

**La pubblica  
amministrazione  
dopo lo smart working  
emergenziale.  
Prospettive di filosofia  
dell'innovazione**

*The public administration after  
emergency remote working.  
Perspectives on the philosophy  
of innovation*

---

*Antonio Iossa\**

---

\* *Lepida ScpA.*

## Abstract

*The Covid-19 pandemic has had a profound impact on work and organization around the world, forcing thousands of workers into a new dimension of insecurity and of explosion of roles and responsibilities. Public administrations in Italy have dealt with this situation first, in early 2020, giving an extraordinary example of flexibility and resilience, introducing a massive initiative of smart working of over 90% of public workers. This dramatic and powerful change, due to his speed and influenced by the social and psychological pandemic pressure, lead to a shift in perceptions and decisions of many workers about their own liberty and their new role within organizations. New motivations must be found to go on with the same jobs as we were in pre-pandemic time. In this complex social and economic environment, smart working could be the killer application to enhance innovation and give new perspective to workers. In this paper we chose to use philosophy to strengthen some key ideas to sustain smart working as a new driver for digital transformation and innovation in organization and legislations in Italy.*

**Keywords:** Covid-19, Philosophy of innovation, Smart working, Organization, Digital transformation.

## Introduzione

**A**vendo vissuto più di due anni di emergenza sanitaria dovuta alla pandemia di Covid-19, appare inevitabile e necessario il bisogno di contribuire alla riflessione su come questa condizione inaspettata abbia impattato sulle organizzazioni pubbliche. In particolar modo, su come abbia spinto la PA a modificare i sistemi di relazione, le soluzioni e gli strumenti di comunicazione con i propri pubblici, ma più in particolare come abbia impattato la sua stessa identità colpendo al cuore organizzazioni e dipendenti. Nel nostro contributo approfondiremo quali punti strategici la pandemia abbia portato alla luce e se essa possa in qualche modo contribuire a dare un impulso all'innovazione organizzativa e tecnologica nella PA.

Per far questo ci concentreremo su un concetto cardine: lo smart working.

E su un metodo: la filosofia. In particolare, il concetto di filosofia dell'innovazione, che, pur non avendo una definizione universale ed un campo di studi univoco o riconosciuto, è uno strumento emergente che consideriamo di grande interesse per interpretare fenomeni complessi legati al cambiamento organizzativo o al cambiamento di processi, prodotti e servizi.

Già nel 1995, una ricercatrice australiana, Carol J. Steiner, della Central Queensland University – la cui ricerca verteva sull'applicabilità della filosofia di Heidegger alla scienza e all'innovazione tecnologica, nonché sulla gestione del cambiamento organizzativo e intellettuale – basava, ad esempio, le sue tesi sul concetto heideggeriano di natura umana

e non-convenzionalità, sostenendo che l'innovazione efficace e di successo sia il risultato di azione e cooperazione di individui non convenzionali – o in un certo senso, come lei li definisce, individui non-competenti – piuttosto che il diretto prodotto di scienza e tecnologia.

In sostanza, nei filoni contemporanei che si approcciano filosoficamente alla prassi dell'innovazione scientifica e tecnologica, si cerca di analizzare e dimostrare come le caratteristiche desiderabili degli innovatori non coincidano sempre con le nozioni convenzionali di competenza scientifica.

In questo nostro contributo, cercheremo quindi di creare un orizzonte di senso diverso, utilizzando concetti presi a prestito dalla filosofia, con cui stimolare proposte e sostenere, ora e per il futuro, il grande ruolo dello smart working – in quanto elemento intrinsecamente non convenzionale e di rottura – come profonda leva esistenziale per l'innovazione organizzativa e tecnologica.

## 1. Premessa: gettati oltre l'emergenza

Lo “smart working”, oltre ad essere ormai diventata *buzzword* fissa di testate giornalistiche e dibattiti più o meno istituzionali, può essere considerata oggi a ragione una vera e propria *killer application*. Sia nel settore privato, dove era già largamente sperimentato ed accettato dal management, sia nella pubblica amministrazione – nel nostro caso italiana – dove invece si era affacciato solo in forma aurorale. È innegabile che lo smart working abbia in sé delle potenzialità per far decollare, o naufragare, tutto un ecosistema di innovazione in una pubblica amministrazione proiettata verso la cosiddetta era della nuova normalità.

Molti hanno già affrontato questo tema da diversi punti di vista: normativi, economici, sociologici. Noi cercheremo invece di affrontare la questione con alcuni strumenti presi in prestito dalla filosofia.

Iniziamo con Martin Heidegger, che in *Essere e Tempo* (2005) introduce un concetto che avrà una eco notevole nel '900: la *Geworfenheit*, in italiano tradotto comunemente con il termine “deiezione”, che tuttavia non trasmette l'azione concettuale presente nella lingua originale. *Geworfenheit*, in tedesco, indica una condizione esistenziale particolare, quella di essere letteralmente gettati, paracadutati, catapultati in un mondo, in un ambiente in cui il soggetto ha sulle sue sole spalle la responsabilità di interazione e di relazione con gli elementi circostanti. Un mondo percepito come diverso da sé, estraneo in un certo senso.

I principali tratti della *Geworfenheit* sono quindi esistenziali: il suo colore è caratterizzato da due emozioni primarie: paura e angoscia. Paura [*die Furcht*] verso determinati enti

esterni ostili; angoscia [*die Angst*] verso l'incertezza indeterminata presente nella condizione stessa della *Geworfenheit*. Principalmente, per Heidegger, la *Geworfenheit* è quindi una situazione emotiva, prima che una situazione sociale o organizzativa. Anzi è la seconda che si costruisce a partire dalla prima condizione. L'esser gettati, quindi, è, in termini filosofici, la condizione primaria dell'essere-qui, dell'esser-ci in questo mondo [*Dasein*]. E proprio in quest'area risiede il principale elemento di impatto della pandemia, che ha determinato nei lavoratori, ed in particolare nei lavoratori "gettati" in smart working da un giorno all'altro una vera e propria nuova condizione esistenziale. E se anche fosse etichettata organizzativamente con il termine smart working emergenziale, tutto ciò è stato percepito realmente come una nuova condizione emotiva in cui la responsabilità del lavoro, del risultato e della relazione con i propri interlocutori, interni ed esterni, non era più protetta dagli ingranaggi oliati dell'organizzazione, dai presidi usuali dell'ufficio, dalla macchinetta del caffè, dai tempi della ruota burocratica, ma ora ricadeva inesorabilmente sulle spalle del lavoratore singolo e dotato da un giorno all'altro di un'autonomia mai vista prima.

Il non sentirsi più a casa, locuzione che in tedesco, dopo Freud, si usa definire con un solo termine, *Unheimlichkeit*, ha risvegliato le nostre coscienze, facendoci percepire in maniera potente il nostro essere gettati, e paradossalmente anche il nostro essere-gettati-avanti.

Il lavoratore, al pari di un naufrago, è stato chiamato ad attingere a tutte le sue energie e, talvolta, ad addirittura generare nuove energie emotive, per ricostruire la relazione con i colleghi e con gli interlocutori esterni. Energie emotive che per avere uno sbocco devono condensarsi in soluzioni concrete, progetti, in quel movimento che Heidegger definisce come *Entwurf* (progetto), letteralmente gettato-avanti, dal verbo *entwerfen*. Progetto è tutto ciò che guarda avanti, a nuove possibilità.

Per uscire dalla semplice condizione passiva di essere-gettati, occorre acquisire la coscienza, attraverso l'esserci, anche di essere-gettati-avanti, di essere noi stessi quindi un progetto, attraverso quelle che Heidegger chiama decisione o determinazione in tedesco, *Entschlossenheit*, che nella lingua originale mantiene anche l'etimologia di apertura verso qualcosa. Citiamo:

«[...] La decisione [*Entschlossenheit*] non si limita a rappresentarsi cognitivamente una situazione, ma si è già insediata in essa. In quanto deciso, l'Esserci agisce già» (Heidegger 2005).

A questo proposito, nella PA in questo periodo di lavoro emergenziale, non sono sicuramente mancati esempi encomiabili di determinazione, di apertura alle possibilità, in cui, i lavoratori pubblici hanno riattivato le competenze originarie del *civil servant*, dimenticando le vesti del *travet*. Tuttavia, questa consolazione non basta. Occorre riflettere approfonditamente sulla enorme e potenzialmente dirompente discrasia – qui nel suo senso

etimologico di cattiva mescolanza – che l’impatto pandemico ha portato in superficie: quella tra la vita organizzativa/normativa e la nuova vita percepita dal lavoratore.

Proprio come in una nuova Babele, da un giorno all’altro, i dipendenti di un’organizzazione sono stati chiamati a parlare una lingua diversa dall’organizzazione a cui appartenevano. Lo smart working, sperimentato attivamente soltanto in una parte residuale o circoscritta nelle sue funzioni avanzate di alcuni inquadramenti delle PA, ora era l’ordinaria quotidianità di milioni di dipendenti pubblici, che a tempo-zero dovevano erogare la medesima prestazione, se non addirittura potenziare la propria funzione, ad esempio in settori di diretto impatto dell’emergenza sanitaria (relazioni con pubblico, funzioni comunicazioni e presidi social delle aziende sanitarie, comuni in zona rossa, etc.).

Se quindi i lavoratori non avevano altra scelta che rispondere a questo impatto con decisione – *Entschlossenheit* appunto – se quindi i lavoratori hanno costituito il nucleo di resilienza emotiva necessario per mantenere in vita la macchina pubblica, ci chiediamo: come hanno invece reagito le organizzazioni? Quali innovazioni hanno progettato, introdotto e pianificato in questo tempo pandemico per preparare la tanto decantata nuova normalità? Quali criticità sono emerse? Quale Alessandro Magno è riuscito a sciogliere i nodi gordiani che da sempre ostacolano ed immobilizzano la macchina pubblica?

Sicuramente non si è sempre trattato di vero smart working, piuttosto, ormai è chiaro, piuttosto di smart working emergenziale – anche espresso efficacemente con il termine Covid-working – ossia di una condizione coatta di home-working in cui la flessibilità dell’erogazione della prestazione non aveva alcun altro contraltare che restar chiusi nel tempo casalingo. Una condizione in cui gli elementi cross-fertilizzanti del vero smart working si sono persi per causa di forza maggiore. Tuttavia, questo ha fatto nascere nella stragrande maggioranza dei dipendenti pubblici una curiosità verso le potenzialità dello smart working, in particolare su aspetti non residuali della vita personale, organizzativa e sociale.

## **2. Alcuni dati**

Analizzando i dati di alcune indagini, in particolare quella condotta a caldo da ForumPA su una platea abbastanza ampia e rappresentativa di dipendenti pubblici, si notano cose molto interessanti.

In prima istanza, nell’indagine di ForumPA, condotta tra il 17 aprile ed il 15 maggio 2020, si conferma che lo smart working era sì stato introdotto nella PA, ma soltanto in una forma sperimentale e destinata a un gruppo non troppo numeroso di dipendenti

pubblici. Solo l'8,6% degli intervistati riporta che nel proprio ente ci sia un accesso ed un uso diffuso dello smart working. Un 8,6% che diventa nel giro di pochi giorni un 98,8% delle amministrazioni coinvolte nell'indagine risultante nel 92,3% dei singoli intervistati. Inoltre, per l'87,7%, dei 3.933 dipendenti attualmente in smart working, quella del lavoro da casa è un'esperienza completamente nuova.

I dipendenti vengono catapultati in Covid-working con una dotazione tecnologica assolutamente sbilanciata verso i dispositivi personali rispetto a quelli in dotazione cosiddetta aziendale:

**Tav. 1** Dotazione e strumenti personali e aziendali (val %)

(fonte: Indagine ForumPA, Strategie individuali o organizzativa di risposta all'emergenza, maggio 2020).

	<b>Personale</b>	<b>Aziendale</b>	<b>Totale</b>
<b>Telefono cellulare</b>	77,1	22,9	100,0
<b>PC</b>	68,2	31,8	100,0
<b>Tablet</b>	83,0	17,0	100,0
<b>Connessione a internet</b>	95,7	4,3	100,0
<b>Stampante/scanner</b>	97,6	2,4	100,0

I dati più eclatanti sono relativi ai cellulari ed ai pc, poiché è chiaro che stampanti o connettività internet non possano essere immediatamente considerate come must di una dotazione di lavoro ubiquo, piuttosto rientrano tra le facilities ormai consolidate del telelavoro. Tuttavia, anche alla luce della facilità ed economicità di accesso alle convenzioni di acquisto su piattaforme telematiche nazionali e regionali (Consip, IntercentER etc.), constatiamo con questi dati che le pubbliche amministrazioni, prima della pandemia, non avevano provveduto a dotare i propri dipendenti di un cellulare aziendale, magari con bundle di connettività dati, o di un laptop portatile, in modo da abilitare qualsivoglia forma di lavoro in mobilità ed a distanza. Aggiungendo anche che ormai nelle convenzioni non è facile avere una reale offerta di pc desktop, fissi, data la loro obsolescenza percepita a livello di mercato.

Inoltre, il problema dell'uso dei dispositivi personali, ha portato un enorme problema di sicurezza informatica, poiché è assai difficoltoso, in assenza di misure robuste di controllo o di remotizzazione desktop avanzata gestire intrusioni, *data breach* o altre azioni fraudolente, come anche noti episodi di cronaca hanno poi confermato. Le pubbliche amministrazioni, in sostanza, non avevano una politica di sicurezza rivolta in particolar modo al tema BYOD (*Bring-Your-Own-Device*).

Il fenomeno si ripete analogamente per la dotazione di strumenti e piattaforme applicative:

**Tav. 2** Quali tra i seguenti e servizi di supporto ti sono stati messi a disposizione (val %) (fonte: Indagine ForumPA, Strategie individuali o organizzativa di risposta all'emergenza, maggio 2020).

	<b>Parzialmente</b>	<b>No</b>	<b>Sì</b>	<b>Totale</b>
<b>Hai ricevuto una formazione specifica</b>	17,5	68,3	14,2	100,0
<b>Hai concordato/ricevuto un piano di lavoro o indicazioni sulle attività da portare avanti</b>	19,9	28,3	51,7	100,0
<b>Hai a disposizione tutti i documenti/materiali necessari</b>	28,9	9,6	61,5	100,0
<b>Puoi contare su un servizio di assistenza tecnica da remoto</b>	14,2	11,3	74,4	100,0
<b>Hai possibilità di accedere al computer dell'ufficio anche da casa (Soluzioni di desktop remoto o VPN)</b>	7,6	23,7	68,7	100,0
<b>Hai a disposizione uno o più strumenti di lavoro collaborativo (es. Teams)</b>	13,0	26,3	60,7	100,0

C'è da dire, comunque, che la penetrazione di ambienti di lavoro collaborativo e di video presenza non è basso, ed infatti i dati dell'accesso ai documenti e materiali necessari confermano con lo stesso livello percentuale la disponibilità dei primi. Tuttavia, la percentuale di assenza di queste dotazioni superiore al 20% è critica, in particolare in quelle aree ad alta operatività per cui è possibile che si siano generati ritardi negli adempimenti e nei processi.

In generale, questi dati, a nostro avviso, non fanno altro che confermare il profondo stravolgimento a cui ogni dipendente pubblico è stato sottoposto nella percezione di responsabilità e autonomia sul proprio lavoro. Se prima questa era percepita come condivisa con l'organizzazione – e molto spesso forse subita come mera funzione da organigramma – ora, dopo l'impatto del Covid-working, la coppia responsabilità ed autonomia assume un peso molto completamente diverso. Peso che, almeno stando ai dati, è stato portato in maniera abbastanza adeguata dalle spalle dei dipendenti pubblici e dalle PA.

Ma vediamo che cosa è mancato nel Covid-working e che cosa possiamo aspettarci dallo smart working a regime.

Nel Covid-working non si è potuto sperimentare pienamente le seguenti caratteristiche di quello che idealmente rappresenta il lavoro intelligente:

- il lavoro ubiquo e stimolante negli hub di co-working, anche misti PA-Privato-Università;

- l'ufficio ibrido, ossia l'alternanza presenza-smart;
- gli spazi smart degli uffici (desk-sharing, sale riunioni);
- la disconnessione, ossia la vera conciliazione tempi di vita (inesistenti) e tempi di lavoro.

Vediamo, invece, che cosa si è mantenuto nel periodo emergenziale delle caratteristiche dello smart working:

- riconfigurazione degli spazi geografici urbani e del pendolarismo tra le città;
- forte utilizzo di strumenti tecnologici (digital workplace, video-call, strumenti di collaborazione online, webinar con utilizzo di tool interattivi, time & task management, etc.) e conseguente incremento dell'alfabetizzazione digitale.

Le principali criticità si sono verificate in ambiti tecnologici e non:

- *readiness* delle tecnologie e degli strumenti di lavoro (ad es. remotizzazione di applicativi desktop, digitalizzazione delle procedure, firma digitale, etc.);
- sicurezza informatica;
- competenze informatiche;
- solitudine organizzativa;
- mancanza di pianificazione del lavoro.

Lo smart working emergenziale ha funzionato per la PA come la tempesta perfetta. Ha contribuito per la prima volta a capovolgere il paradigma di genesi del propellente motivazionale del lavoratore, spostando il baricentro dall'organizzazione "aziendale" alla persona.

Dopo tanti discorsi top-down in cui si dichiarava di mettere la persona al centro da parte dell'organizzazione, la situazione dell'emergenza sanitaria del Covid-19 lo ha realizzato, seppur gettando letteralmente la persona-lavoratore in un mondo nuovo, in qualità di portatore primario della progettualità del lavoro, con un suo nuovo orizzonte di libertà, di responsabilità e di possibilità che rappresentano la condizione elettiva, unica ed irripetibile per un'innovazione duratura e sostenibile.



### 3. Libertà o necessità: quale ambiente migliore per l'innovazione?

In un certo senso, possiamo affermare che lo smart working emergenziale ha riaperto un interrogativo ancestrale della civiltà occidentale: l'eterno dilemma tra libertà e necessità, che sottende da sempre la percezione del lavoro dipendente, nel senso contemporaneo di risorsa umana.

Nel 1958, Hannah Arendt, che si trovava negli Stati Uniti, dove era fuggita nel 1941 a causa delle persecuzioni naziste, nel suo saggio sulla *human condition*, *Vita Activa*, rifletteva così:

«[...] libertà è la condizione essenziale di quella che i greci chiamavano felicità, eudaimonia (...) Così un uomo libero povero, preferiva l'instabilità di un lavoro che mutava quotidianamente al lavoro regolare, che limitando la sua libertà di fare ogni giorno ciò che gli piaceva, era già vissuto come una servitù (*douleia*); anche un lavoro duro e penoso era preferito alla vita facile di molto schiavi domestici».

È lecito sospettare che l'eco di queste riflessioni non siano estranee al fenomeno ancora molto inesplorato che è stato innescato dalla pandemia e che viene oggi definito come *Great Resignation* o *Great Disconnection*. Nella scelta diffusa in tutto il mondo di cambiare lavoro, a seguito dell'impatto della pandemia, molti lavoratori, anche di alto livello professionale, sono stati portati a riflettere su un nuovo equilibrio tra sfera pubblica e sfera privata, tra lavoro precario e lavoro a tempo indeterminato, tra vita quotidiana e vita lavorativa. E in tutto questo, la possibilità di continuare con lo smart working ha sicuramente inciso. Recenti dati provenienti da più fonti evidenziano come la flessibilità sia il punto cruciale su cui in particolare i *knowledge workers* chiedono chiarezza ai propri datori di lavoro sul post-pandemia.

In questo ambiente si innescano anche reazioni emotive importanti, le quali, come insisteva Heidegger, costituiscono il fondamentale vissuto esistenziale da cui ogni progetto può trarre origine. Una di queste è il paradigma YOLO (*You-Only-Live-Once*) che emerge dall'emozione dominante del 2021, il *languishing*, termine in realtà già in uso da diversi anni grazie al sociologo Corey Keyes (2002), ma che non era mai stato associato ad una condizione diffusa globalmente come la pandemia.

*Languishing* non è vera depressione, piuttosto è mancanza di senso, è sopravvivere alla propria vita sociale, vederla disfarsi; è appannamento di scopo, è diluizione del senso di comunità ed appartenenza, senza un vero taglio netto con nulla di tutto ciò. È una perdita di confini, nebbia emotiva. Un perenne senso di aspettare che accada qualcosa di buono, ma che non accade.

Il *languishing* è anche assenza di progetto, isolamento contemplativo, ma poiché forzato nel nostro caso dalla pandemia, non è libera scelta individuale e per questo non è addebitabile come accidia, nel senso peccaminoso del termine medievale.

Martin Heidegger, ed altri filosofi esistenzialisti francesi, hanno ampiamente parlato del concetto di noia [ted. *Langweile*; fr. *ennui*]. Per Heidegger questa emozione, insieme alla angoscia, di cui abbiamo già parlato, o alla gioia, è capace di farci comprendere quella che lui definisce totalità. Ossia ci mette in relazione con quel tutto dell'essere.

«[...] *La noia profonda, che va e viene nella profondità dell'esserci come una nebbia silenziosa, accomuna tutte le cose, tutti gli esseri, e con loro noi stessi in una strana indifferenza. Questa noia rivela l'ente nella sua totalità*» (Heidegger, 2001).

Prima di lui, in realtà, anche Schopenhauer aveva riflettuto ampiamente sul concetto di noia profonda quale anticamera di quello che egli definiva come stadio ultimo della *voluntas*, la *noluntas*, che apre ad una sorta di morte in vita - che poi in Heidegger trova un parallelo nell'essere-per-la-morte.

Il tempo indefinito della noia forzata del lockdown è anche descritto perfettamente in una canzone di Aaron Dessner e Michael Stipe dedicata proprio alla prima fase del confinamento del 2020, intitolata “*No time for love like now*”. Stipe canta così:

«[...] *Your voice is echoing love, love, love, love, love // I hear it far, far away // Whatever waiting means in this new place // I am waiting for you*».

L'ultimo verso citato, reso in italiano è: «qualsiasi cosa significhi aspettare, in questo luogo nuovo, io sto aspettando te».

È il tempo dell'attesa indefinita in un luogo nuovo, in cui le vecchie categorie esistenziali non funzionano più. Un luogo in cui si ha la tentazione di mollare, ma gli echi di una socialità ancora chiamano alla vita da dietro la nebbia. In un contesto di questo genere, che ha stravolto ogni categoria percettiva, i lavoratori di tutto il mondo stanno riflettendo e non sono più disposti a tornare alla condizione pre-pandemia.

L'esperienza estraniante del *languishing* ha aperto un tempo di riflessioni e di decisioni mai osate prima, in cui il tempo della vita ora viene di nuovo percepito come unico, irripetibile, non sperperabile. A livello di esperienza emotiva nel lavoro, i dipendenti, in particolare i *knowledge workers*, non sono più disposti a sacrificare sé stessi ed il proprio spazio vitale sull'altare della religione del lavoro.

Quando i confini tra vita privata e vita lavorativa sfumano in maniera così decisa, com'è stato nello smart working emergenziale che abbiamo vissuto, diventa impellente, quasi necessaria, la ricerca di “senso” nella vita lavorativa che non strida con la ricerca di senso personale. La convivenza tra un tempo pieno di senso (come dovrebbe essere la vita privata di ognuno, almeno auspicabilmente) ed un tempo più suscettibile di una “perdita di senso” (come invece è più consueto per il lavoro) non è più tollerabile. La

loro convivenza forzata può provocare una deflagrazione di senso in tutta l'individualità del lavoratore.

Per questo, ora più che mai, il principale sforzo delle organizzazioni, anche di quelle pubbliche, deve essere quello di riaffermare un senso pieno (*meaning*) a tutto il loro operare.

Come Arendt ci ha dimostrato, le ancestrali paure dell'asservimento stanno giocando un ruolo non più eludibile nella nuova economia del lavoro. Anche Domenico De Masi è dello stesso avviso:

«[...] come gli operai sono stati imbrigliati nella catena di montaggio meccanica per svolgere un lavoro ripetitivo e tendenzialmente inumano, così gli impiegati, i funzionari, i manager sono stati imbrigliati nella catena di montaggio burocratica per svolgere un lavoro seriale» (De Masi, 2020).

La pandemia ha ridato voce a quelle paure ed anche i dati del 2021 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali già confermano anche la tendenza italiana al *Big Quit* globale, con il trend delle dimissioni volontarie in continuo aumento trimestre per trimestre.

In particolare, teniamo a sottolineare che anche per il settore della pubblica amministrazione, in assenza di reali strategie post-pandemiche per la gestione della flessibilità, il lavoro dei dipendenti pubblici possa essere percepito a lungo termine come una "prigione". Una prigione per la prigione, ma soprattutto – e questo non è sostenibile – una prigione per l'innovazione.

In quest'ultimo senso, infatti, la mancata gestione di questa rivoluzione può portare a deprimere definitivamente quelle energie creative che hanno da sempre dato una spinta all'innovazione nella PA fin dagli esordi degli anni 2000. La non comprensione di queste dinamiche lascerebbe un deserto di motivazione e competenze negli uffici, un management sempre più cieco ed una politica inefficace, facendo perdere enormi risorse e capitali per il Paese.

La pandemia ha fatto precipitare di nuovo ognuno in uno stato di necessità palese. Per meglio dire, se prima lo stato di necessità era diluito come carico sociale dall'organizzazione del lavoro stesso, che lo aveva in un certo senso reso accettabile, consueto, ora lo stato di necessità dovuto all'emergenza sanitaria ha risvegliato il bisogno di libertà individuale, e l'utilizzo dello smart working emergenziale ha creato le premesse affinché l'esercizio della libertà e dell'autonomia lavorativa non siano più procrastinabili. L'ibridazione tra necessità e libertà nel lavoro dipendente è ormai una realtà.

Come uscirne? Come innovare le organizzazioni senza far esplodere la contrattazione sociale del lavoro? Come far evolvere le esigenze di controllo, di performance, di produzione,

di qualità della leadership senza rinunciare ad un sistema diffuso di autonomia e libertà? Come non sopprimere l'entusiasmo e la motivazione di possibilità ritrovate?

Di nuovo la filosofia ci viene in aiuto e considereremo nel prossimo paragrafo la figura dell'*homo faber*.

#### **4. Il ritorno all'*homo faber* per un approccio non convenzionale all'innovazione**

Il merito peculiare del Covid-working è stato quello di creare una rottura nella faglia esistenziale tra le placche tettoniche di libertà e necessità, generando un terremoto di proporzioni epocali. Per la prima volta dopo decine di anni, categorie ancestrali, legate a doppio filo al vissuto sociale tipico occidentale sono riaffiorate attraverso la domanda *You-Only-Live-Once*, come abbiamo visto. Domanda che prima si poteva applicare sporadicamente a seconda del vissuto personale di ognuno, oggi bussa alla porta di milioni di lavoratori, ed in particolare dei lavoratori della conoscenza, i cosiddetti *knowledge worker*. Categoria di lavoratori di cui la pubblica amministrazione italiana è particolarmente ricca, con decine di circoli e network di innovatori organizzativi e tecnologici; *think tank* interistituzionali, fucine accademiche all'avanguardia europea, ed una classe manageriale ormai proiettata verso l'innovazione.

Fermento di innovazione che, tuttavia, stride ancora con gli apparati e gli organigrammi della PA. Basti pensare alla figura del Responsabile della Transizione Digitale (Rtd), che secondo norme (d.lgs. 82/2005, Codice dell'Amministrazione Digitale (Cad) e sue integrazioni, Art. 17) e direttive (Circolare n. 3 del 10 ottobre 2018 del Ministro per la Pubblica Amministrazione), dovrebbe essere una figura manageriale trasversale e plenipotenziaria relativamente alle azioni dirette di trasformazione Ict nelle PA, corredata di un team trasversale, per gestire le risorse economiche ed attuare la totalità delle strategie digitali di un ente. Ebbene questa figura, così strategica, non può essere semplicemente nominata per formalità e interpretata dalle PA come un adempimento di organigramma. È una figura chiaramente non convenzionale, o meglio super-convenzionale, al di sopra delle competenze e difficilmente inquadrabile in termini di competenze. Infatti, in tutti i casi in cui venga adottata, andrebbe supportata con adeguato commitment dal vertice e affiancata sempre da team di esperti, anche esterni laddove non si reperiscano le competenze interne.

Tornando all'*homo faber*, perché dico questo? Perché nell'introdurre innovazione occorre ragionare ed agire come artigiani. Ossia il più possibile con libertà, ibridando competenze consolidate, con elementi liquidi e difficilmente catalogabili. Equilibrare libertà e necessità. Chiaramente la modifica degli organigrammi, o la redistribuzione delle competenze dirigenziali in una pubblica amministrazione rappresenta una delle operazioni più delicate che si possano immaginare. Considerando il fatto che la necessità delle norme e

degli adempimenti non sempre aiutano. Tuttavia, il paradigma antico dell'*homo faber*, ossia di quel tipo umano che in virtù della sua libertà creativa possa agire in vista di un cambiamento ci aiuta nel riequilibrare l'agire necessariamente normativo della PA.

Mi spiego meglio. Se si parte sempre con il cambiare la norma, per dare impulso all'innovazione, troppo spesso a causa dei tempi estremamente lunghi necessari per cambiare la norma stessa si rischia di dare il via all'innovazione quando è ormai troppo tardi. Il *time-to-innovation* nella PA italiana non può essere perseguito attraverso l'innovazione normativa convenzionale. Come si sta affermando nel mondo privato il paradigma del *test-before-invest*, anche nella PA dopo l'insegnamento e l'esperienza dello smart working emergenziale, occorrerebbe introdurre il paradigma del *test-before-legislate*. Che necessariamente non vuol dire passare ad un regime di common law, ma almeno tentare di riequilibrare e semplificare attraverso la sperimentazione sul campo, quella selva legislativa che soffoca la parte creativa e sociale di ogni innovazione.

Il Covid-working è arrivato senza preavviso. Ha funzionato, sulla base di poche indicazioni normative. E poi è stato normato nel dettaglio.

Quindi la nostra proposta per dare slancio all'innovazione è la seguente. In tre punti. Primo: leggi di settore snelle e neutre per l'introduzione e la sperimentazione di intere filiere di innovazione. Secondo: sperimentare, il più possibile liberamente e creativamente. Terzo: azione legislativa puntuale, con monitoraggio in itinere, ex-ante ed ex-post.

Tutto questo si condensa in quella figura laboratoriale archetipica che è la fucina dell'artigiano, di un uomo libero di sperimentare, prima che la norma lo raggiunga con la sua necessità.

A dire il vero, di laboratori nella pubblica amministrazione ne sono stati fatti tanti, ma pochi sono usciti dalle mura della sperimentazione e dei piccoli numeri.

Lo smart working emergenziale ha invece introdotto una categoria nuova di sperimentazione massiva con larga autonomia di attuazione. Praticamente un mega test-bed sincronizzato mai visto nella pubblica amministrazione. Questo ha non solo portato ad avere maggiori e migliori dati per il monitoraggio, ma ha contribuito a cambiare la percezione stessa dell'innovazione proprio perché sperimentata in massa.

E poiché è proprio questa percezione collettiva che, come hanno evidenziato già a cavallo tra '800 e '900 i primi studiosi dei fenomeni di massa quali Gustave Le Bon, Ortega y Gasset e lo stesso Freud, ad aver gli stati emotivi, i vissuti inconsci, ma anche a slanci e creatività mai pensati prima, a maggior ragione, queste pulsioni andrebbero incanalate per restituire un'immagine del lavoro pubblico totalmente nuovo, ricapitalizzando quelle energie dei lavoratori della conoscenza verso una tipologia di lavoro più artigianale e

meno burocratico. Una tipologia di lavoro che non uniforma a tutti i costi l'azione del lavoratore, non la rende necessaria, ma lascia libera l'autonomia e l'espressione individuale che portano dietro motivazione, creatività, immaginazione, sperimentazione: praticamente le condizioni per l'innovazione e la ricerca.

Il paradosso di un'esperienza di massa in una società di massa, come la pandemia, che ha uniformato per quasi due anni il mondo intero imprigionandolo all'interno di regole divieti e norme, è questo: attraverso lo smart working emergenziale globalizzato ha restituito la libertà sotto forma di spazio creativo realmente individuale che il lavoro di massa aveva cancellato o volgarmente monetizzato.

I lavoratori della conoscenza post-pandemia attraverso lo smart working potranno esercitare un certo – anche seppur minimo – grado di autonomia e libertà individuale non assorbibile o monetizzabile dal sistema: la libertà di poter gestire gli spazi ed i luoghi individuali riconfigurando relazioni, persone, organizzazioni e territori. Disegnano una nuova geografia del lavoro più sostenibile e più distribuita.

Pur essendo un evento drammatico e traumatico, possiamo tuttavia costruttivamente pensare all'impatto della pandemia ed alla nuova normalità come ad una sorta di giubileo in senso ebraico, di anno sabbatico in cui si ridistribuiscono le responsabilità di tempi e luoghi del lavoro. Così si legge nel Libro del Levitico:

«[...] *Conterai pure per te sette Shabbat di anni: sette volte sette anni; (...) E santificherete il cinquantesimo anno e proclamerete la libertà nel paese per tutti i suoi abitanti. Sarà per voi un giubileo; ognuno di voi tornerà nella sua proprietà e ognuno di voi tornerà nella sua famiglia. Il cinquantesimo anno sarà per voi un giubileo (...) In quest'anno del giubileo ciascuno tornerà alle sue proprietà*» (Levitico 25:10-13).

In questo occuparsi ognuno della propria terra, della propria proprietà c'è la riscoperta del senso dell'homo faber. Libero di progettare, costruire, sbagliare. In una parola di trasformare l'ambiente che lo circonda, di innovare.

Sempre Hannah Arendt che ci ha accompagnato fin qui fa una intelligente riflessione sul termine lavoro. Nel terzo capitolo di *Vita Activa*, dedicato appunto al tema del lavoro – con forti riferimenti ad Aristotele e Marx – la Arendt distingue, in inglese, lavoro [*Labor*] da opera [*Work*], ed afferma che il lavoro è un processo ripetitivo, ciclico che porta con sé un senso di inutilità, ed atto alla preservazione biologica, quindi al regno della necessità. Mentre l'opera ha un inizio ed un fine che si realizza in un oggetto di uso, quindi utile a qualcun altro.

Questa dicotomia tipica dei lavoratori della conoscenza contemporanei e tipica, in generale, della figura dell'intellettuale, è stata dipinta perfettamente da Theodor W. Adorno nella

meditazione n. 86 dei *Minima Moralia* (1994) nella figura di Giovannino, nota filastrocca tedesca per bambini che in lingua originale recita così: Hänschen klein / ging allein / in die weite Welt hinein, etc. Giovannino rappresenta qui un intellettuale visto ironicamente nella sua tragicità contemporanea, letteralmente sballottato tra il miraggio di una vita spirituale, pura e distaccata dal mondo ed il suo ciclico ripiombare nella necessità e nella barbarie del mondo, che, con la sua brutalità economica, lo incatena quella prassi materiale da lui odiata e giudicata. Questa sorta di pendolo rende il lavoro dell'intellettuale percepito da una parte come socialmente inutile, e d'altro canto, invece, questa ostilità paradossalmente contribuisce a mistificare il lavoro dello spirito attribuendogli un'importanza esagerata, da parte di quella che Adorno definisce industria culturale [*Kulturindustrie*]. Per questo la meditazione di Giovannino si conclude con l'affermazione ironica ma potente:

«[...] *Comunque agisca, l'intellettuale sbaglia. Egli sperimenta radicalmente, come una questione di vita, l'umiliante alternativa di fronte alla quale il tardo capitalismo mette segretamente tutti i suoi suditi: diventare un adulto come tutti gli altri o restare un bambino*» (Adorno, 1994).

Ci preme sottolineare a partire da queste considerazioni di Adorno un nuovo concetto che ci accompagnerà verso la conclusione della nostra tesi: il concetto di crescita. Il dilemma dell'adulto e del bambino è un dilemma di crescita, di processo. È un concetto importante e non deve essere solo ed esclusivamente inteso in senso economico. Crescita è anche crescita morale, intellettuale, sociale e personale. Crescita è il vero scopo dell'innovazione ed è ciò che dà un senso al lavoro in generale.

Quindi, prendendo a cuore la lezione di Adorno, dobbiamo evitare quando parliamo di smart working e di innovazione, di nutrire, finanziare un'innovazione fine a sé stessa, che non produca anche una crescita. E la crescita, come tutti i processi complessi, non può ricevere soltanto un approccio meccanicistico, positivistico in cui scienza e tecnologia sono gli unici attuatori. Crescita è sviluppo armonico, organico e olistico. Per questo l'approccio filosofico all'innovazione non può essere trascurato.

## 5. Il lavoro intelligente: un nuovo equilibrio tra necessità e libertà

Ritornando quindi ai nostri elementi filosofici, ricapitoliamo. Punto primo, abbiamo le riflessioni esistenzialistiche di Heidegger sull'essere gettati, sull'esserci e sul progetto. Punto secondo, abbiamo la distinzione di Arendt tra *Animal Laborans* e *Homo Faber*, di cui tralascieremo le implicazioni marxiste e gran parte della storiografia che si è occupata di questi temi. Punto terzo, abbiamo le riflessioni morali della Scuola di Francoforte.

Proviamo quindi ora a riequilibrare e a dare un nuovo orizzonte di senso anche al concetto di smart working e di innovazione. Lo smart working è altresì felicemente definito in italiano con la sua traduzione letterale: lavoro intelligente. Trovo questa locuzione

molto pregnante, migliore di quella di lavoro agile, perché molto più aperta alle molteplici sfaccettature dello smart working. Proviamo ad argomentare su questo filone.

Se il Covid-working ha riaperto la ferita sopita tra libertà e necessità e complice il contesto pandemico, ha anche amplificato situazioni emotive (*languishing*) e reazioni irrazionali (*YOLO*, *Great Resignation*, *Big Quit*, etc.), ora lo smart working nella nuova normalità dovrebbe cercare di costituirsi come processo consapevole e razionale.

C'è in effetti un chiaro pericolo che lo smart working a regime possa risentire di spinte non del tutto razionali e quindi perdere la sua sostenibilità nel tempo ed il suo equilibrio in generale.

Ci sono due cose in particolare che potrebbero uccidere lo smart working nella culla, e, naturalmente risentono della polarizzazione tra libertà e necessità di cui abbiamo parlato. Sono due posizioni che sintetizziamo come segue:

- smart working come bandiera di efficienza e produttività;
- smart working come icona di un nuovo welfare.

Entrambe le posizioni risentono di forti *bias* culturali e vedono questa nuova organizzazione ed erogazione del lavoro in maniera entusiastica, come foriera assoluta di un valore utilitaristico, che tuttavia deriva da paradigmi di lavoro precedenti.

Nella prima posizione, efficienza e produttività portano con sé una concezione di iper-fordizzazione del lavoro, che trova un nuovo slancio nel lavoro a distanza, in quanto scevro da orari, pervasivo e sempre disponibile, alla stregua dei servizi della città moderna, cosiddetti 24/7. La flessibilità, in questa concezione dello smart working, è tutta assoggettata all'erogazione più veloce e più numerosa di servizi ed al più veloce processamento di mansioni. È un lavoro potenziato, in questo senso smart, poiché alleggerito da quegli elementi di necessità e da quei naturali limiti di presenza fisica (pendolarismo, fatica, conciliazione orari etc.). È in questo senso anche un lavoro aumentato – nel senso di *augmented-job* alla stregua della *augmented-reality* – in quanto costantemente permeato dalle tecnologie di informazione e comunicazione che lo rendono una sorta di *hyper-work*, praticamente lavoro connesso al di là di tempo e spazio. Ed è così che la connettività ubiqua invade ogni attimo della giornata dello smart worker, comprime la presunzione dei tempi di rilascio di ogni milestone, e soprattutto è soggetta ad un nuovo inesorabile controllo delle attività in maniera informatizzata attraverso evolute piattaforme di task management. Quindi venendo meno il paradigma del controllo visivo, tutta la relazione si basa sulla misurabilità della produzione, requisito fondamentale per l'accettabilità del lavoro. In questo tipo di lavoro ad alta efficienza e produttività, gli elementi negoziabili di una relazione lavorativa, ad esempio, con i propri responsabili, vengono meno. Inoltre,



a causa della presenza/distanza anche gli scambi intangibili assumono un'importanza secondaria e possono essere del tutto esclusi dalla valutazione del lavoro svolto. In sostanza, lo smart worker, in questa concezione, guadagna una flessibilità oraria che in realtà va però ad assorbirsi in un'erogazione di lavoro meccanizzata, poco creativa, programmata e pianificata nel minimo dettaglio da software di project management, in cui l'autonomia di gestione del lavoro diventa puramente di facciata.

Nella seconda posizione culturale, invece, l'asse dello smart working è tutto spostato sulla dimensione personale del lavoratore. Diviene uno strumento di welfare aziendale, un fringe benefit e nel peggiore dei casi un istituto a connotazione assistenziale per particolari categorie di lavoratori svantaggiati. In questa dimensione lo smart working viene a perdere quasi tutto della sua connotazione intelligente. Perde anche la sua aura legata all'innovazione, e il suo appeal per categorie di knowledge worker ad alto potenziale competitivo. Una sorta di part-time mascherato concesso per necessità dall'azienda che può diventare una pericolosa zavorra implicita per l'avanzamento di carriera. Al contrario, in questo paradigma di smart working come icona del welfare, non mancano invece impatti positivi sull'immagine dell'organizzazione che lo promuove, attenta alle categorie fragili ed al benessere di lavoratori.

Entrambe queste posizioni difettano di qualcosa, oltre ad essere polarizzate e ricche di pregiudizi. Non sono direttamente legate all'innovazione. Usano alcune innovazioni per scopi specifici, ma non hanno come obiettivo principale l'innovazione e la crescita.

## **6. Torniamo dunque al lavoro intelligente**

Che cos'è l'intelligenza? Moltissime cose. L'intelligenza è la capacità di trovare soluzioni. Per un bambino è la capacità di crescere, di imparare, di trovare, di sperimentare, di ricordare soluzioni nuove per modificare l'ambiente in cui vive.

Il lavoro intelligente è quindi un lavoro che si proietta in avanti, come l'intelligenza di un bambino lo proietta nel futuro. È un lavoro che fa crescere le persone e le organizzazioni dove esse lavorano. Il lavoro intelligente non è soltanto un lavoro agile, che aiuta a schivare le necessità, ma è un lavoro resiliente, progettato per assorbire meglio gli impatti, a volte critici della vita personale e sociale. È un lavoro nuovo, diverso dal lavoro precedente, più libero in virtù di una autonomia vera e non tecnologicamente pianificata. È un lavoro artigianale, perché finalizzato ad una soluzione, un prodotto, un servizio di cui si percepisce direttamente l'utilità, che è quella di far crescere la rete di attori e la società stessa in cui i lavoratori intelligenti e le organizzazioni intelligenti vivono.

Il lavoro intelligente è anche un lavoro che, grazie alle tecnologie, non ha più bisogno della prestazione erogata necessariamente in presenza e per questo è capace di liberare risorse

verso il lavoratore. Risorse che, tuttavia, come in un'auto elettrica a recupero di energia, si reinvestono nell'accumulo di motivazione, creatività e crescita del lavoratore intelligente.

### **Riflessioni conclusive**

L'organizzazione e, nel nostro caso specifico la pubblica amministrazione, come può rispondere attivamente a queste sfide?

A nostro avviso coinvolgendo i lavoratori intelligenti in attività creative di disegno di processi. Non solo limitandosi a misurare le loro performance ed i loro output, ma reinvestendo le risorse liberate dall'autonomia e della flessibilità introducendo nuove forme di team, nuove tipologie di lavoro di squadra, attivando nuove energie creative interne.

Attraverso quali metodologie? Molteplici. Una fra tutte il design-thinking, ad esempio, che opera attraverso la partecipazione alla progettazione ed alla gestione dei servizi, la condivisione di responsabilità manageriali, la prototipazione veloce, il costante coinvolgimento dell'utenza. E molto altro.

Il design-thinking è un approccio a nostro avviso molto moderno – e per certi versi sicuramente non convenzionale – per affrontare innovazioni organizzative, di processo o di prodotto e molto adatto alla cultura della pubblica amministrazione. Ed è una competenza che ogni lavoratore intelligente dovrebbe avere. Nel design-thinking trova infatti un posto privilegiato anche la non-competenza di un individuo non completamente formato a livello scientifico o tecnologico. Non-competenza che, come abbiamo visto e cerchiamo di dimostrare, è molto spesso un valore.

Concludendo, l'elemento creativo, fondamentale nell'espressione dell'individualità libera dell'artigiano, rappresenta la giusta *medietas* tra l'operaio e l'artista, poiché coinvolge le persone in maniera nuova, coinvolgendo allo stesso tempo le loro capacità personali, intuitive, creative creando intorno a loro un cuscinetto di tempo, spazio e fiducia in cui esprimersi sia dentro che fuori l'ambito lavorativo. In sintesi, lo smart working valorizza la non-convenzionalità della natura umana. Lo smart working non concepisce il lavoro in maniera schematica e per questo permette alla non-competenza, alle competenze laterali, alle skill fuori dagli schemi di apportare un coefficiente di innovazione imprevisto e potenzialmente esplosivo per le organizzazioni, ed anche per la pubblica amministrazione.

Quindi, ritornando un po' *homo faber*, sperimentando ed innovando in prima persona, il lavoratore intelligente percepisce concretamente la sua crescita personale e lavorativa emancipandosi dalla scalata professionale e da quella immensa ruota che è la *rat-race* che consuma ancora oggi migliaia di persone e di organizzazioni.

---

**Riferimenti bibliografici**

- Adorno, T. W. (1994). *Minima Moralia. Meditazioni sulla vita offesa*. Torino: Einaudi.
- Arendt, H. (2006). *Vita Activa. La condizione umana*. Milano: Bompiani.
- Blok, V. (2018). Philosophy of Innovation: A Research Agenda. *Philosophy of Management*, 17(1–5), <https://doi.org/10.1007/s40926-017-0080-z>
- Brollo M. (2020). Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica, in Garofalo, D., Tiraboschi, M., Fili, V., & Seghezzi, F. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*. ADAPT University Press.
- Brunetta, R., & Tiraboschi, M. (2021). Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione: prospettive e criticità. Consultabile in [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/60594/mod\\_resource/content/1/wp\\_2021\\_10\\_brunetta\\_tiraboschi.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/60594/mod_resource/content/1/wp_2021_10_brunetta_tiraboschi.pdf)
- De Masi, D. (2020). *Smart Working, la rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia: Marsilio.
- ForumPA (2020). Strategie individuali ed organizzative di risposta all'emergenza. Un bilancio dello smart working nella pubblica amministrazione nella fase di lockdown. Consultabile in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-il-94-dei-dipendenti-pubblici-proseguirebbe-anche-nel-post-emergenza/>
- Freud, S. (2012). *Il disagio della civiltà e altri saggi*. Milano: Bollati Boringhieri.
- Heidegger, M. (2005). *Essere e Tempo*. Milano: Longanesi.
- Heidegger, M. (2001). *Che cos'è la metafisica*. Milano: Adelphi.
- Keyes Corey, L.M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of health and Social Research*, 43.
- Lavoro Agile per il futuro della PA, Bibliografia Tematica, Progetto finanziato dai fondi PON Governance 2014-2020 e realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Agenzia Coesione Territoriale, Dipartimento per le Pari Opportunità. Consultabile in <https://www.amministrazioneagile.it/wp-content/uploads/2019/10/Bibliografia-Tematica-Lavoro-Agile.pdf>
- Le Bon, G. (2013). *Psicologia delle folle*. Massa: Edizioni Clandestine.
- Maimone, F. (a cura di) (2018). *Change Management. Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio "human centred"*. Milano: Franco Angeli.
- Ortega y Gasset, J. (2017). *La ribellione delle masse*. Milano: SE.
- Stenier, Carol J. (1995). A philosophy for innovation: The role of unconventional individuals in innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5).
- Stenier, Carol J. (2000). Teaching Scientists to Be Incompetent: Educating for Industry Work. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 20(2).
- Zoppoli, L. (2020). Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane? Consultabile in [https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/06/20200616-082011\\_Zoppoli\\_n421-2020itpdf.pdf](https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/06/20200616-082011_Zoppoli_n421-2020itpdf.pdf)