del lavoro agile della legge 81/2017. Alla fine di aprile il numero sfiorava gli otto milioni.

Abbiamo assistito a una rivoluzione avvenuta per necessità, con l'obiettivo prioritario di limitare spostamenti e rischio di contagio, più che per «incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro», come recita la legge.

Due ricerche di Ambrosetti, realizzate dopo una settimana e dopo otto settimane dall'inizio del lockdown, indicano che i lavoratori gradiscono la modalità di lavoro a distanza ma segnalano due aree di rischio. La prima riguarda l'accumularsi dello stress lavorativo soprattutto in persone giovani (24/34 anni, la norma europea pone questo dato nella fascia 30/40); la seconda segnala l'aumento della noia. La noia è un rischio forte perché sappiamo bene e da tempo che porta con sé l'abbassamento lento e progressivo delle prestazioni individuali.

Tutte le ricerche peraltro indicano che lo smart working, soprattutto se praticato da un gran numero di lavoratori in azienda e per 2/3 giorni a settimana, porta a un aumento della produttività. Le nostre ricerche non fanno eccezione e confermano il dato. Tuttavia mi piace evidenziare due elementi di riflessione.

Il primo è come si calcola la produttività (valore generato per ora lavorata). Se il calcolo è su base collettiva, cioè valore generato dall'intera azienda o da una

Regione o dal Paese, e se le ore sono quelle dedicate al lavoro, cioè comprendendo il tempo di spostamento da casa, non c'è dubbio che la produttività aumenti e di molto. Se il calcolo viene fatto a livello individuale e includendo esclusivamente le otto ore di lavoro quotidiano, i dati cambiano e diventano più controversi, i divari individuali si accentuano, emergono le enormi differenze tra i diversi lavori e tra le capacità individuali. Tutto diventa più difficile da interpretare.

Il secondo elemento di riflessione è che quando si parla di smart working va osservato con attenzione soprattutto il dato della competitività (valore generato per unità di prodotto). In un Paese come il nostro, per aumentare la competitività non abbiamo altra strada che aumentare il tasso di innovazione e l'innovazione è un fattore collettivo che si genera in piccoli gruppi coesi e certo non distanziati. L'innovazione è un modo di pensare che si impara e la scuola media superiore è il posto dove cominciare a impararla.

Ciò che abbiamo praticato in questi mesi, come dicono tutti, non è smart working, ma un coatto lavoro distanziato. Lavorare in modo diverso e agile prevede una rivisitazione dei processi lavorativi che non c'è stato il tempo di fare, ma che sarà necessaria se si vorrà incidere sulla cultura del lavorare insieme in futuro.

Il dibattito sullo smart working non può essere però ridotto ai valori della produttività o della competitività perché la crisi economica che dovremo affrontare e il perdurare del distanziamento faranno emergere nelle organizzazioni virus più pericolosi del Covid 19. Quelli che noi intravediamo sono cinque e provo a metterli in ordine di priorità: 1. l'andare avanti per inerzia, come si è sempre fatto, copiando, al più, quello che fanno gli altri; 2. la pigrizia e il rimandare decisioni scomode che vanno invece prese con tempestività; 3. la trascuratezza superficiale che abbassa le prestazioni un millimetro alla volta; 4. il banale quando si parla e si scrive: c'è bisogno del nostro ingegno e non del già detto e sentito; 5. l'autocompiacimento del «perché noi ce l'abbiamo sempre fatta»: questa volta è diverso e sarà diversa la competizione.

Quindi, che fare? Percorrere tre larghissime autostrade sarà il primo passo. La prima autostrada si chiama Avanguardia, cioè cercare l'eccellenza sempre, evitando la moda, e provando a fare tendenza cantando fuori dal coro del proprio settore. La seconda è l'Agonismo, la voglia di competere con chiunque ma soprattutto con i migliori. Con loro saranno maggiori le sconfitte, ma l'apprendimento ne risulterà esaltato. La terza è l'Amore per il proprio lavoro. Amare il proprio lavoro è la forma più vicina alla felicità che si può provare su questa terra come diceva Primo Levi.

Tutto comincerà a essere diverso nel modo di lavorare, di organizzare il lavoro e di fare impresa nei prossimi mesi e sapremo renderlo bellissimo. Non dovremo però dimenticare, come dicono dalle mie parti sul lago Maggiore, che verso fine

novembre i cachi vengono messi a maturare vicino alle mele perché, se lasciati soli, avvizziscono in brevissimo tempo.

Presidente The european House-Ambrosetti

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Marco Grazioli