

# La lezione del telelavoro

Che cosa resterà dell'esperienza del telelavoro? Come inciderà sullo sviluppo del lavoro a distanza e che lezione possiamo trarne per il futuro?

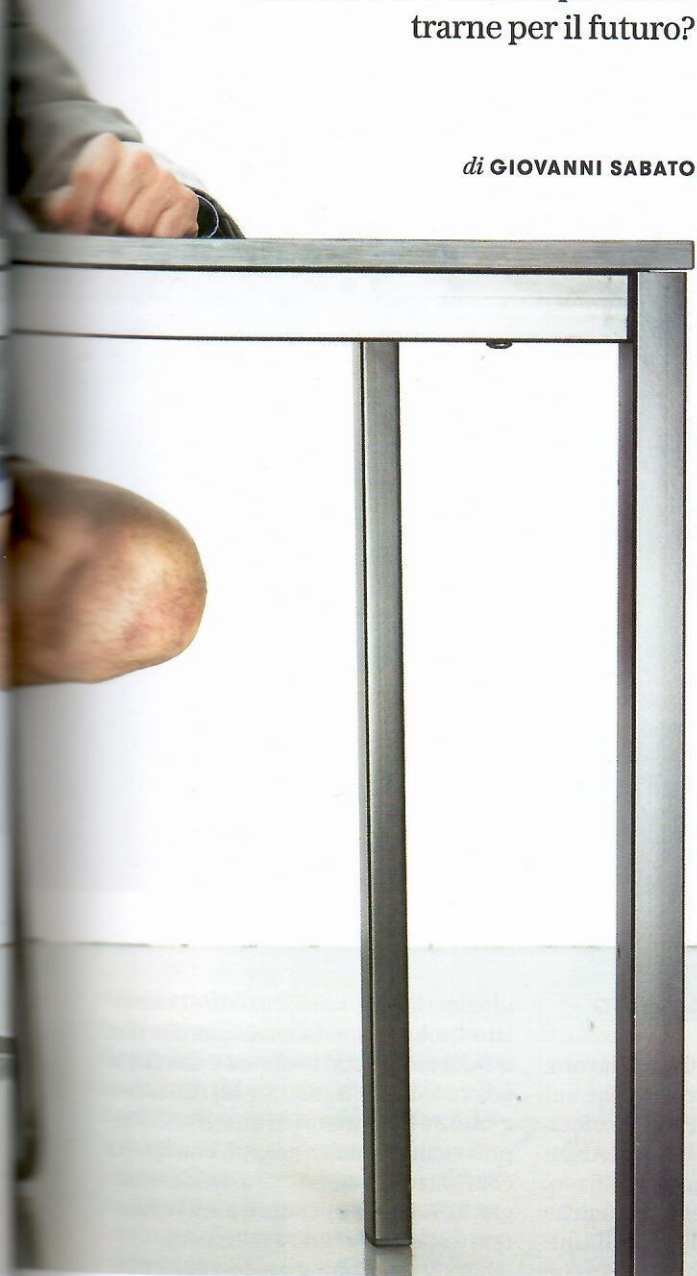
di GIOVANNI SABATO

“**B**asta con questo restarsene al calduccio sul divano. Bisogna che torniate al lavoro».

Vale a dire, a lavorare in ufficio. Qualche capo non l'ha presa bene, che i suoi dipendenti siano rimasti a lavorare da casa durante il *lockdown*. Che fosse per l'insicurezza della mancanza di controllo sui lavoratori, o perché al lavoro soddisfaceva esigenze di affiliazione sociale che trascendevano l'aspetto professionale, c'è chi ha tacciato sostanzialmente di nullafacenza chi stava a casa - a dispetto di ogni dato di realtà, dall'impegno dimostrato ai risultati misurati - contrapponendoli ai «coraggiosi» che invece andavano lo stesso in sede.

Altri *leader*, com'è ovvio, hanno avuto reazioni diverse, dedicando le energie a organizzare al meglio il telelavoro. Ed evitando magari di ridurlo a una riedizione riveduta e corretta del lavoro d'ufficio, che suppliva alla mancanza di controllo fisico con un ipercontrollo virtuale, con regole come «scrivete buon giorno quando vi collegate al mattino; salutate quando staccate per pranzo; date il buon pomeriggio quando vi ricollegate».

Com'è facile immaginare, un ventaglio di esperienze altrettanto variegato, per gradimento e successi, è stato riferito da chi a casa ci ha lavorato. Cosa resterà dunque di questa esperienza? Come inciderà sugli sviluppi del lavoro a distanza, e che lezioni possiamo trarne per organizzarlo al meglio?





## UN ANNO SPECIALE

Covid-19 ha accelerato una tendenza già in atto da tempo, ma con una grossa differenza: se prima il telelavoro era una scelta preparata e concordata, che in genere cercava di coniugare le preferenze dell'azienda con quelle del lavoratore, in queste circostanze è stata una decisione forzata dall'emergenza.

«Più che di *smart working* o di lavoro agile, per il lockdown del 2020 è più corretto parlare di lavoro da casa forzato, una modalità probabilmente mai sperimentata né studiata prima», dice Monica Molino, assegnista di ricerca e docente a contratto di psicologia del lavoro all'Università di Torino. «Quindi abbiamo avuto da un lato un'opportunità unica di studiare il telelavoro su grande scala, dall'altro una serie di condizioni anomale. Di punto in bianco ci si ritrova a lavorare da casa cinque giorni su cinque, mentre di norma ci si prepara meglio e lo si sperimenta con gradualità, qualche giorno a settimana. In più sono stati eccezionali la paura e le altre emozioni negative di questi mesi, e la convivenza forzata con i familiari. Tutte cose che incidono anche su come si lavora. Non è detto quindi che quanto osservato in passato valga pari pari per l'esperienza del lockdown, né che questa sia pienamente indicativa del futuro».

Anche al di là delle peculiarità di un anno che si spera irripetibile, comunque, i modi in cui i lavoratori e le organizzazioni vivono il telelavoro non sono univoci. «I *team* virtuali non hanno caratteristiche uniformi. È un concetto sfaccettato: ci sono gradi diversi di virtualità, anche a seconda della frazione di tempo lavorato a distanza, della distribuzione geografica dei membri, della comunicazione più o meno asincrona. La virtualità va considerata come una variabile continua, non una dicotomia tra lavoro "di persona" oppure "*on line*"», spiega una vasta rassegna pubblicata lo scorso agosto su «*American Psychologist*» da una trentina di studiosi, guidati da Kevin Kniffin, economista alla Cornell University di Ithaca, nello Stato di New York.

## Condizioni anomale

Il telelavoro durante il lockdown è stato vissuto in condizioni di emergenza, con problemi organizzativi e con la difficoltà della convivenza forzata tra familiari.

## L'AUTORE

**Giovanni Sabato**

Biologo di formazione, lavora come giornalista scientifico *free lance*. Oltre alle faccende di psicologia, biologia e medicina, gli interessano i nessi fra scienza e diritti umani.

Quando non scrive, cammina e fotografa le cose buffe che trova in giro.



## PRODUTTIVITÀ IN AUMENTO

Un grande vantaggio del telelavoro, mostrato da molte ricerche, è che aumenta la produttività. Paola Profeta, dell'Università Bocconi, e Marta Angelici, dell'Università Bicocca di Milano, con il Centro Dondena per le dinamiche sociali e politiche pubbliche dell'Università Bocconi, lo hanno mostrato con

un esperimento randomizzato. Cioè una sperimentazione si limita a rilevare come si lavora a distanza, ma che in un caso 300 lavoratori di una ditta presa italiana in due gruppi è stato continuato ad andare in ufficio per tre giorni, l'altro che per nove giorni da casa un giorno a settimana. Lo studio, condotto presso





demia e pubblicato nel 2020 fra i «CESifo Working Paper», ha dimostrato che la flessibilità aumentava la produttività dei lavoratori, riducendo i giorni di congedo richiesti e accrescendo il rispetto delle scadenze e la concentrazione, e migliorava il loro benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita personale, incrementando il sonno e aumentando del 5 per cento la soddisfazione dichiarata per la

**Un grande vantaggio del telelavoro, confermato da numerose ricerche, è che aumenta in modo considerevole la produttività**

propria vita in generale, e dell'8 per cento quella per la vista sociale. «Anche nei nostri studi abbiamo trovato soprattutto vantaggi, anche nella produttività, soprattutto per le attività più individuali e più cognitive», spiega Molino.

Qualcosa ovviamente si perde, soprattutto nelle interazioni con i colleghi e gli altri interlocutori. E questo può inficiare, per esempio, la creatività. «Generare idee richiede molta condivisione, confronti, stimoli. Se c'è troppo isolamento, o le interazioni sono troppo mediate dalla tecnologia, per quanto ci si possa organizzare con team virtuali e via dicendo, qualcosa si perde», dice Molino. «Ci sono cose che impari vivendo l'organizzazione, negli scambi informali, alla famosa macchinetta del caffè. Dove, al di là della socialità, c'è anche l'occasione per cogliere informazioni difficili da comunicare per via formale, e per entrare meglio nella cultura organizzativa del proprio lavoro, specie per chi è a inizio carriera».

#### CONFLITTI E CREATIVITÀ

Le ricerche mostrano infatti che nei team virtuali c'è meno ricchezza comunicativa e, sebbene il *brainstorming* di gruppo possa funzionare on line anche meglio che dal vivo, la creatività individuale perde quegli stimoli dati dalle frequenti interazioni di persona. Con una comunicazione meno fluida, inoltre, i conflitti e i problemi di coordinamento diventano più facili a inasprirsi e più difficili da gestire. «Le organizzazioni dovrebbero creare occasioni di interazioni non legate alle mansioni lavorative, per permettere ai dipendenti di coltivare i loro legami emotivi», dice Kniffin.

Altrimenti, nel tempo, i lavoratori rischiano di perdere la percezione del senso del proprio lavoro e dell'appartenenza all'organizzazione. E non solo: la socialità è importante anche perché favorisce i cosiddetti comportamenti extra ruolo, cioè quei comportamenti discrezionali che vanno oltre quanto ci si aspetta strettamente da un lavoratore in base alle sue mansioni, ma aiutano a far funzionare meglio l'organizzazione.



## Il peso delle donne

Durante la pandemia, con il lavoro in convivenza obbligata con i familiari e una vita tutta concentrata fra le mura domestiche, è spesso venuto meno un possibile vantaggio del telelavoro: il miglior equilibrio tra tempo ed energie per il lavoro, per la famiglia, e per se stessi.

Molte indagini hanno infatti rivelato un aumento dei conflitti familiari e degli stress. E chi ne ha risentito di più, in Italia come in tanti altri contesti, sono state le donne.

«Con scuole e ristoranti chiusi, e magari il venir meno dell'aiuto domestico, aumentano le esigenze di lavoro familiare, che spesso ricadono in maggior misura sulle donne. E sono le donne a prendersi più spesso carico del benessere emotivo della famiglia», constata per esempio Tammy Allen, della University of South Florida, facendo il punto su «Occupational Health Science» nel 2020.

L'Italia non fa eccezione, anzi: l'associazione di imprese Valore D, che si impegna per l'equilibrio di genere, ha indagato su oltre 1300 lavoratori di imprese di ogni dimensione nel nostro paese, constatando che in lockdown una donna su tre lavorava più di prima e non riusciva, o faticava, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Fra gli uomini il rapporto era di uno su cinque.

Anche in condizioni normali poi, al di là del lockdown, si era visto che il lavoro da casa non sempre mantiene la promessa di facilitare gli equilibri tra vita privata e professionale. «Dipende molto dalle circostanze, gli studi mostrano scenari articolati e vari», spiega Scaratti.

Quel che non dovrebbe essere scontato, rimarkano in tanti, è che di queste difficoltà, che riguardano un po' tutti, debbano soffrire di più le donne. «In Italia vale ancora la classica divisione stereotipica dei ruoli tra uomini e donne, nella cura dei figli e nell'aiuto ad altri familiari con esigenze. Anzi, la pandemia la ha anche accentuata, facendoci un po' regredire rispetto ai tentativi di maggiore uguaglianza», dice Molino. «Senza dubbio, quindi, bisogna sviluppare sistemi di welfare che aiutino a conciliare lavoro e vita personale e familiare. Non bisognerebbe, però, considerarli soluzioni *ad hoc* per le donne, ma fare in modo che non siano solo le donne ad aver bisogno di questi ausili».

### COMUNICAZIONE APERTA

Tutti questi inconvenienti però non sono inevitabili: dipendono dalle circostanze di ciascuna situazione, per esempio da quanto sia spinta la virtualizzazione dei rapporti.

«Sulla creatività, la produttività e via dicendo, le ricerche non sono univoche: molto dipende dalle diverse situazioni lavorative, soggettive e sociali. A partire da come si esercitano il coordinamento

e la *leadership* in remoto. Se penso all'esempio del buongiorno e buon pomeriggio richiesti ogni volta che ci si collega, questo non è certo un grilletto che fa scattare la creatività. Tutt'altro. La pressione controllante inibisce la libertà, il discernimento, la passione creativa, ingredienti che richiedono sollecitazioni positive e non una pressione opprimente», spiega Giuseppe Scaratti, professore ordinario di psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà

di economia dell'Università di Milano.

«Servono quindi soluzioni per mitigare i limiti e creare un flusso e un'elaborazione di informazioni. Per esempio, riducendo le riunioni e le altre attività per promuovere discussioni in cui si possa sentire psicologicamente sicuro, introducendo norme di interazione che garantiscano la sfera di comunicazione aperta».







**NON SEMPRE IL LAVORO DA CASA MANTIENE LA PROMESSA DI FACILITARE GLI EQUILIBRI TRA VITA PRIVATA E PROFESSIONALE**

cia, sostegno e mutuo rispetto. Così tutti saranno incoraggiati a esprimersi, senza temere quei rischi che sono sempre legati all'esporsi», spiega Kniffin.

Quanto ai comportamenti di collaborazione, rimarca Kniffin, si è visto che la distanza fisica può ridurre le occasioni di aiuto reciproco, ma non inficia la disponibilità a offrirlo quando richiesto, né la capacità di darlo con efficacia. Anche qui, ci sono accorgimenti che aiutano a superare le remore che molti hanno

a chiedere aiuto negli ambienti virtuali, per esempio preservando la *privacy* di chi lo fa, riducendo lo stigma verso chi lo chiede e infondendo fiducia nel fatto che l'aiuto ricevuto sarà utile.

#### LA SFIDA DELLA LEADERSHIP

Se il telelavoro può aumentare la produttività e offrire altri benefici, perché si sono visti tanti capi riluttanti a promuoverlo o anche solo ad accettarlo?

Così ansiosi di far tornare tutti in ufficio ai primi allentamenti del lockdown? E, a prescindere dalla pandemia, perché ci sono tante resistenze a concederlo?

«In Italia paghiamo una cultura del lavoro che per tradizione ha premiato la presenza: valgono più le ore in ufficio che il merito e i risultati. È la vecchia cultura del "presentismo", che ora, con le nuove tecnologie, sta lasciando il posto a quella *always-on*: ora ci si aspetta che le persone siano sempre disponibili, a ogni ora di ogni giorno, anche nel *weekend*, anche in vacanza. In quest'ottica, non mi stupisce che molti responsabili faticino ad accettare di perdere un po' la presa sui collaboratori e non vedano l'ora di riprenderne il controllo fisico», dice Molino.

In realtà anche l'esempio citato, del buongiorno e buon pomeriggio richiesti a ogni collegamento, mostra che il controllo può andare oltre la presenza fisica in ufficio. «Questo è un esempio di uno stile di leadership che abbiamo definito distruttiva, che può essere attuato anche a distanza, con ripercussioni anche serie sulla salute o sul benessere dei lavoratori». Le cause stanno innanzitutto nella cultura dell'organizzazione, su cui quindi bisognerebbe intervenire *in primis*: superando la cultura del controllo e spostandosi verso un lavoro concepito non più per tempo ma per obiettivi.

«Il lavoro per obiettivi è l'unico compatibile con il lavoro a distanza. In un vero smart working non si dovrebbe neanche controllare quante ore il dipendente lavora, o quando: può farlo quando vuole, compatibilmente con il coordinamento con i suoi interlocutori. Però il leader deve essere preparato: lasciare autonomia ai lavoratori non vuol dire abbandonarli a se stessi, che è un altro stile di leadership distruttiva, detta *laissez faire*. Il leader deve saper costruire relazioni di fiducia, un'altra competenza cruciale per il telelavoro. Deve saper lasciare ai lavoratori autonomia, avendo creato le condizioni per lavorare bene, formandoli riguardo non solo alle competenze tecniche ma anche alla gestione del tempo e all'organizzazione autonoma. Ciò richiede un grande inve-



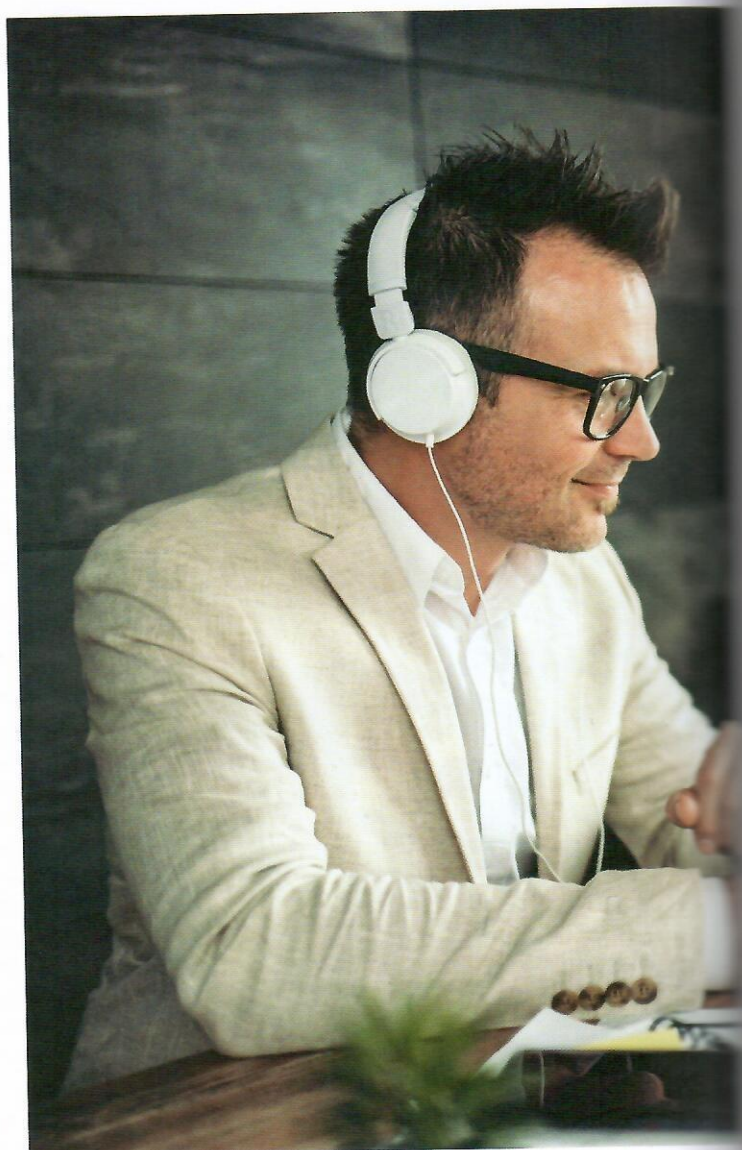
stimento formativo sui responsabili, che devono anzitutto capire che cosa significa lavorare per obiettivi e riconoscerne la necessità, e poi sviluppare le competenze per gestire i team in quest'ottica. La leadership è un tema che farà la differenza: è il fattore più importante per affrontare le sfide future del lavoro, non solo lo smart working», spiega Molino.

### OBIETTIVI CONDIVISI

Un altro nodo cruciale perché il lavoro a distanza funzioni sono i sistemi di valutazione. «Oggi spesso la valutazione si usa solo per riconoscere gli incentivi in base al raggiungimento degli obiettivi annuali. Perciò non determina obiettivi sfidanti e stimolanti, ma si limita a definire le attività ordinarie richieste dal ruolo. E spesso non è seguita da incontri di *feedback* e valutazioni più approfondite sui bisogni formativi e di sviluppo dei lavoratori», dice Molino.

«Per monitorare le performance in remoto occorre esplicitare bene gli indicatori impiegati, perché serve un controllo intelligente. Alcuni indicatori già in uso possono rimanere: se devo completare tot pratiche o progetti al giorno, la misura può restare la stessa. Altri andranno ridefiniti. In remoto aumenta la discrezionalità del lavoratore, che può decidere tempi, ritmi, modalità per raggiungere gli obiettivi concordati. Non bisogna ricadere nel vecchio taylorismo deteriorato: se controllo ogni secondo quanti respiri devi fare, siamo al parossismo del controllo a distanza e impedisco al lavoratore di usare la sua intelligenza, di mettere testa, passione, discernimento, dedizione per raggiungere i suoi obiettivi. D'altra parte, è ovvio che devo poterne verificare i risultati», dice Scaratti.

Una criticità è la frustrazione data da feedback e valutazioni di capi e colleghi che non arrivano più durante l'attività, ma più spesso dopo il suo completamento, o dopo averne concluse grandi porzioni. «Un feedback negativo o correttivo in corso d'opera comporta un disagio contenuto, perché richiede di correggere solo piccole porzioni di lavoro. A lavoro concluso è più frustrante e meno ef-



**PER EVITARE CHE IL LAVORO IN SOLITARIA DIVENTI FRUSTRANTE È NECESSARIO MANTENERE UNO SCAMBIO COSTANTE CON CAPI E COLLEGGI**

ficiente: costringe a rifare da zero, o in gran parte, ciò che si riteneva completato», ha spiegato Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano, nel presentare il Tavolo tecnico ENPAP sullo smart working nel 2020.

Affinché il lavoro resti stimolante e non frustrante, e si riducano gli erro-

ri, bisogna dunque mantenere lo scambio di feedback in corso, e frazionare i grandi compiti in piccoli, aumentando così lo scambio, valutazione e azione e conducendo valutazioni mensili. Ma non solo, è necessario che almeno una parte dei feedback siano positivi





## La scelta migliore dovrebbe essere lavorare un po' in ufficio e un po' a distanza. Il telelavoro infatti ha pro e contro e se i giorni a casa diventano troppi gli svantaggi crescono

### IL FUTURO

La tendenza al telelavoro era già in atto, ma come inciderà sul suo evolversi l'esperienza della pandemia? Il telelavoro si espanderà sulla sua spinta? Sarà organizzato meglio? «Anzitutto bisogna capire quali sono le attività adatte a essere svolte in telelavoro, e quali no», spiega Scaratti. «La prima distinzione è ovviamente tra gli aspetti manuali, materiali del lavoro, e quelli immateriali. Ma non è una distinzione assoluta. La telemedicina per esempio sta avendo grandi sviluppi, con visite e diagnosi condotte con strumenti mediati tecnologicamente. E una casa automobilistica, la Volvo, ha attivato lo smart working già da 12 anni: un'azienda che apparirebbe non "smartabile" secondo un tradizionale criterio di materialità, in realtà lo fa. Alcune attività ovviamente richiedono la presenza: se devo montare un pezzo sotto la scocca, devo farlo in sede. Ma i lavori di documentazione, *report*, tracciabilità dei dati e così via sono fattibili in remoto».

In prospettiva, poi, va capito qual è l'equilibrio migliore fra i giorni di lavoro da casa e quelli in sede. «Le soluzioni ottimali varieranno a seconda delle situazioni, ma in genere la scelta migliore dovrebbe essere lavorare un po' in ufficio e un po' a distanza. Si era già visto, e si sta confermando, che la distanza ha pro e contro e, se i giorni a casa diventano troppi, gli svantaggi crescono. In letteratura non ci sono indicazioni precise, ma in linea di massima si indicano come ideali due o tre giorni a distanza a settimana», dice Molino.

Scaratti concorda: «Ci sono dimensioni di socialità, spazi di presenza, convivenza fisica, che fanno parte dell'estetica e del sapore dello stare al mondo. È un po' come la differenza fra nutrirmi con le pillole liofilizzate degli astronauti o sedermi a una tavolata con gli amici.

Anche il lavoro ha dimensioni sensoriali importanti, paesaggi, percezioni. Bisogna cercare un equilibrio, a seconda dei lavori e delle situazioni».

Quanto al grande esperimento naturale di telelavoro appena vissuto, dice Molino, bisognerà ripulire le esperienze fatte dagli effetti della condizione specifica e vedere che cosa di positivo si può trarne. C'è però un rischio: che l'esperienza attuale – con le difficoltà date dall'impreparazione, dall'isolamento e dai tanti altri stress – comprometta agli occhi di alcuni l'immagine del telelavoro in generale. «Sento persone che ora sono contrarie al telelavoro, non vedevano l'ora di rientrare in ufficio e dimenticarlo per sempre. Penso sia un effetto negativo che un po' pagheremo: essere stati costretti a casa senza preparazione ha creato non dico un trauma, ma percezioni esclusivamente negative, che renderanno difficile rifarlo in futuro».

Molto dipenderà, rimarca Kniffin, da come si aiuteranno tutti ad affrontare i cambiamenti, tarando gli interventi sulle tante diverse situazioni. «Chi vive da solo può avere esigenze molto diverse da chi vive in famiglia, con meno complicazioni organizzative ma più isolamento», dice. Le categorie vulnerabili avranno esigenze particolari, da tener presenti. «I leader autoritari incontreranno sfide diverse rispetto a quelli più partecipativi ed empatici, e quindi avranno necessità formative diverse. E gli addetti alla salute dei lavoratori dovranno essere formati per riconoscere le difficoltà di salute mentale e offrire consigli o terapie anche a distanza».

«Trarranno profitto dallo smart working le imprese capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale», conclude Tosolin. «In questo momento il costo dell'improvvisazione, o del mantenimento delle abitudini precedenti, potrebbe essere molto salato». ■

assegnano compiti a distanza, inoltre, è meglio «non prescrivere atteggiamenti, con frasi tipo "fai attenzione quando lavori", bensì specificare come comportarsi, con suggerimenti come "ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione"», visto che poi sarà difficile indirizzare o correggere queste azioni in corso d'opera.