

Dal lavoro agile alla *new way of working*

Federico Butera

1. Introduzione

Durante la pandemia 6 milioni di persone hanno lavorato da casa, non più nel flusso di attività regolate dal tempo e dalla presenza in ufficio sotto il controllo diretto della gerarchia. Un gran numero di persone hanno lavorato di fatto per risultati, per condivisione di conoscenze, per gestione delle comunicazioni, per comunità remote. Questo processo è stato un acceleratore di cambiamenti già in atto fino dagli anni Settanta: la remotizzazione del lavoro resa possibile dalla digitalizzazione e la professionalizzazione del lavoro data dallo sviluppo dei lavoratori della conoscenza. Si è aperto così un vasta sperimentazione di una *new way of working* diversissima dalla tradizione taylor-fordista sostenuta da 'progettisti o architetti del nuovo lavoro' che opereranno su obiettivi di rigenerazione organizzativa, professionalizzazione diffusa, promozione della qualità della vita di lavoro.

2. Il lavoro agile come esperimento che accelera il cambiamento del modello di lavoro

I termini *smart work* e lavoro agile non trovano corrispondenza in altre lingue. In inglese *distance work*, *telework*, *home work* si riferiscono al luogo dove si lavora, lontano dalla sede del datore di lavoro; i termini *agile work* e *flexible work* includono anche la flessibilità di orario.

Federico Butera, Fondazione Irso, Italy, federico.butera@irso.it, 0000-0001-6957-2646

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Federico Butera, *Dal lavoro agile alla new way of working*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.172, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermani, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1553-1565, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

In Italia lo *smart working*, ribattezzato come *lavoro agile*, è la punta di un iceberg di un modello di lavoro che cambia. Esso, infatti, riguarda non solo il dove lavorare ma il come lavorare.

Nel 2019, in Italia, solo il 50% delle grandi imprese, il 12% delle PMI, il 16% delle Pubbliche Amministrazioni avevano adottato per 1 o 2 giorni alla settimana forme di lavoro a distanza. Il lockdown imposto dall'epidemia di coronavirus ha generato dal 2020 un esperimento senza precedenti: oltre 6 milioni di persone hanno lavorato da casa.

Ciò ha accelerato due grandi fenomeni in atto fin dagli anni Settanta: la *remotizzazione del lavoro*, resa possibile dalla digitalizzazione e la crescente *professionalizzazione del lavoro* con lo sviluppo dei lavoratori della conoscenza e l'ampio sviluppo dei team e delle comunità di pratiche. Il lavoro sta cambiando profondamente da molto tempo. Questi cambiamenti hanno toccato grandi quote di lavoratori destinate a aumentare esponenzialmente, anche se rimangono quote imponenti di lavoratori che non sanno usare il computer e di lavoratori oppressi da lavori non dignitosi e sottopagati.

Durante il lockdown si è aperto infatti un vasto *esperimento organizzativo* costituito da un gran numero di cantieri nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni che di solito hanno coinvolto tutta l'organizzazione e che hanno generato un patrimonio prezioso di metodi e soluzioni. Le Direzioni Risorse umane sono state per lo più l'*owner* di questi processi di trasformazione, con il coinvolgimento di tutte le sue 'anime' (Gestione, Formazione e sviluppo, Organizzazione, Relazioni industriali) e in molti casi con una corresponsabilità di ICT, Immobiliare / Facilities e Safety, di Comunicazione interna e di Innovazione. Vi è stato un ampio utilizzo di accordi individuali e di accordi sindacali aziendali. Le rappresentanze dei lavoratori hanno partecipato intensamente anche se in modo ineguale a questa sperimentazione.

Questa sperimentazione va documentata, condivisa, incentivata. Non si tratta solo di fissare le regole per il lavoro a casa su cui si sono impegnati e hanno polemizzato il governo, le associazioni imprenditoriali, i sindacati, i giuristi e su cui hanno scritto i giornalisti. Si tratta bensì di comprendere, gestire e progettare quattro dimensioni fondamentali di un sistema del lavoro che si avvia a configurare un nuovo paradigma.

3. Quattro dimensioni strutturali della sperimentazione di nuove modalità di lavoro

La prima dimensione della estesa sperimentazione del lavoro sviluppata in questi due anni riguarda il *cosa*, ossia il cambiamento dei *contenuti del lavoro e delle organizzazioni*: lavorando non più nel flusso delle attività scandite dal tempo di presenza sul posto di lavoro e sotto il controllo della gerarchia, le persone in un numero crescente di casi si sono avviate a forme di lavoro costituite da *ruoli responsabili di risultati* modellati sulle specificità delle persone, in grado di governare i processi di lavoro e di connettersi responsabilmente con gli altri con l'uso di tecnologie. Si sono moltiplicate pratiche e forme di *teams relativamente autoregolati* supportati dalle tecnologie digitali abilitanti. In una parola un gran

numero dei sei milioni che hanno lavorato in remoto ha sperimentato una *new way of working* che riequilibra l'autonomia delle persone e il potere regolatorio del management, simile a quella già esperita dai professionisti nelle organizzazioni (Butera e Failla 2008) e dai lavoratori della conoscenza (Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo S. 2008). Questo modo di lavorare ha favorito quasi sempre una elevata produttività e insieme ha consentito per lo più libertà nel lavoro e miglioramento della qualità del lavoro e della vita delle persone. In sintesi, una *way of working* ben diversa dai modelli cripto-taylor-fordisti ancora largamente diffusi in molte organizzazioni gestite, per la grande maggioranza di lavoratori, attraverso mansioni prescritte e reparti gerarchici in 'uffici fabbrica'.

La seconda dimensione delle sperimentazioni ha riguardato il *come*, ossia come sono stati gestiti i *percorsi di gestione del cambiamento*. Si sono spesso superate le tradizionali modalità in cui il manager con i suoi diretti collaboratori definiscono a tavolino strategie e organizzazione e li trasformano in 'ordini di servizio', applicati in modo omogeneo a larghe fasce di popolazione lavorativa. Il modo di lavorare, è stato prevalentemente modellato ad hoc sulle specificità delle imprese e delle amministrazioni, adattato alle diverse fasce della popolazione e in moltissimi casi è stato frutto di un ascolto dei bisogni e istanze delle singole persone e di accordi individuali. Quasi sempre questi percorsi hanno visto una partecipazione delle organizzazioni sindacali. In una parola una modalità di *cambiamento processuale, personalizzato e partecipato*. Questo è stato alla fine formalizzato dall'ultima legge sul lavoro agile (Legge n. 197 del 29 dicembre 2022).

La terza dimensione della sperimentazione è il riferimento culturale e progettuale al *perché* avvengono cambiamenti *nel lavoro*. La pandemia è stato un evento drammatico che ha attivato una catalisi. In realtà l'*environment*, l'*ambiente esterno del lavoro* da tempo non è più quello che aveva modellato le regole del lavoro ereditate dal secolo scorso. La globalizzazione, le trasformazioni del mercato del lavoro, la rivoluzione tecnologica, i mutamenti demografici, il crescente mismatch fra offerta e domanda e ora la guerra hanno creato incertezze senza precedenti richiedendo alle organizzazioni una capacità di resilienza e di gestione dell'inaspettato. Molti manager colgono questa accresciuta incertezza chiamata VUCA (Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità) creando organizzazioni definite come capaci di prontezza intrinseca, proattive, resilienti, antifrangili, organizzazioni generative di strategie e sviluppando forme di organizzazione del lavoro innovative e adeguate alle caratteristiche e ai bisogni effettivi delle persone: e hanno la possibilità di progredire. Altri subiscono passivamente questo quadro di incertezza conservando rigide e inadatte organizzazioni del passato: e rischiano di essere travolte.

La quarta dimensione delle sperimentazioni riguarda il *chi* ossia le persone coinvolte nel cambiamento, persone mutanti che hanno sempre più un diverso rapporto con il lavoro. In questi anni è emersa una forte riconfigurazione delle aspirazioni e delle motivazioni delle persone soprattutto giovani e donne. Il così detto fenomeno della *great resignation* o *big quit* che si sta manifestando in tutti i paesi dopo la pandemia. Negli Stati Uniti 47 milioni di dipendenti si sono dimessi volontariamente dai loro lavori dall'inizio del 2021. Il fenomeno si è manifestato anche in Italia sia pure in proporzioni nettamente inferiori. Nel

2021, secondo i dati del ministero del Lavoro, si contano 2 milioni di abbandoni volontari da parte dei dipendenti, un +33% rispetto al 2020. Esso rivela certamente una crescente insoddisfazione per il lavoro svolto, una tensione verso una migliore qualità della vita di lavoro e l'emergere prorompente di un nuovo 'potere dei lavoratori', soprattutto giovani, donne, alte professionalità, prevalentemente al Nord. Da una inchiesta Gallup risulta che solo il 5% dei lavoratori è contento di ciò che fa in fabbrica o in ufficio.

Coloro che non sono soddisfatti delle proprie condizioni di lavoro, se possono farlo, spesso scappano da condizioni 'tossiche' di lavoro: scappano da un lavoro poco interessante, poco pagato, da un ambiente sgradevole, scappano talvolta più che dalla loro azienda dai loro capi. Inoltre, l'esperienza del lavoro remoto dopo la pandemia ha generato l'esperienza positiva di riappropriarsi dell'autonomia di gestire maggiormente insieme al proprio tempo anche il proprio lavoro. Molti lavoratori oggi ricercano espressamente offerte di lavoro che consentano di svolgere l'attività a distanza: e gli annunci con opzione di lavoro remoto sono in aumento soprattutto per i lavori qualificati.

4. Oltre la polarizzazione fra sostenitori e detrattori del lavoro agile

Dopo l'emergenza sanitaria si è aperta una aspra polarizzazione fra sostenitori e detrattori del lavoro da remoto/agile/smart, che rischia di diventare ideologia: una polemica fuorviante, in primo luogo, perché essa riguarda solo il dove e non il come lavorare; in secondo luogo, perché non tiene conto che le sperimentazioni durante la pandemia sono state diversissime fra loro, per contenuti, metodi, persone coinvolte, relazioni e soprattutto per esiti in termini di produttività e qualità della vita di lavoro.

Il lavoro agile che riguarda il *dove lavorare* era stato regolamentato dalla legge n. 81/2017 art. 18 che aveva battezzato il lavoro agile

quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

Tre recenti successive regolamentazioni hanno innovato quella normativa: il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 22 ottobre 2021 art. 1; Il Protocollo d'intesa firmato il 7 dicembre 2021 fra Ministero del Lavoro e parti sociali; Legge n. 197 del 29 dicembre 2022. Ma il come lavorare rimane sullo sfondo di queste norme.

5. 13 dimensioni per progettare e sviluppare il lavoro agile

Sviluppare il lavoro agile richiede di progettare e sviluppare un sistema, non solo di occuparsi delle regole del lavoro remoto. Ogni singola organizzazione è diversa dalle altre per tipologia di processi e di persone e richiede una diagnosi e processi progettuali *taylor made*. Di seguito indichiamo le 13 dimensioni, le

13 aree di aree di attenzione, non necessariamente da riprogettare tutte, ma da tener conto con una visione integrata.

- 1) *Concezione dello smart working.* Bisogna innanzitutto convenire su cosa si intende per smart working o lavoro agile: se solo lavoro da remoto, oppure una nuova concezione del lavoro, una nuova filosofia manageriale oppure un nuovo modo di gestire l'impresa o altro.
- 2) *Aspetti legali.* Occorre tener conto dei molti aspetti legali, posti dal fatto che il lavoro non si svolge nei locali del datore di lavoro. Si pensi, ai poteri del datore di lavoro e dei suoi preposti, alla regolazione dei tempi di lavoro, al diritto alla disconnessione, alla sicurezza dei dati, alla protezione della privacy dei lavoratori, alla dotazione degli strumenti, alle responsabilità del datore di lavoro per eventuali incidenti, e molto altri.
- 3) *Infrastrutture.* Oggi le reti di connessioni digitali sono inegualmente disponibili nelle diverse aree del Paese: nel progettare gli sviluppi dello smart working occorre considerare realisticamente la diversa disponibilità di infrastrutture.
- 4) *Tecnologie di supporto e cybersecurity.* Il lavoro agile non potrebbe avvenire senza le applicazioni digitali offerte dai provider di tecnologia (da Teams, a Zoom e a altri). Tali applicazioni sono necessarie ma non sufficienti perché l'organizzazione, il lavoro, la formazione, il bilanciamento vita lavoro vanno configurate da decisioni progettuali e non dalla adozione di una tecnologia.
- 5) *Modalità di gestire equilibrio fra vita e lavoro.* Fra i 6 milioni di persone che hanno lavorato da remoto durante la pandemia, alcuni ne sono stati felici, altri hanno dichiarato gravi problemi di sovraccarico, interferenza tra vita e lavoro, stress. Sono state penalizzate in particolare le donne con bambini e chi abita in case piccole. Hanno avuto problemi quelli che non svolgono lavori di taglio professionale. Un nuovo modo di lavorare che concili vita e lavoro, fuori dalla sede del datore di lavoro, va favorito, regolato e negoziato con le singole persone in base alle diverse situazioni diverse e va concepito, progettato nei contesti specifici. Per far ciò occorre attivare percorsi di formazione dei dirigenti, dei capi intermedi e forme di condivisione e partecipazione dei lavoratori.
- 6) *Mindset.* Lo smart work richiede una nuova mentalità e una capacità di conciliazione fra lavoro e vita personale per i lavoratori e per i capi. Spesso le persone che lavorano da casa non regolano i tempi e modi del loro lavoro, non riescono a prendere il tempo per se, non governano il sovraccarico e il sovrapporsi degli impegni, non si difendono dalle agende condivise, vengono sopraffatte dal carico percettivo di lavorare su diversi schermi contemporaneamente, sono stressate dal dover raggiungere risultati spesso poco definiti ecc. I capi a loro volta non riescono a liberarsi delle modalità di controllo personale diretto con cui sono cresciuti nei ruoli tradizionali e vivono l'ansia di perdita di controllo sui processi di lavoro. Lavorare con nuove modalità richiede un lungo apprendimento e formazione dei lavoratori e dei capi. Smart worker non si nasce ma si può diventare.
- 7) *Proporzione fra lavoro in sede e remoto.* Una volta terminata l'emergenza, il management delle organizzazioni devono riproporzionare quanto tempo

- lavorare in sede e quanto a distanza, tenendo conto inevitabilmente di dimensioni economiche strutturali imponenti: utilizzo degli spazi aziendali, utilizzo di aree di coworking, valorizzazione di aree periferiche o di borghi come sedi distribuite di lavoro, riconfigurazione dei trasporti, gestione dei servizi di ristorazione e alberghieri intorno alle sedi aziendali e molto altro.
- 8) *Interior design degli uffici.* Le esigenze di distanziamento stanno facendo sorgere nuove idee e una vivace sperimentazione di come organizzare il layout degli uffici, con soluzioni che vanno oltre i tradizionali uffici singoli e oltre gli *open space*.
 - 9) *Ridisegno degli spazi casalinghi.* Molti lavoratori hanno bisogno di risorse, di consulenza, di formazione per migliorare ove possibile gli spazi casalinghi e dotarsi di attrezzature adeguate (dalle sedie, alla illuminazione, ai PC).
 - 10) *Concezione degli uffici.* Negli 'uffici-professionali' composti da esperti e professionisti si è già da tempo avvezzi a lavorare in remoto. Così come negli 'uffici-direzionali' in cui si può dirigere anche lavorando a distanza. La vera area problematica è rappresentata dagli 'uffici-fabbrica', quelli fondati sul coordinamento gerarchico e sulla divisione del lavoro basata su procedure e livelli. Gli uffici-fabbrica che poco si prestano a lavorare per obiettivi e competenze, oggi occupano oltre il 55/60% dei lavoratori. Si verifica ora un'importante occasione per ridurre il peso degli uffici fabbrica e muoversi verso nuovi assetti organizzativi autoregolati e professionalizzazione delle persone.
 - 11) *Organizzazione e sistema socio-tecnico.* Da tempo si tenta di superare gli 'uffici-fabbrica' basate sull'idea che l'ufficio sia solo una porzione di un organigramma in cui vengono gestiti compiti e mansioni sviluppando a loro posto forme organizzative sociotecniche flessibili. Occorre ora ridisegnare e semplificare i processi in modo da renderli gestibili con efficacia anche a distanza. Occorre eliminare dove possibile la gestione dei documenti cartacei. Occorrono forme di microstrutture relativamente autoregolate ossia teams che gestiscano con autonomia processi e operino per risultati e che siano dotati di meccanismi di continuo adattamento alle incertezze. Occorre cambiare la concezione delle microstrutture, dei sistemi di controllo di gestione, del management e la natura dei ruoli e delle professioni. Questo richiede in sintesi una configurazione agile e ricorsiva dei processi, una cooperazione autoregolata fra le persone, una piena condivisione delle conoscenze entro e fuori il gruppo di lavoro, una comunicazione estesa, quello che io ho definito modello 4C.
 - 12) *Lavoro e sistema professionale.* Smart work/lavoro agile/lavoro ubiquo implica una diversa concezione del lavoro rispetto a quella basata su mansioni prescritte (ossia l'insieme di compiti e procedure da eseguire). Approfondiremo questo punto nell'ultimo paragrafo.
 - 13) *Relazioni industriali.* Le relazioni industriali dovranno potenziare le dimensioni locali (aziendali, territoriali, settoriali) e dovranno diventare 'propositive': il sindacato o le rappresentanze dovranno partecipare attivamente ai processi di cambiamento proteggendo la qualità della vita di lavoro. Per

agire su queste aree occorre disporre di alcune (poche) norme e (pochi) accordi cornice, ma soprattutto di attivare molti ‘cantieri di progettazione innovativi e partecipativi’.

6. Programmi di sviluppo di *new way of working*

Cambiare insieme il come e dove lavorare non sarà ottenuto in virtù di norme e regole magari giuste e neanche da progetti manageriali magari ingegnosi preparati a tavolino e attuati top down. Ciò potrà avvenire solo con progetti di cambiamento entro le singole organizzazioni sostenuti da programmi di promozione e regolazione pubblica e di contrattazione collettiva, che vedano la partecipazione delle persone. Il tutto come parte di quei processi strutturali in atto da decenni a cui abbiamo accennato.

Questi progetti dovranno essere guidati da *strategie di valorizzazione*: le migliori imprese e amministrazioni che hanno innovato le loro strategie e organizzazioni e che hanno arricchito il lavoro infatti prosperano economicamente e non registrano situazioni di disaffezione dal lavoro, mentre quelle che non lo hanno fatto fanno fatica sul mercato e non trovano lavoratori.

Questi progetti dovranno essere orientati alla progettazione di *lavoro di qualità*, ossia *lavoro professionalizzato* sempre più diffuso a tutti i livelli e *lavoro decente* per tutti. Il lavoro di qualità è la condizione necessaria da una parte per quel necessario aumento di produttività e innovazione che le organizzazioni italiane devono conseguire; e dall'altra parte per assicurare equità, opportunità, qualità della vita sia ad una popolazione di lavoratori scolarizzati sia a quella parte purtroppo troppo grande che ha condizioni di lavoro insoddisfacenti o che non ha lavoro.

Questi progetti saranno parte di più estesi *programmi di cambiamento* – chiamati di volta in volta *digital innovation*, *digital transformation*, *enterprise 4.0 e 5.0* e altro nelle imprese private, POLA, PIAO nelle Pubbliche Amministrazioni. Essi sono programmi che non adottano formule standardizzate ma che progettano e sviluppano in maniera appropriata e integrata le multiple componenti del lavoro agile che abbiamo indicato nel precedente paragrafo, e in particolare gli aspetti legali, le infrastrutture digitali, le tecnologie di supporto, il *mindset* e la formazione di lavoratori e capi, la proporzione tra lavoro in sede e lavoro remoto e soprattutto, il lavoro in sé stesso e l'organizzazione. Al centro di questi cambiamenti vanno messe le persone vere a cui dare voce.

A2A, Bayer, BIP, BNL, Bonfiglioli, Coesia, Comuni di Milano, Bologna, Enel, Eni, Exprivia, Inail, Intesa Sanpaolo, Danone, Leonardo, Luxottica, MEF, Mediolanum, Poste Italiane, Regione Emilia-Romagna, Regione Lazio, Stellantis, TIM, Unicredit sono alcune fra le grandi imprese e amministrazioni italiane che in questi due anni hanno riprogettato il dove e il come lavorare. E lo hanno fatto integrando strategie di valorizzazione, progettazione del lavoro e dell'organizzazione, programmi di cambiamento.

Tutto questo dovrà essere diffuso e realizzato da un classe di *architetti delle nuove organizzazioni e dei nuovi lavori* che operano sia nelle singole organizza-

zioni private e pubbliche sia nella sedi istituzionali: essi sono imprenditori, manager, amministratori pubblici, membri delle istituzioni, docenti, ricercatori, sindacalisti, e soprattutto i lavoratori stessi che, nella loro pratica professionale, mentre gestiscono e innovano le singole organizzazioni, sviluppano al tempo stesso nuovi paradigmi e nuove culture.

7. Lo stato dell'arte

Che cosa sta avvenendo? Lo rileva periodicamente l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Il report dell'ottobre 2022 (Osservatorio Smart Working 2022), rileva che in Italia il lavoro da remoto continua a essere utilizzato in modo consistente, sebbene in misura minore rispetto allo scorso anno, nel picco della pandemia. I lavoratori da remoto nel 2022 sono circa 3,6 milioni, quasi 500 mila in meno rispetto al 2021.

La diminuzione si ha in particolare nelle PMI e nelle PA, mentre si rileva una leggera ma costante crescita nelle grandi imprese. Nella quasi totalità dei casi nelle grandi imprese si tratta di progetti che agiscono su tutte le leve dello Smart Working e in cui i giorni di lavoro da remoto sono mediamente 9,5 al mese. Di segno opposto la tendenza per PMI e PA, che hanno visto una riduzione delle iniziative presenti rispetto al 2021 con 1,84 milioni di lavoratori, contano circa la metà dei lavoratori da remoto.

L'Osservatorio del Politecnico distingue fra *on-site worker*, che lavorano stabilmente presso la sede di lavoro; lavoratori *remote non smart*, che hanno la possibilità di lavorare da remoto ma non godono di altre forme di flessibilità; e *smart worker*, che hanno flessibilità sia di luogo sia oraria e lavorano secondo una logica orientata al raggiungimento degli obiettivi. Analizzando il benessere dei lavoratori tanto dal punto di vista psicologico quanto relazionale, ha rilevato che gli *smart worker* stanno meglio sia rispetto agli *on-site worker* sia ai lavoratori *remote non smart*.

La conclusione dell'Osservatorio è che il solo lavoro da remoto, se mancante di altre caratteristiche smart e non inserito in una cornice più ampia di flessibilità e revisione dei processi, non porta benefici né a livello personale né organizzativo, può invece condurre a esiti più negativi persino rispetto a chi non ha alcuna forma di flessibilità come i lavoratori on-site.

8. L'oggetto della progettazione: i nuovi lavori di qualità

Quale sarà allora l'oggetto della progettazione di questi *architetti delle nuove organizzazioni e dei nuovi lavori*? Cinque cose principali: realizzare nuove idee di lavoro; progettare ruoli, mestieri e professioni integrate con nuove tecnologie e organizzazioni; istituzionalizzare e certificare le nuove professioni; assicurare la qualità della vita di lavoro; formare persone integrali. E il tutto con una visione, la tendenziale *professionalizzazione di tutti*. Essi dovranno essere sostenuti da patti nazionali e regionali sul lavoro.

8.1 Realizzare nuove idee di lavoro

Vanno identificati e diffusi i casi migliori in cui emerge un nuovo modello di lavoro basato su conoscenze e responsabilità, che sia in grado di controllare e migliorare processi produttivi e cognitivi complessi e che sia basato su competenze tecniche e sociali. Un lavoro che susciti impegno e passione. Un lavoro fatto di relazioni tra le persone e con le tecnologie e che sia orientato al *purpose*, a obiettivi realizzabili. Un lavoro che includa anche il *workplace within*, ossia il posto di lavoro che sta dentro le persone con le proprie storie lavorative e personali, la loro formazione, le loro aspirazioni e potenzialità. Un lavoro che si avvalga delle straordinarie capacità delle tecnologie digitali: IOT e Chat GBT non come rimpiazzo dei lavori ma come strumenti per nuovi ‘lavoratori aumentati’ nelle fabbriche e negli uffici. Un lavoro permeabile con la vita personale, entrambi tesi al perseguimento del benessere e dell’autorealizzazione.

Le persone che lavorano avranno voce non solo su come, ma anche su cosa produrre e saranno capaci di ‘costruire una vita in comune’ con gli altri lavoratori e con i loro ‘clienti’.

Gli orari di lavoro saranno via via ridotti. Il luogo di lavoro sarà ubiquo, fra la sede dell’organizzazione in cui si lavora e la casa.

In questo processo di trasformazione dei lavori, bisognerà gestire le relazioni fra i soggetti con caratteristiche diverse e portatori di interessi diversi: il management, le autorità regolatorie, i lavoratori, i rappresentanti sindacali. La progettazione avverrà con processi di partecipazione.

8.2 Il lavoro in sé: ruoli, mestieri, professioni

La prima componente dei lavori di nuova concezione è rappresentata dai ‘ruoli aperti’: non le mansioni prescritte nel taylor-fordismo, ma ‘copioni’ ossia definizione di aspettative formalizzate o meno che divengono ‘ruoli agiti’ allorché vengono animati.

I nuovi ruoli – fra loro diversissimi per contenuto, livello, valore, competenze richieste – saranno l’opposto degli attuali ‘lavori in frantumi’ e come abbiamo già anticipato saranno basati su quattro dimensioni costitutive: a) responsabilità su risultati materiali e immateriali, economici e sociali, strumentali ed espressivi; b) autonomia e governo dei processi di lavoro di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione; c) gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia, ossia lavorare in gruppo, comunicare estesamente, e soprattutto interfacciarsi e dialogare con le tecnologie digitali; d) possesso e continua acquisizione di adeguate competenze tecniche e sociali.

Ma in un contesto in cui gran parte dei lavori di oggi fra il 2027 e il 2030 non ci saranno più, come sarà possibile assicurare *work identity*, una identità professionale alle persone e programmabilità ai policy makers?

Le nostre ricerche ci inducono a dire che il paradigma dominante potrà essere quello dei mestieri e professioni dei servizi a banda larga (*broadband service profession*).

Tutti conosciamo il mestiere del carpentiere (che include sia il giovane apprendista che lavora in una ditta di infissi sia il grande montatore di tralicci, come Tino Faussonne del libro *La chiave a stella* di Primo Levi) e la professione del medico (che include un'estrema varietà di occupazioni concrete come un cardiologo o uno psichiatra, un ospedaliero o un libero professionista, un professore universitario o uno specializzando).

8.3 La istituzionalizzazione e la certificazione delle nuove professioni

I nuovi mestieri e professioni emergenti non avranno un sistema di licenze, certificazione, autorizzazione valutazione extra-aziendale come nel caso delle professioni ordinistiche. La forma contrattuale potrà essere quella di lavoro subordinato (dipendente di azienda o Amministrazione) o di un incarico di prestazione. Ma il modello professionale deve avere una sua riconoscibilità e gestibilità: esso includerà in qualche misura un servizio legittimato di significativo valore tecnico, economico, sociale; teorie e tecniche che sostengono l'erogazione del servizio; deontologia; autonomia e discrezionalità basata sull'assunzione del rischio; competenze distintive; reputazione e notorietà nell'organizzazione e presso i clienti; curriculum scolastico e certificazione delle esperienze; standard professionali; comunità professionale di riferimento; formazione scolastica e aziendale. E soprattutto, un 'ideale di servizio' caratterizzante e impegnativo.

Come configurare e formalizzare questi lavori (*job design* e *job crafting*) senza ricadere in mansionari o profili adatti a un'altra generazione di lavori è la sfida degli architetti dei nuovi lavori. Riconoscere e proteggere la 'professionalità' senza limitarsi agli attuali istituti del lavoro dipendente, è la grande sfida per il diritto del lavoro e delle relazioni industriali.

8.4 La qualità della vita di lavoro

La qualità della vita di lavoro include sei dimensioni principali di integrità della persona. L'integrità fisica è la prima dimensione fondamentale. L'integrità cognitiva riguarda la capacità di capire e padroneggiare i processi di lavoro. L'integrità emotiva è ciò che consente di padroneggiare fatica mentale, stress, tensione. L'integrità professionale si riferisce alla qualità della remunerazione, allo sviluppo e riconoscimento professionale, alla formazione, al welfare, al grado di sicurezza di trovare lavoro. L'integrità sociale riguarda l'equilibrio fra vita e lavoro. L'ultimo criterio, il più importante di tutti, è l'integrità del sé, il sapere chi si è.

Il benessere o la felicità infine non derivano solo dall'assenza di aggressioni alle integrità evocate ma anche dalla qualità del tempo liberato dal lavoro, generando uno stato di chi è sereno, non turbato da dolori o preoccupazioni e gode di questo suo stato.

8.5 La formazione di persone integrali

La formazione deve formare persone vere, persone integrali capaci di vivere bene prima ancora che di lavorare bene. Tendere verso questo modello e

praticarlo crea le condizioni strutturali per sviluppare ‘persone integrali’ come le chiamava Maritain, ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e soprattutto che godano di una solida “integrità del se”.

Persone integrali si diventa non solo svolgendo il lavoro di nuova concezione che abbiamo tratteggiato ma godendo di un crescente tempo libero di qualità, ricevendo in tutte le stagioni della vita una formazione alla cittadinanza. E imparando per tutta la vita (*Long Life Learning*).

9. La visione: la professionalizzazione di tutti

Si propone in sintesi di accelerare un percorso di valorizzazione strutturale del lavoro umano, già in atto nei contesti più virtuosi, ma che non ha dato finora luogo a un modello generalizzato come fu invece il taylor-fordismo: un percorso di professionalizzazione di tutti e non solo di un’élite.

Professionalizzazione vuol dire l’aumento di valore e di professionalità dei ruoli e delle professioni a ogni livello di qualificazione: il lavoro dei circa 55% degli attuali lavoratori della conoscenza (chiamati classe creativa, manager, imprenditori, tecnici superiori, artigiani digitali, operai aumentati ecc.), ma anche del 45% dei lavoratori oggi non qualificati, poco pagati, precari. Un lavoro di qualità, un *decent work*.

Quanto qui viene proposto si muove entro la prospettiva di un nuovo laburismo dei lavori di qualità. In tale prospettiva, come scriveva Adam Smith, il lavoro torna a essere ‘ricchezza delle nazioni’. Un percorso, come scriveva Trentin, di libertà nel lavoro invece che di libertà dal lavoro.

10. Modelli e metodi

Per creare nuovi lavori, occorre quindi sviluppare contemporaneamente modelli e metodi per la rigenerazione delle organizzazioni italiane, quelle fragili per sopravvivere, quelle forti per affrontare il tifone in corso.

I modelli organizzativi innovativi vanno tratti dalle migliori esperienze di successo, italiani e internazionali: sono quelli che superano i modelli burocratici e fordisti che hanno dominato il secolo scorso, ma che sopravvivono ancora nella prassi e nella cultura di buona parte delle organizzazioni pubbliche e private e delle istituzioni.

I metodi di cambiamento sono quelli dei progetti e programmi partecipativi di progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, lavoro, condotti nelle singole imprese e Amministrazioni, quello che io chiamo la “sociotecnica 5.0”. Abbiamo visto che le grandi imprese hanno avviato autonomamente sperimentazioni innovative di smart working, basate sul ridisegno di organizzazione, tecnologia e lavoro. Molto più indietro sono le piccole e medie imprese e le pubbliche amministrazioni, che coprono la quota maggiore di occupazione.

La politica giocherà un ruolo chiave nel disegnare il futuro del lavoro attraverso efficaci politiche attive del lavoro, defiscalizzazione del lavoro, formazione

ben fatta e valorizzazione delle relazioni industriali e altro. Ma soprattutto attraverso programmi di modellizzazione diffusione delle *best practices* e di sostegno diffuso alla riorganizzazione delle organizzazioni e del lavoro. Pensiamo a programmi nazionali e regionali di promozione e sostegno di sviluppo di modelli e metodi innovativi di organizzazione, come lo furono la *Mittbestimmung* tedesca, l'*Industrial Democracy* scandinava, il *Reinventing Government USA*, la *lean* giapponese, e in Italia i Patti territoriali per il lavoro e clima come quello realizzato con successo in Emilia Romagna.

Riferimenti bibliografici

- Battilana J., Yen, J., Ferreras, I., and L. Ramarajan. 2021. "Democratizing Work:: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future." *Organization Theory* 1, 21.
- Bentivogli, M. 2021. *Il lavoro che ci salverà*. Roma: San Paolo.
- Bianchi, P., Butera, F., De Michelis, G., Perulli, P., Seghezzi, F., e G. Scarano. 2020. *Coesione e innovazione. Il patto per il lavoro dell'Emilia Romagna*. Bologna: il Mulino.
- Butera, F. 1972. *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America*. Venezia: Marsilio.
- Butera, F. 2020a. "Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda." *Studi Organizzativi* 1, 3.
- Butera, F. 2020b. "Progettazione del lavoro e partecipazione nella quarta rivoluzione industriale." In *Lavoro: La grande trasformazione*, a cura di Enzo Mingione. Milano: Feltrinelli (54° Annale Feltrinelli).
- Butera, F. 2020c. *Organizzazione e società. Le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*. Venezia: Marsilio.
- Butera, F. 2021. "Il lavoro agile come sperimentazione per una nuova way of working." *Il Mulino* 23, 9.
- Butera, F. 2023. *Disegnare l'Italia. Politiche e progetti per organizzazioni e lavori di qualità*. Egea.
- Butera, F., Bagnara, S., Cesaria, R., e S. Di Guardo. 2008. *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*. Milano: Mondadori Università.
- Butera, F., e A. Failla. 1992. *Professionisti in azienda*. Milano: Etas Kompass.
- Butera, F., e S. Di Guardo. 2009. "Analisi e progettazione del lavoro della conoscenza: il modello della Fondazione Irso e due casi." *Studi Organizzativi* 2.
- Carollo, L., Dorigatti, L., Murgia, L., Parker, S., and T. Steger, edited by. 2022. *Still in search of organizational democracy: new opportunities and constraints*. Special Issue *Studi Organizzativi*.
- Davis, L. E., and A. B. Chernes, edited by. 1975. *The Quality of Working Life*. New York: Free Press.
- Davis, L. E., and J. C. Taylor, edited by. 1970. *Design of Jobs*. Harmondsworth: Penguin.
- Emery, F., and E. Trist. 1980 (1969). "Socio-technical Systems." In *Systems Thinking*, edited by F. Emery. London: Penguin trad. it. *La teoria dei sistemi*. Milano: FrancoAngeli, 2006).
- Levi, P. 1978. *La chiave a stella*. Torino: Einaudi.
- Mari, G. 2019. *La libertà nel lavoro*. Bologna: il Mulino.
- Maritain, J. 1980. *Umanesimo integrale*. Roma: Borla.

- Mounier, E. 1949 (1935). *La révolution personnaliste e communautaire*. Paris, Editions du Seuil (trad. it. *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità, 2022).
- Osservatorio Smart Working. Politecnico di Milano. 2022. *Smart working: il lavoro del future al bivio* (ottobre 2022). Milano.
- Sennet, Richard. 1988. *L'uomo flessibile*. Milano: Feltrinelli, 1999.
- Trist, E., and H. Murray, edited by. 1990. *The Social Engagement of Social Sciences: A Tavistock Anthology*. 1990: The University of Pennsylvania Press.
- Wilenski, H. 1964. "The professionalization of everyone?" *American Sociological Review* 1, 1964.