

In copertina

È la fine dell'ufficio?

Il telelavoro promette meno costi, meno inquinamento e una gestione migliore della vita privata. Ma sostituire le esperienze e le interazioni sociali offerte dai luoghi di lavoro tradizionali è impossibile

Cal Newport, The New Yorker, Stati Uniti. Foto di Margeaux Walter

Negli anni sessanta Jack Nilles, un fisico prestato all'ingegneria, costruiva sistemi di comunicazione a lungo raggio all'Aerial reconnaissance laboratory dell'aeronautica militare statunitense. Alla Nasa contribuì a progettare sonde spaziali in grado di inviare messaggi alla Terra. Poi, nei primi anni settanta, andò a dirigere le ricerche interdisciplinari all'University of southern California e lì s'interessò a un problema più terreno: il traffico. All'epoca gli sterminati sobborghi delle città statunitensi e la benzina a basso prezzo favorivano la congestione del traffico e facevano aumentare i pendolari che si riversavano ogni giorno nei quartieri del centro.

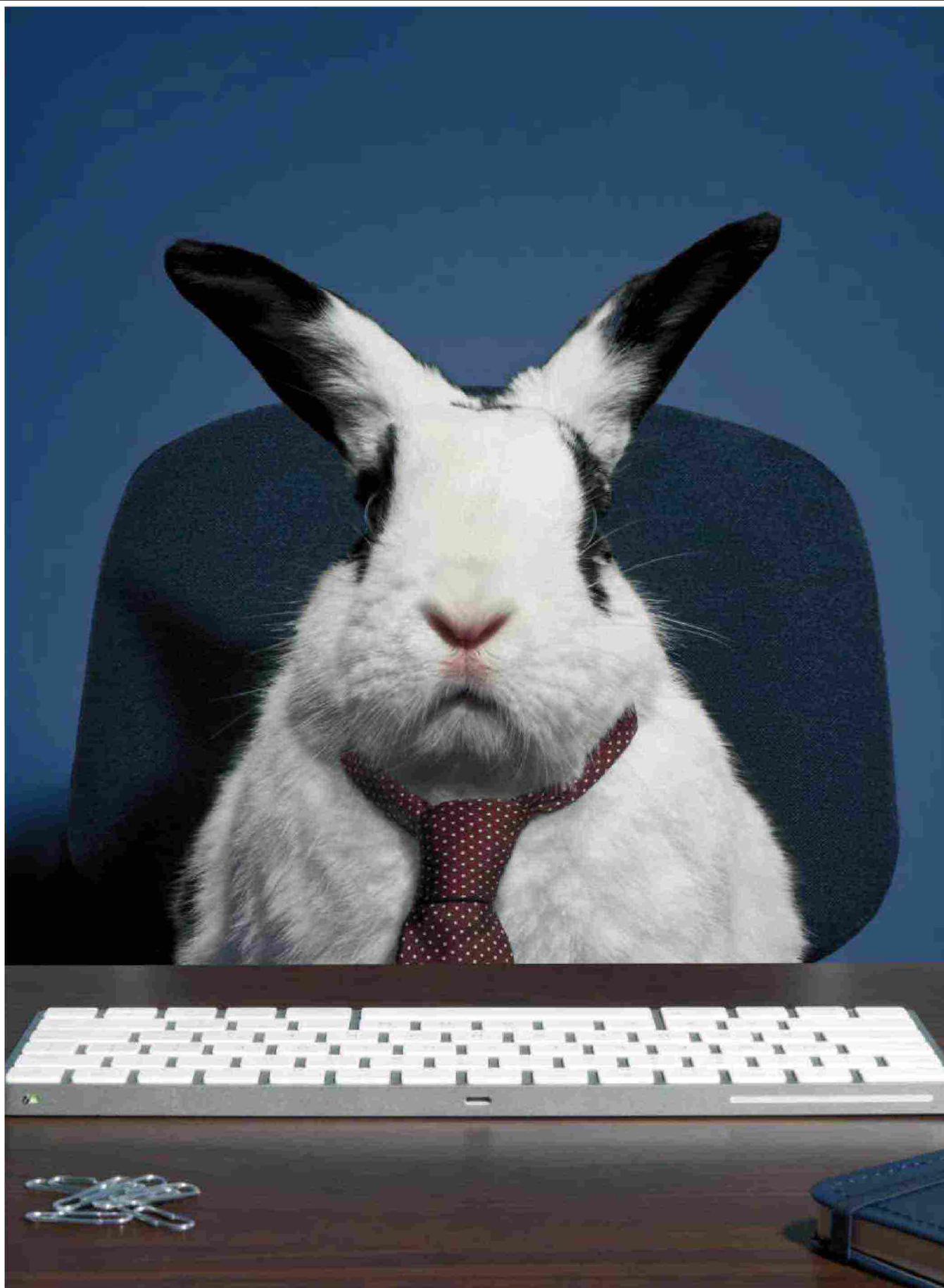
Nell'ottobre del 1973, però, l'Opec decise l'embargo petrolifero e il prezzo della benzina quadruplicò. Di colpo la cultura del lavoro statunitense, incentrata sull'uso dell'auto privata, apparve insostenibi-

le. Proprio quell'anno Nilles pubblicò insieme ad altri studiosi il saggio *The telecommunications-transportation tradeoff* (Il compromesso tra telecomunicazioni e trasporti), in cui affermava che il problema del traffico era solo un problema di comunicazioni. Il personal computer non era ancora stato inventato e non esisteva un modo pratico di spostare il lavoro a casa. Nilles, però, pensò che se le aziende avessero costruito piccoli uffici-satellite nelle periferie urbane, gli impiegati avrebbero potuto spostarsi tra sedi più vicine, forse a piedi o in bicicletta. Una rete di fattorini e di computer avrebbe garantito la comunicazione tra le varie sedi, replicando quello che avviene all'interno di un unico ufficio o di un unico edificio. Per definire quell'ipotetico sistema, Nilles coniò due termini: telependolarismo e telelavoro.

L'idea degli uffici-satellite non attecchì, ma poco importa, perché negli anni ottanta ci furono grandi progressi nelle

tecnologie dei computer e della rete. Nel 1986 mia madre, programmatrice al quotidiano Houston Chronicle, diventò una delle prime vere telelavoratrici: pur di evitare che andasse via (ogni giorno doveva affrontare un lungo viaggio da pendolare), il giornale le installò in casa uno dei primi modelli di pc a schermo monocromatico. Da casa lei si collegava al server Ibm del quotidiano, grazie a un primitivo modem che inviava e riceveva intere schermate di codici. "Era lentissimo: sullo schermo vedevi caricare le righe di codice a una a una", mi ha raccontato. Com'è ovvio, quella tecnologia non poteva essere usata da tutti: ci sarebbero volute ore perché i computer si sincronizzassero. Tuttavia era ormai nato lo schema fondamentale del telelavoro.

I progressi tecnologici seguirono a ruota. Negli anni novanta gli impiegati cominciarono a servirsi di pc connessi in rete e in tutti gli uffici furono adottate la posta elettronica e la condivisione di file.



In copertina

S'imparò a ridurre telefonate e riunioni e a interagire di più attraverso il computer. Successivamente, quando i prezzi dei pc scesero, molte persone comprarono per casa dispositivi paragonabili a quelli usati al lavoro, e con un modem potevano accedere agli stessi strumenti.

Nel 1994 l'At&t indisse la sua prima "giornata del telependolare". Nel 1996 il governo degli Stati Uniti lanciò un programma che favoriva il telelavoro tra i suoi dipendenti. Nei primi anni del duemila la banda larga ha velocizzato nettamente le connessioni domestiche. Nel 2003 un gruppo di programmatori europei ideò Skype, un'applicazione che sfruttava il successo della banda larga per fornire a tutti, a costi contenuti, la possibilità di scambiarsi messaggi audio via internet. L'anno dopo furono aggiunte le funzioni di chiamata e nel 2006 quelle di videochiamata. In un anno Skype fu scaricato 500 milioni di volte. Tutto questo indicava l'imminenza di un profondo cambiamento del lavoro in ufficio: invece di prendere il treno per arrivare in città già affollate, gli impiegati si sarebbero presto trasferiti in zone più tranquille e con affitti più bassi, mentre la maggiore flessibilità degli orari gli avrebbe permesso una serie di vantaggi, come andare a prendere i figli a scuola e godersi la cena in famiglia dopo una produttiva giornata di lavoro in casa.

E c'era chi immaginava cambiamenti ancora più estremi. Nel suo libro del 2007 *The 4-hour workweek* (La settimana di lavoro di 4 ore) l'imprenditore Timothy Ferriss propose agli impiegati di intavolare aggressive contrattazioni con i loro datori di lavoro per ottenere accordi di telelavoro, e poi trasferirsi in zone del mondo dove la vita costava meno. Per esempio in Argentina, che proprio allora viveva una crisi finanziaria e quindi, secondo Ferriss, poteva essere una meta da considerare per un simile "geo-negoziato". Quei lavoratori da ultra-remoto, senza bisogno di supervisori, avrebbero potuto svolgere i loro compiti con la massima efficienza e per il resto della giornata godersi l'abbondante tempo libero.

The 4-hour workweek vendette tantissime copie, ma la rivoluzione del telelavoro si sgonfiò proprio quando sembrava inevitabile. Nel febbraio del 2013 Marissa Mayer, da poco nominata amministratrice delegata di Yahoo!, fermò il telelavoro in azienda con una circolare dell'ufficio del personale diretta a tutti i dipendenti in cui si leggeva: "Quando si lavora da casa, spesso si sacrificano la velocità e la

qualità. Noi invece dobbiamo essere un unico Yahoo!, e a questo si può arrivare solo lavorando fisicamente insieme".

In seguito ridimensionarono i loro programmi di telelavoro anche la IBM, la Hewlett-Packard, la Best Buy e altre grandi aziende statunitensi. Nella Silicon valley si diffuse una serie di attrattive (pasti gratis, caffetterie, palestre di arrampicata) offerte per far restare i dipendenti in ufficio. A un mese dalla circolare di Yahoo!, il sito Business Insider pubblicò

Nei primi anni del duemila la banda larga ha velocizzato le connessioni

un articolo in cui elogiava il Corporate concierge, la squadra creata da Google per aiutare i suoi ingegneri a sbrigare banali operazioni della vita privata, come pianificare cene o trovare costumi per Halloween. L'articolo si chiudeva con queste parole: "Ormai i dipendenti del motore di ricerca devono solo preoccuparsi del loro lavoro".

Gratifiche extra

Negli ultimi anni il telelavoro è diventato l'eccezione più che la norma. Le intese per il "lavoro flessibile" sono considerate delle gratifiche extra. Da un sondaggio del 2018 è emerso che solo il 3 per cento degli impiegati statunitensi lavora a casa per più del 50 per cento del tempo. Eppure le infrastrutture tecnologiche ideate per il lavoro da remoto non sono sparite, anzi: permettono agli impiegati di rispondere alle email mentre viaggiano in metropolitana o di stendere la bozza di una circolare in cucina. Insomma Nilles sognava che il lavoro d'ufficio fosse sostituito dal telelavoro, ma il suo progetto gli si è ritorto contro. Tanto che oggi, proprio grazie alle avanzatissime tecnologie delle telecomunicazioni, lavoriamo sia a casa sia sui treni che ci portano al lavoro. Lavoriamo dappertutto.

Storia

Ascesa e caduta dell'ufficio

◆ Gli antichi romani lavoravano mentre erano a caccia. Poi nell'ottocento è nato l'ufficio moderno. Che oggi sta per cambiare di nuovo. A pagina 88 di questo numero un articolo di **Catherine Nixey**.

to. Oggi, dopo essere entrati in un'incerta fase due della pandemia, non è ancora chiaro quando o se i lavoratori torneranno nei loro uffici. La banca Citigroup ha detto ai suoi dipendenti che l'uscita dal distanziamento sociale avverrà con lentezza e che molti di loro non torneranno in ufficio prima dell'anno prossimo. L'amministratore delegato di Twitter, Jack Dorsey, ha annunciato che chi svolge lavori che non richiedono la presenza fisica potrà farli da casa a tempo indeterminato. Il capo del personale di Twitter ha affermato che l'azienda "probabilmente non sarà mai più uguale a prima", e ha aggiunto: "Penso proprio che non torneremo al passato".

Non tutti vorranno abbracciare integralmente il telelavoro. Ma nei prossimi mesi o anche anni, per tutelare la salute dei dipendenti e ridurre le responsabilità, molte aziende non potranno che incentivarlo.

Un'idea di come sarà il futuro può darcela la situazione degli uffici in Asia. In molte città del continente le restrizioni sono state allentate, ma nelle sedi cinesi della Microsoft è tornata in ufficio solo la metà dei seimila dipendenti. All'università di Nanjing, in Cina, molti impiegati amministrativi hanno adottato orari misti - lavorano in sede solo qualche giorno a settimana - per ridurre al minimo il numero di persone che circolano nel campus. A Hong Kong sembra che i caffè, riaperti da poco, siano affollati di lavoratori da remoto che vogliono solo uscire di casa. È plausibile prevedere un lungo periodo in cui anche gli uffici che hanno riaperto resteranno occupati solo in parte e qualche dipendente parteciperà alle riunioni da casa.

Chi sperava nel trionfo del telelavoro potrebbe pensare che la pandemia abbia eliminato il principale ostacolo al suo successo: la riluttanza dei dirigenti. Si ha spesso l'impressione che le cose stiano così. Non fa una bella impressione vedere su Zoom i dipendenti lavorare in un angolo di casa. Per un dirigente, inoltre, è più facile seguire quello che fanno i dipendenti se li vede seduti alla scrivania o nei locali comuni dell'ufficio.

Una settimana dopo l'uscita della circolare di Yahoo!, una giornalista esperta di tecnologia, Kara Swisher, scrisse che Mayer aveva preso quella decisione perché, esaminando i dati della rete aziendale, aveva scoperto che i dipendenti che lavoravano da remoto restavano scolle-





THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO

gati dai server per periodi di tempo prolungati. In un articolo del 2013 uscito su *Wired* il dirigente di un'azienda di software esprimeva un'idea probabilmente condivisa da molti suoi colleghi: "Quelli che vengono in ufficio a lavorare fanno di più. Forse hanno semplicemente più chiaro ciò che ci si aspetta da loro".

Nella sconfitta del telelavoro, quindi, ha certamente pesato il fatto che i capi hanno bisogno di fare i capi. Ma ci sono anche altre ragioni, del tutto legittime, che non hanno perso rilevanza rispetto a dieci anni fa. La circolare di Yahoo!, per esempio, sottolineava un problema evidente del lavoro da remoto: la perdita delle interazioni dal vivo. I suoi autori osservavano che un luogo di lavoro funziona a seconda "delle interazioni e delle esperienze possibili solo" in ufficio, come "le discussioni in corridoio o a mensa, gli incontri con persone nuove e le riunioni non programmate".

Certo, in teoria la tecnologia offre alternative equivalenti. Nel 1986, quando mia madre lavorava in una camera da letto della nostra casa in un sobborgo di Houston, era sola con il suo computer, mentre oggi ci si può confrontare su Slack e in videoconferenza. Eppure questi progressi non hanno mai sostituito del tutto l'esperienza del lavoro in ufficio.

La sfilza di collaboratori che compaiono sullo schermo del portatile, ognuna nel suo quadratino grande come un francobollo, è solo una triste imitazione di quello che succede intorno al tavolo della sala riunioni, che è un po' il cuore di ogni azienda.

Yahoo! non è certo l'unica ad aver concluso che la ricchezza delle interazioni dal vivo è insostituibile. Durante la seconda guerra mondiale, in quella che retrospettivamente possiamo definire l'alba del telelavoro, i comandanti militari statunitensi e britannici si scambiavano regolar-

mente telegrammi e s'intrattenevano su linee telefoniche protette, ma rischiavano anche, e con frequenza sorprendente, la traversata dell'Atlantico pur di parlarsi di persona. I responsabili della pianificazione militare avevano capito l'importanza di ritrovarsi a tu per tu.

L'interazione dal vivo aiuta le persone a comunicare e a rinsaldare i legami, ma questa è solo una parte del suo valore. Il lavoro di conoscenza che si svolge oggi in tanti uffici - pensare, indagare, sintetizzare, scrivere, pianificare, organizzare - può sembrare farraginoso e disorganizzato in confronto ai processi, per esempio, dell'industria manifatturiera. In molti uffici i compiti sono assegnati a caso e sono pochi i metodi sistematici per ricostruire chi sta lavorando a cosa o per scoprire come sta andando il lavoro. In un ambiente di lavoro così caotico riunire le persone fisicamente nello stesso luogo offre grandi vantaggi. Per esempio, il costo sociale dell'assegnare a qualcuno un compito risulta amplificato, cioè ogni dipendente ci pensa due volte prima di scaricare una mansione su un collega. Nel telelavoro, invece, i colleghi si riducono ad astratti indirizzi di posta elettronica o ai nomi con cui si fanno chiamare su Slack, e quindi ci si sente in diritto di sovraccaricare gli altri di compiti pur di vincere la battaglia contro le pratiche che si accumulano sulla propria scrivania.

Può essere questo uno dei motivi per cui, nel lavoro da remoto a cui li ha costretti il covid-19, molti dipendenti, anche se non hanno bambini piccoli a cui badare, hanno l'impressione di essere più occupati di prima pur non dovendo più fare i pendolari. Inoltre in ufficio certi interminabili scambi di email si possono abbreviare: bastano pochi minuti di conversazione spontanea in corridoio. Quando si lavora da remoto, invece, questo coordinamento diventa più difficile da organizzare e i processi decisionali rallentano.

Lo sviluppo di software è tra le poche attività intellettuali in cui il telelavoro funziona, anche perché i programmatori e i dirigenti hanno imparato a organizzare sistematicamente i loro sforzi. Le aziende di software si servono spesso di metodi "agili" di gestione dei progetti: riunioni giornalieri che servono a distribuire i compiti e a risalire ai compiti già assegnati, senza sovraccaricare singoli dipendenti, ma anche senza creare interruzioni né inutili sovrapposizioni. Con l'aiuto di questi sistemi, i gruppi di pro-

In copertina

grammatori possono lavorare senza intoppi e senza gli incentivi alla produttività che nascono lavorando in uno spazio condiviso. Naturalmente gli sforzi necessari per raggiungere questi risultati sottolineano quanto siano importanti gli uffici per tutti gli altri.

Chi cerca di risolvere le difficoltà logistiche del lavoro da remoto deve fare i conti anche con quelle psicologiche. Mentre scriveva *L'origine delle specie*, Charles Darwin inventò un rituale che lo aiutava a mettersi al lavoro ogni giorno. Seguiva un sentiero che attraversava serpeggiante i punti più scenografici della sua proprietà di famiglia, vicino a Londra. All'inizio del sentiero disponeva un numero prefissato di pietre, percorreva a piedi il percorso e alla fine di ogni giro calciava una pietra mandandola nella siepe. Quel sistema, insomma, lo costringeva a smettere di pensare a questioni personali e a concentrarsi esclusivamente sulla teoria dell'evoluzione.

Per molti pendolari i rituali del tragitto (i podcast in treno, i saluti in ascensore) sono propedeutici alla giornata di lavoro. Se mancano, è facile perdere di vista la distinzione tra vita professionale e vita privata. Il tempo di lavoro si fa più dispersivo e il tempo libero meno puro. Del resto, ci sarà pure un motivo per cui chi scrive per professione affronta sacrifici pur di affittarsi un ufficio privato, anche se sulla carta quella spesa extra appare inutile. Chi fa lavori intellettuali sta scoprendo solo ora, alle prese con il distanziamento sociale, che per il lavoro in cui è richiesta una concentrazione profonda serve un certo isolamento.

Patrimonio genetico

Ma fin qui non abbiamo detto niente dei piaceri della vita in ufficio. In un'epoca in cui i legami sociali basati sulla comunità si vanno logorando, l'ufficio è il posto dove molti adulti interagiscono tra loro. Forse, dopo millenni di cooperazione tribale, nel nostro patrimonio genetico si è iscritto un istintivo entusiasmo per il lavoro svolto fianco a fianco con altri in vista di un obiettivo condiviso. Un'email che dice "Ottimo lavoro!" non è la stessa cosa di un sorriso. Fino a quando non ne siamo stati privati bruscamente, queste impercettibili conferme del nostro essere umano sono state tendenzialmente trascurate.

Succede spesso che una transizione tecnologica inciampi proprio quando ci aspettiamo che compia un balzo in avanti. Nel 1989 Paul David, economista

dell'università di Stanford, cercò di capire perché tante aziende fossero così lente nell'adottare le tecnologie informatiche. Per inquadrare la questione nel suo contesto, andò a studiarla la parabola della dinamo. Questa innovazione, inventata circa due secoli prima, impiegò molto tempo a entrare nell'uso comune, ma poi spiccò il balzo e rivoluzionò la produzione industriale. In un saggio intitolato *The dynamo and the computer: an historical perspective on the modern productivity para-*

Per i pendolari i rituali del tragitto sono propedeutici alla giornata di lavoro

dox e pubblicato sulla *American economic review*, David spiegò che all'inizio del novecento le fabbriche erano per lo più alimentate da voluminosi motori a vapore. Questi imprimevano un moto rotatorio ad alberi che erano fissati al soffitto dei capannoni e collegati ai compatti macchinari da un intrico di cinghie e pulegge. Quando furono introdotti i motori elettrici, gli industriali provarono a integrarli negli assetti esistenti, in molti casi sostituendo gli enormi motori a vapore con dinamo elettriche altrettanto ingombranti. Qualche vantaggio c'era, per esempio nessuno doveva più spalarne carbone; ma sorgevano anche parecchie difficoltà, per esempio quella di mantenere in funzione tutte le componenti elettriche. E così, molte aziende scelsero di tenersi i motori a vapore.

Ci vollero decenni perché gli industriali capissero come sfruttare l'elettricità. Alla fine scoprirono che la cosa migliore era applicare un piccolo motore a ogni singolo macchinario. A quel punto le fabbriche non avevano più bisogno di essere alimentate da un motore centrale e potevano anche distanziare i macchinari. Questo a sua volta produsse un cambiamento **dell'architettura** industriale: eliminata l'esigenza di rinforzare i soffitti per poter ospitare alberi, cinghie e pulegge, i capannoni industriali furono dotati di finestre e lucernari come quelli che si vedono ancora nei loft di tante città.

Una parte del problema, scrive David, era stata l'inerzia: i proprietari delle fabbriche, avendo già speso un sacco di soldi e di tempo a costruire impianti organizza-

trali, non volevano intraprendere complesse e costose ristrutturazioni. Altri ostacoli erano legati alla capacità di immaginare il futuro: se oggi può sembrare ovvio che ogni macchina sia alimentata da un suo motore, quest'idea ha rappresentato una rottura netta con il modello che prevaleva da un secolo e mezzo. Infine, c'erano gli ostacoli tecnologici. Per esempio, bisognava capire come costruire una rete elettrica che coprisse l'intero edificio o impianto industriale e fosse in grado di gestire la sete di volt di tanti motori, che venivano accesi e spenti in modo imprevedibile. Finché non si risolse questo punto, l'alimentazione centralizzata rimase l'unica opzione praticabile.

Oggi, per certi aspetti, il telelavoro sta vivendo un passaggio simile. In teoria le tecnologie necessarie per farlo funzionare ci sono già, ma quasi tutte le aziende che hanno cercato di adottarlo ci sono riuscite solo in parte e alla fine hanno preferito tenersi il vecchio sistema. La pandemia ha cambiato le cose: interi uffici sono passati al lavoro da casa. La questione è se, dopo essere stati costretti ad abbracciare la nuova tecnologia, siamo in grado di risolvere i problemi che ne hanno ostacolato l'adozione in passato.

Qualche innovazione è possibile, a livello individuale. Se siete neofiti del telelavoro, scoprirete che le richieste di attenzione da parte vostra saranno incessanti e invadenti. È una conseguenza naturale

del fatto che ora il lavoro dipende più che mai da telefonate, email e videoconferenze. La vostra reazione potrebbe essere concentrare tutti gli appuntamenti in una metà della giornata

di lavoro, per esempio fra le 13 e le 17, in modo da poter dedicare il tempo restante alle cose di cui avete discusso. Questo potrebbe essere un buon momento per sperimentare software come Calendly o Acuity, che prenotano gli appuntamenti con un clic evitando di scambiare un sacco di email per fissare le riunioni. È vero, c'è chi non li apprezza perché sono freddi o presuntuosi, però aiutano molto a ridurre il numero dei messaggi in arrivo. O magari farete come Darwin e, se non avete una vasta proprietà di campagna, farete ogni mattina un giro nel quartiere. O ancora, sposterete il vostro spazio di lavoro dal piano terra a un angolo del seminterrato, rinunciando a un po' di comodità in cambio di un po' di silenzio: secondo una mia amica avvocatessa che ha due figli piccoli, lo scambio è vantaggioso.





THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO

Chi vuole inoltrarsi ancora di più nel mondo della produttività personale può provare il *time blocking*, una strategia organizzativa che risale almeno a Benjamin Franklin (ne parla nella sua autobiografia). Si tratta di destinare a specifici “blocchi” temporali le cose da fare, a differenza della strategia comunemente impiegata, cioè far decidere lo svolgimento della giornata di lavoro dagli elenchi, dagli appuntamenti e dalle email in arrivo. L’orario a blocchi può risultare intenso, visto che impone di non dedicare mai troppo tempo a ogni singolo compito. Tuttavia è un modo per strutturare giornate di lavoro altrimenti caotiche, e può aumentare in modo significativo la quantità di lavoro che si riesce a sbrigare in un tempo limitato. Ma concentrarsi sulla produttività personale non risolve le cose: occorrono anche cambiamenti a livello organizzativo. Le aziende passate da poco al lavoro da remoto, per esempio, potrebbero funzio-

nare come degli sviluppatori di software, quindi liberare la pianificazione dei progetti dalla posta elettronica e da Slack e affidarla a sistemi più agili e strutturati. Servizi online come Trello, Microsoft Flow e Asana trasformano tutti i compiti di una squadra di lavoro in ideali post-it affissi a una bacheca digitale, in modo che tutti possano vedere chi si sta occupando di cosa e come procede il lavoro. È una scelta di trasparenza che non solo contrasta il sovraccarico di lavoro impedendo che i compiti siano assegnati in modo casuale, ma favorisce una cultura in cui si lavora a fondo su un minor numero di compiti. Un miglioramento particolarmente vantaggioso per chi lavora da casa, le cui giornate altrimenti sarebbero in balia di cumuli di richieste poco chiare.

I dirigenti scopriranno forse che occorre ripensare il funzionamento delle riunioni. Clockwise, un plugin per browser, è stato creato proprio per aiutare i

gruppi a organizzare le riunioni “a lotti”, cioè a metterle in sequenza così da preservare al massimo sull’agenda di ogni dipendente i tempi di lavoro senza interruzioni. Secondo l’amministratore delegato di Clockwise, Matt Martin, a marzo e ad aprile gli utenti che hanno scaricato il plugin sono aumentati del 42 per cento: è stato il periodo in cui i neofiti del telelavoro hanno trascorso più tempo in riunione e hanno dovuto gestire la difficoltà degli orari più frammentati. In alternativa, ogni gruppo di lavoro potrebbe mutuare l’idea degli “orari d’ufficio” dal mondo universitario. Lì il dipendente si rende disponibile per chiamate o videoconferenze non programmate in orari fissi stabiliti da lui. Se un collega ha un quesito o una richiesta poco chiara, dovrà semplicemente attendere “l’orario d’ufficio” per parlarne. Come ho scritto nel 2019, l’azienda di software Basecamp usa questa strategia da anni con successo: infatti la seccatura di attendere che cominci “l’orario d’ufficio” è compensata dal fatto che ogni lavoratore riprende il controllo sulle sue giornate.

A questi cambi d’organizzazione si contrappone la teoria della gestione per obiettivi, secondo la quale i capi assegnano obiettivi chiari ai dipendenti e poi gli lasciano decidere in che modo raggiungerli. La politica del non intervento è sembrata valida in questi ultimi decenni, in cui il lavoro d’ufficio si è fatto sempre più complesso e creativo, ma è inadatta al mondo del telelavoro, in cui, se vogliamo che gli sforzi richiesti siano sostenibili, contano i dettagli del modo di lavorare. Chi organizza il lavoro dovrà forse cominciare a pensare non solo a ciò che fa, ma anche a come lo fa. Se per affrontare la rivoluzione tecnologica le aziende hanno assunto esperti d’informatica, probabilmente la pandemia renderà altrettanto decisivo il ruolo di coordinatore dei flussi di lavoro.

Cosa succederà dopo il covid-19

Prima o poi la pandemia rallenterà e si attenueranno anche le sue conseguenze. I pendolari potranno tornare a prendere il treno in sicurezza per andare in ufficio. Cosa accadrà allora? Molte aziende si mostrano disponibili a rendere duraturi i cambiamenti che hanno adottato in questi mesi. Da un sondaggio svolto ad aprile dalla società di ricerche Gartner è emerso che tre quarti dei direttori finanziari interpellati vuole aumentare in modo permanente il numero dei dipendenti che

In copertina

lavorano da casa. Dal punto di vista economico le aziende hanno molto da guadagnarci: gli uffici costano e i talenti probabilmente costano meno fuori dalle grandi città. A quanto pare, la novità sarà salutata con favore da molti lavoratori: quasi il 60 per cento dei dipendenti interpellati da un recente sondaggio della Gallup vuole continuare a lavorare da casa anche quando saranno revocate le restrizioni imposte a scuole e aziende. Per questi lavoratori i vantaggi a lungo promessi del lavoro da remoto (una vita flessibile e libera dal pendolarismo, che consente più tempo per la famiglia, ma anche più tempo libero) sono finalmente realtà.

Ci sono poi anche motivi sociali per preferire un futuro di telelavoro. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, potrebbe infatti rovesciare la stratificazione geografica della vita nel paese: i lavoratori, e quindi i loro consumi, potrebbero abbandonare le metropoli ormai troppo care e rivitalizzare località lontane dai sentieri più battuti. Inoltre il telelavoro potrebbe risultare positivo per l'ambiente, visto che riducendo il pendolarismo si riducono le emissioni, anche se molti statunitensi hanno fatto già da tempo una scelta di per sé positiva per l'ambiente, lasciando gli sterminati sobborghi per ritrasferirsi in città.

Resta il fatto che il telelavoro è complesso e non è una panacea. Probabilmente alcuni problemi che lo caratterizzano da decenni non saranno risolti. Probabilmente è impossibile che Zoom aiuti a raggiungere lo stesso livello di vicinanza e coesione che si crea in un ufficio. Probabilmente è più difficile dirigere il lavoro da lontano. Inoltre, un futuro in cui gli impiegati si godono l'isolamento, mentre gli altri lavoratori fanno i pendolari e lavorano in luoghi affollati, avrebbe qualcosa di distopico. E ci saranno sempre persone per cui l'isolamento non è affatto un lusso: molti preferiranno sempre lavorare in ufficio. Uno dei futuri possibili è quello in cui la percentuale dei lavoratori che passa la metà o più del tempo a lavorare da casa aumenterà notevolmente nei prossimi anni, forse dal 3 al 20 o al 30 per cento. Ci sarà molto lavoro da remoto ma anche molto lavoro in ufficio. In questo futuro le innovazioni per la gestione dei flussi e dei carichi di lavoro li faranno integrare meglio senza bisogno di ricorrere continuamente a messaggi di posta elettronica o a videoconferenze. Le aziende conserveranno le loro sedi, che saranno più piccole; si ricorrerà di più allo scambio di scrivanie e meno agli uffici permanenti e pre-asse-



THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO

gnati. Alcuni piccoli centri urbani vedranno aumentare i loro abitanti, in alcune grandi città caleranno i prezzi degli immobili. L'organizzazione del lavoro sarà più varia. Forse, oltre agli orari scalati e ridotti, sarà anche necessario assumere con contratti pluriennali impiegati che lavorano solo da remoto e che si dedicano esclusivamente a pochi obiettivi importanti prima di passare ad altro. Quest'idea è avanzata da Reid Hoffman, Ben Casnocha e Chris Yeh nel loro saggio del 2014 *The alliance: managing talent in the networked age*.

Jack Nilles aveva immaginato una trasformazione completa del lavoro in cui l'ufficio centrale sarebbe sparito (come i motori a vapore) lasciando il posto a una rete di uffici. Probabilmente i cambiamenti prodotti dalla pandemia saranno più sfumati. Ma questo non significa che gli effetti saranno trascurabili: quando appena il 3 per cento della forza lavoro opera

da remoto, i dirigenti possono tranquillamente fare come se niente fosse, ma quando si arriva al 30 per cento si rendono necessari cambiamenti profondi nella natura stessa del lavoro.

Prima della pandemia soffrivamo già di una crisi della produttività: ci sembrava di lavorare più ore, incollati agli schermi e inondati dalle email. Le soluzioni che rendono sostenibile il lavoro da remoto - più struttura, più chiarezza, meno casualità - forse ci permetteranno anche di risolvere questi altri inconvenienti di lunga data che complicano il lavoro intellettuale. Probabilmente far lavorare alcuni da remoto significherà far lavorare meglio tutti. ♦ ma

L'AUTORE

Cal Newport insegna informatica alla Georgetown university di Washington, negli Stati Uniti. In Italia ha pubblicato *Minimalismo digitale* (Roi Edizioni 2019).