

IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE DIGITALE: TRA LAVORO «AGILE» E LAVORO (SEMPRE?) «VIGILE»

LORENZO SCILLITANI*

Abstract: on the basis of a comparison between Italian and French legislation, promoted on a philosophical basis and with examples drawn from work experiences in the public and private sectors, this article wants to present the right to digital disconnection as a new right of the worker. In particular, the author claims that this right should be regulated and protected within the general framework of labour law in conditions of telework and, in particular, of so-called smart working.

Keywords: right to work – right to health – smart working – telework – new rights

Premessa

Questo contributo intende rappresentare il tentativo, esperito su base teorica e con esemplificazioni dedotte da esperienze lavorative, nei settori pubblico e privato¹, di configurare il *diritto alla disconnessione digitale* come nuovo diritto del lavoratore, da regolamentare e da tutelare nel quadro generale della disciplina del diritto del lavoro in condizioni di telelavoro e, in particolar modo, di cosiddetto lavoro agile, o *smart working* (d'ora in poi SW).

L'emergenza sanitaria indotta dalla pandemia da COVID-19, acronimo dell'inglese *COroNaVirus Disease 19*, o malattia respiratoria acuta da SARS-CoV-2, è stata oggetto di riflessione, da parte dello scrivente, in tre distinte occasioni, per implicazioni di carattere più generale², e più specificamente giuridiche³. L'approfondimento da sviluppare nel presente scritto verte in particolare sulle modifiche dei processi lavorativi innescate dalla

* Lorenzo Scillitani, Professore ordinario di Filosofia del diritto IUS/20, Università del Molise. Email: lorenzo.scillitani@unimol.it

¹ Vedi rinvio a fine nota 47. Questo lavoro è la versione riveduta e aggiornata, sotto l'urgenza dell'accelerazione dei cambiamenti in corso nel mondo del lavoro, di una prima stesura, pubblicata col titolo *Il diritto alla disconnessione (digitale): tra lavoro e salute*, in *Atti del III Forum Internazionale del Gran Sasso*, Teramo 2021, 3, 653-677.

² Cfr. L. Scillitani, 2020a.

³ Cfr. Id., 2021 e 2022.

crisi sociosanitaria, tuttora in pieno corso di svolgimento, quando non da essa, almeno in certi casi, accelerate.

È ormai diventata di uso, e spesso di abuso, corrente l'espressione *civiltà digitale*⁴, intesa come idonea a qualificare lo stadio estremo della modernità tecnologica⁵, coincidente con l'epoca di una terza⁶, se non di una quarta⁷ rivoluzione industriale: qualcuno saluta l'avvento di una nuova Era digitale⁸, alla quale corrisponderebbe addirittura la riconfigurazione della stessa ragione (post-?)umana⁹ in termini di ragione digitale¹⁰. Delle implicazioni filosofiche della rivoluzione tecnologica in atto nella tarda modernità hanno diffusamente ragionato pensatori come Karl Jaspers, Martin Heidegger ed Emanuele Severino, ma non è questa la sede nella quale discutere queste pur importanti riflessioni. L'ambito speculativo al quale sarà circoscritto il presente lavoro riguarderà, più direttamente, la significativa incidenza che una certa impostazione antropologico-filosofica, e filosofico-storica, di taglio «prassistico» ha registrato sulla concezione dell'uomo, della storia e della società umane che ha ispirato la *rivoluzione digitale* affermatasi in questo primo scorcio del XXI° secolo, nelle dimensioni spirituali e culturali, fino a quelle lavorative, dell'esistenza umana.

Quale fase culminante di un lungo processo storico che prende avvio con la rivoluzione neolitica, la «digitalizzazione» della civiltà può sintetizzarsi in una definizione suscettibile di essere estesa dal contesto economico, da essa interessato, all'intero contesto della vita civile, individuale e associata, nella misura in cui la civiltà globalizzata, in quanto «occidentalizzata», si lascia interpretare secondo un paradigma prevalentemente tecno-economico (secondo i critici, economicistico): «chiamiamo "civiltà digitale" l'insieme degli strumenti tecnologici e degli effetti economici, sociali e culturali che caratterizzano un nuovo stadio dell'economia, fondato sulla raccolta, l'organizzazione, lo sfruttamento (in ogni modalità) di informazioni, espresse in formato digitale e diffuse per via telematica (*data economy*)»¹¹. Questa forma di civiltà si annuncia essenzialmente come una *civiltà del sapere (scientifico) e del lavoro*, non in un'accezione gentiliana che contemplava ancora un primato umanistico, ma secondo un primato riconosciuto nel sapere *scientifico* e nel lavoro pensato anzitutto, se non esclusivamente, in termini di attività produttivo-industriale, sempre meno manifatturiera se riferita

⁴ Cfr. G. Ghidini, D. Manca, A. Massolo, 2020.

⁵ Cfr. Cotta, 1968; F. Barone, S. Ricossa, 1974.

⁶ Cfr. J. Rifkin, 2011.

⁷ Cfr. Floridi, 2017.

⁸ Cfr. N. Agar, 2020.

⁹ Cfr., in generale, G. Granieri, 2009; in relazione al contesto del presente contributo, cfr. F.G. Pizzetti, 2018. Secondo una proiezione piuttosto «visionaria», ma non priva di elementi di veridicità riscontrabili nel presente, cfr. R. Kurzweil, 2014, dove si sostiene, con dovizia di dati e di argomenti, che l'evoluzione cibernetica corrisponda fondamentalmente una fase dell'evoluzione ancora pienamente umana, dalla sua base biologica a una nuova dimensione bio-tecnologica, destinata a compiersi in una pervasiva tecnicizzazione della vita, prevista per la metà di questo secolo.

¹⁰ Cfr. E. Bencivenga, 2020.

¹¹ G. Ghidini, D. Manca, A. Massolo, 2020, 13.

all'uomo come «operatore», per via della progressiva autom(atizz)azione e (nano)robotizzazione della manualità operativa, e delle stesse operazioni cerebrali, con quel che resta dell'uomo «biologico» relegato al ruolo di «programmatore» (sempre meno *homo faber*, e sempre più sviluppatore di programmi). Si vedrà che il sempre più frequente ricorso alle tecniche digitali apre un'ampia oscillazione tra un polo che vede un drastico ridimensionamento delle ore lavorative dedicate a occupazioni logoranti, e quindi un aumento del cosiddetto tempo libero, e un altro polo, che invece registra un'«occupazione» pressoché totale, e tendenzialmente totalizzante, del tempo dedicato, o da dedicare, all'attività lavorativa. Questa oscillazione apparirà meno contraddittoria di quanto possa a prima vista sembrare.

Cenni di antropologia filosofica del lavoro

L'irrompere delle innovazioni digitali nella vita quotidiana, rese possibili da una sempre più massiccia e capillare pervasività dell'informatica e della telematica, è meno discontinuo, di quanto si possa pensare, rispetto all'antropologia, e alla filosofia, del lavoro che vedono nella storia dell'industria il compimento della storia umana: si tratta di quella visione, dichiaratamente *economico*-filosofica, di matrice marxiana, che identifica nella prassi collettiva industriale l'assimilazione realizzata dell'uomo alla natura, nella quale si sostanzierebbe il superamento dell'alienazione umana¹². Prima di essere pensata come un'alienazione relativa ai mezzi di produzione – di cui la proprietà privata sarebbe l'espressione giuridica «sovrastrutturale» –, e anzi proprio per poter essere *questo* lavoro *alienato*¹³, l'(auto)alienazione umana origina da un'astrazione ancora più profonda, capace di dis-integrare l'uomo dalla natura: pensare, domandare corrispondono all'*astrarre*, nella misura in cui coincidono con uno «smettere di lavorare», col sot-trarsi al processo del fare produttivo. L'ampliamento del baconiano *regnum hominis* si perfeziona, per il giovane Marx – il Marx sostenitore del *vero* comunismo in quanto compiuto naturalismo e umanismo¹⁴, il comunismo dopo la fine del comunismo «rozzo», ovvero di quello storicamente «reale»¹⁵ –, nel ritorno completo, consapevole, compiuto, all'interno

¹² Cfr. K. Marx, 1966b, 234-235. Si segue questa edizione italiana dei *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, curata da Galvano della Volpe, e non quelle curate da Norberto Bobbio (Id., 1975, 107-126) e da Sergio Moravia (in Id., 1996), pur tenendosi invece presente la traduzione più recente, a cura di Enrico Donaggio e Peter Kammerer (Id., 2018), condotta a sua volta sulla base della più recente edizione critica.

¹³ Cfr. Id. 1966a. L'ed. 2018 parla di lavoro *estraniato*, con precisazione lessicale che restituisce tutto il significato del radicale distacco dell'uomo da sé stesso in quanto essere che pensa e che domanda, piuttosto che lavorare.

¹⁴ Cfr. Id. 1966b cit., 225-226.

¹⁵ In tal senso, il comunismo pensato in quanto *reale* atto di generazione dall'intero movimento della Storia (cfr. *ivi*, 226) sembrerebbe corrispondere, piuttosto che al comunismo *ideologico* tramontato nel 1989 – nella sua fattispecie, sia essa democratica o dispotica, *rozza* (cfr. *ivi*, 225) –, al comunismo *pragmatico*, «contaminato» dal capitalismo, quale è dato riscontrare nella Cina popolare diventata prima potenza economica a livello mondiale, e in alcuni tratti massificanti della socialità occidentale dominata dai *social*,

di tutta la ricchezza dello sviluppo storico, dell'uomo per sé quale uomo *sociale*, cioè uomo *umano*¹⁶: il *materiale* del lavoro e l'uomo quale *soggetto* – di un diritto di proprietà – «sono tanto il risultato quanto il punto di partenza del movimento»¹⁷, il cui carattere generale è il carattere sociale, come tali qualificandosi l'attività e lo spirito, in rapporto non solo al loro contenuto ma anche al loro *modo di esistere*¹⁸.

La società non è altro che la *Wesenseinheit*, l'unità sostanziale dell'uomo e della natura¹⁹ mediata dal lavoro, che realizza l'integrazione – che, come effettivo superamento dell'alienazione, prende il nome di *emancipazione*²⁰ – dell'essere *uomo* in quanto *essere socialmente attivo*, anche quando lo sia (solo) *scientificamente*²¹. La socializzazione dei mezzi di produzione, una volta soppressa la proprietà, è solamente una prefigurazione (arcaica) del *socialismo* in quanto inveramento della «cosiddetta storia universale» nella *generazione dell'uomo dal lavoro umano*, nel processo di origine dell'uomo da sé stesso²². L'autoposizione produttiva dello *Humanismus* (traducibile anche con «umanesimo», ma in maniera del tutto impropria, stando alla semantica marxiana) socialista è il momento nel quale si inverte, per autogenerazione non mediante il lavoro, ma *dal* lavoro, la stessa essenza umana.

La (iper)connessione digitale, virtualmente ininterrotta²³, potenzialmente ubiqua, di tutte quelle protesi tecnologiche (personal computer, smartphone) che il progresso digitale mette a disposizione degli «utenti» (proprietari, e fino a che punto, dei dati che viaggiano in Rete?) ancora identificabili come «umani» – ma non necessariamente, dato che i «terminali» della comunicazione connettiva possono essere anche intelligenze artificiali, e dato che l'*integrazione*, piuttosto che la collaborazione, cibernetica²⁴ tra uomini e macchine ha ormai raggiunto uno stadio molto avanzato –, sembra essere lo strumento capace di aggiornare, esaltandola, l'idea marxiana (storicamente pre-marxista, ma già teoreticamente post-marxista) di una completa *liberazione* delle energie umane prodotta col lavoro, ma soprattutto *dal* lavoro: una liberazione, di *energia* tecnologica, che si prospetta sotto la seducente apparenza²⁵ di un sospirato affrancamento dalla fatica fisica (ma forse non anche da quella mentale o nervosa, almeno per certi aspetti), e che

dove si rende visibile, in quanto «comunismo» antropologico, e si *sa* in quanto «risolto enigma della Storia» (cfr. *ibidem*), la *verace* soluzione del conflitto tra l'uomo e la natura. Ma questo è tema da sviluppare criticamente in altra sede.

¹⁶ Cfr. *ibidem*.

¹⁷ Cfr. *ivi*, 227.

¹⁸ Cfr. *Id.*, 2018, 110.

¹⁹ Cfr. *Id.*, 1966b, 227. Della Volpe rende l'originale tedesco con «consustanziazione».

²⁰ Cfr. *ivi*, 229-230.

²¹ Cfr. *ivi*, 227.

²² Cfr. *ivi*, 235.

²³ A proposito di SW, si vedrà più avanti con quali conseguenze, di durata indefinita, la crescente estensione delle connessioni di rete stia trasformando profondamente la dimensione spazio-temporale, «trasformandola in una sorta di continuum che rende possibile lavorare in maniera ininterrotta» (T. Torre, 2017, 28).

²⁴ Cfr. S. Cotta, 1968, 39; S. Turkle, 2019, 187 ss.

²⁵ Cfr. G. Lipovetskiy, 2019.

tuttavia denota l'evoluzione, parziale o almeno tendenziale, dello stesso strumento, da mezzo al servizio di un soggetto («naturalmente») umano, a soggetto (artificialmente) «intelligente» (anche pensante, in quanto soggetto *cosciente?*) di una strumentazione che si serve dell'uomo stesso, potenziandone esponenzialmente le capacità di pensiero, di azione, di lavoro.

La pretesa «neutralità» di questo processo prescinde totalmente dall'indifferenza della tecnica a qualsiasi etica. «Governare» (culturalmente?, politicamente?) un processo del genere può essere tema di una buona volontà, peraltro del tutto estraneo alla posizione di scopi che sono già perseguiti nell'atto stesso col quale lo strumento si esercita, fino a «soggettivarsi» al punto da acquisire una qualche forma di (auto)coscienza. La profonda, in alcuni casi traumatica, trasformazione delle condizioni, e dei luoghi (fabbriche, uffici) e dei tempi, del lavoro, indotta dalla tecnicizzazione «connettiva» è l'indicatore più attendibile della verifica, o della smentita, di una precisa antropologia, non più esplicitata, rimasta sotto traccia, ma emergente in passaggi cruciali che mettono in questione, radicalmente, l'uomo come soggetto del (suo) lavoro, e il lavoro stesso come espressione dello spirito umano.

Ora, che una filosofia della prassi orientata alla ri-generazione dell'uomo dal *suo* lavoro – ivi compreso quello macchinico? – possa perseguire, anche con un discreto successo (al giorno d'oggi magari amplificato mediaticamente), obiettivi di una certa portata, anche politica ed economica, è indiscutibile. Ma è altrettanto discutibile che la categoria del lavoro sia la chiave di accesso privilegiata, se non l'unica, alla realtà umana nel suo complesso. Una antropologia filosoficamente centrata sulla divisione del lavoro, a prescindere dalle risultanze dell'antropologia culturale, e in particolare dell'antropologia strutturale di Lévi-Strauss, che indicano come antropologicamente primaria la condivisione sessuale/familiare dei compiti – non solo di quelli strettamente lavorativi²⁶, ma anche di quelli educativi, tra quelli in senso ampio socializzativi –, mostra di ignorare che non il lavoro, semmai il dono è, in senso maussiano, fenomeno sociale *totale*, anche se il dono è categoria, prima che economico-filosofica, eminentemente *metafisico*-filosofica²⁷. Identificare l'uomo col lavoro produttivo – non con quello in senso lato, anche intransitivamente «poietico», e neppure col pensiero produttivo²⁸ – significa fatalmente ridurre la complessità della fenomenologia umana a un solo aspetto, rendendolo una determinante *funzionale* a una opzione che ha già pre-ordinato che cosa sia l'uomo nella sua totalità: se l'uomo finisce per *essere* il suo lavoro, per coincidere con il processo e i risultati del suo lavoro, il lavoro diventa fattore di totalizzazione dell'umano, essendo talmente indifferente ai suoi scopi destinali da poter sostituire l'uomo stesso, come nel caso dell'automazione robotica²⁹, che, esercitando la potenza del produrre, e del

²⁶ Cfr. L. Scillitani, 2015, *passim*.

²⁷ Nella prospettiva aperta da Claude Bruaire cfr. D. Galimberti, 2020; P. Ventura, 1997, 381-388.

²⁸ Cfr. M. Wertheimer, 1997. Aprono a prospettive diverse dall'impostazione riduzionistica D. Verducci, 2003; M.P. Chirinos, 2008; G. Maddalena, 2011.

²⁹ Cfr. F. Fossa, V. Schiaffonati, G. Tamburrini, 2021.

«servire», con standard di efficienza inarrivabili per capacità, di calcolo e di progettazione, «puramente» umane, da programmata per essere esecutiva è diventata oggi (artificialmente) super-«intelligente»³⁰.

I processi di accumulazione (neo)capitalistica (accompagnati da una speculazione finanziaria che tende ad alterare, quando non a sovvertire le stesse dinamiche di creazione e distribuzione della ricchezza «reale»), lungi dall'essere stati «smontati» dalla critica (vetero)marxista, storicamente fallimentare nella sua traduzione politica ortodossa, risultano essere stati anzi intensificati, nella misura in cui la società contemporanea ha registrato una sempre maggiore, e sempre più diffusa e capillare affermazione del principio di «ragion produttiva» distillato negli scritti giovanili di Marx, fino al punto di ricomprendere anche il consumo dei beni, e la stessa fruizione degli *hobbies*, nel processo generale della produzione, e di una «crescita» assunta come pressoché indefinita. Ne deriva un riduzionismo «lavoristico» che non prevede pause nel ritmo³¹ della produzione: del resto, la *macchina* non conosce riposo, che non sia una fase di ricarica di energia che a sua volta dipende da altre fasi del processo produttivo; la stessa emancipazione femminile, con la massiccia immissione nella catena lavorativa che essa comporta, diventa un passaggio obbligato alla realizzazione della «natura» dell'uomo come *Gattungswesen*, come *ente generico*³² la cui *specificità* è di essere – pratico-produttivamente – *sociale*.

Ma l'uomo si «estranea» dal lavoro in un senso diverso da quello pensato marxianamente, perché dà segni di insufficiente «oggettivazione» nel lavoro, perché anzi vi rivela il suo essere sofferente per sua limitata, e limitante, costituzione psicofisica, perché è portato a stancarsi, a essere in vari modi «provato» (in termini di fatica, ma anche di insoddisfazione, di delusione, di frustrazione, di oppressione per effetto della ripetitività meccanica di determinate occupazioni) dal suo lavoro. Fino a diventarne «schiavo». Le tecnologie digitali hanno relativamente «sollevato» l'uomo da molti impieghi logoranti, ma è altresì vero che la dinamica del digitale richiede un crescente impegno, della propria concentrazione, delle proprie energie, che è direttamente proporzionale al crescente investimento nel digitale, che la società nel suo insieme registra, dall'istruzione al commercio, dai servizi alla politica, quindi non solo nel mondo del lavoro strettamente inteso, che tende a parametrarsi sempre più come produzione di

³⁰ Cfr. L. Floridi-F. Cabitza, 2021.

³¹ «Non a caso il “rallentamento del ritmo” è stato oggetto delle prime affermazioni di autonomia» (BRUNO MAGGI, *Smart working: le false promesse*, in *Smart working: una prospettiva critica*, cit., 67), in termini di rivendicazioni negoziali e sindacali.

³² Cfr. K. Marx, 1966b, 225. L'ed. 2018 (107) rende il *Gattungswesen* con *essere appartenente alla specie*. Il punto è che, proprio per il suo essere indicatore del genere (specificamente, ma non in senso puramente biologico) *umano*, il rapporto uomo-donna viene presentato da Marx come prova del fatto che anche l'esistenza più individuale dell'uomo è un *Gemeinwesen* (cfr. Id., 2018, 108), un *essere in comune*, impropriamente tradotto con «comunità» nell'ed. 1966.

informazioni³³. Se è autorizzata qualcosa come una *Digital Politics*, se viene invocata una *Digital Ethics*, ciò è dovuto a una penetrazione sempre più invasiva del digitale in tutte le sfere dell'esistenza, che evidenzia l'emergere di una nuova figura di uomo «digitale», *social*³⁴-sociale (o iper-sociale), sistematicamente connesso, o costantemente suscettibile di esserlo, anche quando è «solo» (si fa per dire, perché la solitudine risulta di fatto soppressa, per quanto la realtà del suo «carico»³⁵, del suo essere diventata «eremitaggio di massa»³⁶, riemerge sotto forme inedite), sempre raggiungibile³⁷, anche quando dorme...

Un nuovo diritto?

Storicamente, il diritto, legislativo e giurisprudenziale, del lavoro ha preso forma, nell'alveo del diritto civile, che disciplina, contrattualizzandoli in negozi giuridici, i rapporti interpersonali, sulla base di un'esigenza di tutela molto precisa, che la scienza giuridica ha configurato, in una prima fase, in termini di regolamentazione dell'*orario* di lavoro. L'uomo che lavora non è una bestia da soma, tale da poter essere sfruttato senza limiti di tempo. L'uomo è un soggetto che ha diritto *al* lavoro, ma vi ha diritto in condizioni che siano corrispondenti ai bisogni dell'esistenza individuale e familiare, e alle sue capacità, nonché accettabili per la sua stessa dignità: un diritto a lavorare scisso dal diritto a riposare sarebbe impensabile. Anzi, si può dire che l'aver tematizzato il diritto al riposo (non: all'ozio), sottinteso all'urgenza di limitare la tempistica lavorativa, sia stata la base sulla quale si è costruito tutto un sistema di tutele. Come si dirà più avanti, qui si parla, fondamentalmente, del rapporto di lavoro *subordinato*, in conformità, d'altronde, all'esplicito dettato normativo che disciplina lo SW. La circolazione delle competenze

³³ Cfr., per una prima approssimazione agli aspetti tecnici, giuridici e filosofici della trasformazione in atto nel mondo produttivo, M. Palmirani, 2020.

³⁴ Cfr. R.A. Papa, 2020.

³⁵ In tema di diritto alla disconnessione, la stessa nozione di *carico di lavoro* registra l'esigenza di una rimodulazione, in quanto una reale disconnessione sarà attuabile solo quando la determinazione dei carichi di lavoro «sia compatibile con una intensità di lavoro sostenibile in un arco temporale che rispetti i tempi di necessario riposo» (E. Dagnino, 2017, 1033), potendo il *diritto al riposo* essere garantito non solo con la limitazione della possibilità di essere raggiunti da mail, e messaggi telefonici e/o social di colleghi e superiori (in giorni feriali, e talora persino in giorni festivi), ma con la determinazione dell'*effettivo* carico di lavoro (cfr. *ivi*, 1034).

³⁶ Cfr. G. Anders, 2018, 81.

³⁷ Cfr. M. Spitzer, 2018. Si è osservato come, nel contesto tecno-organizzativo improntato al *working anytime, anywhere* – ampiamente illustrato dal Report europeo 2017 dell'Organizzazione internazionale del lavoro (<https://www.eurofound.europa.eu/it/events/ilo-eurofound-joint-launch-of-report-on-working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>) –, «si ponga improrogabilmente il problema della connessione alle strumentazioni informatiche e della possibilità che il dipendente sia costantemente raggiungibile» (E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione*, cit., p. 1025). In definitiva, «possiamo essere sempre collegati con il datore di lavoro? Una sua mail, un suo messaggio sono una pressione, anche psicologica, sempre (...). Anche la sola segnalazione di un "messaggio in arrivo" ci "pressa" e non possiamo fare a meno di leggerlo» (B. Del Vecchio, 2020, 61).

viene oggi riconosciuta nel mercato del lavoro spesso indipendentemente da una espressa regolamentazione delle prestazioni d'opera, tra l'altro sempre meno manualizzate, e sempre più digitalizzate, quindi sempre meno misurabili in base a criteri, più o meno rigidi, di efficienza stabiliti per legge. Quante volte si sente dire che «collaborazioni»³⁸, a vario titolo prestate, sono state sviluppate, letteralmente, giorno e notte, senza che nessuno abbia potuto sindacare. Del resto, il diritto sindacale e il diritto della previdenza sociale, in quanto diramazioni della scienza giuslavoristica, si sono strutturati proprio in funzione dell'esigenza di rafforzamento delle tutele, a procedere dal riconoscimento del diritto a godere di pause lavorative: a partire dall'esaurimento di un monte ore, o dal termine di un turno lavorativo, o dalla maturazione del riposo settimanale o delle ferie, in costanza di rapporti di lavoro; a partire dal compimento di una certa età, al maturare dell'aspettativa previdenziale del pensionamento.

Che queste tutele siano diventate oggetto di uno specifico riconoscimento di carattere costituzionale (artt. 4 e 36 della Costituzione italiana) segnala un livello di civilizzazione dei rapporti di lavoro che tuttavia, sotto la spinta impetuosa del progresso digitale, rischia per molti aspetti di essere drammaticamente superato. La possibilità di essere sempre connessi, attraverso i dispositivi digitali, ha di fatto abolito le distanze, anche quelle temporali: il «tempo reale» della comunicazione, facendo precipitare le dimensioni della temporalità in un «eterno presente»³⁹, ha finito con l'alterare quel nesso tra diritto e tempo⁴⁰ che, introducendo una soluzione della continuità virtualmente indeterminata delle prestazioni lavorative, si è sostanziato in un diritto al riposo che presuppone il diritto alla *salute*, anch'esso costituzionalmente garantito (art. 32). Una volta abolito il limite delle unità orarie, entro il quale si poteva ragionevolmente calcolare lo svolgimento di una determinata mansione operaia, o di una specifica funzione impiegatizia, o di una qualsiasi applicazione gestionale, la pressione di quanto sia richiesto, o imposto, dal «lavoro» in quanto tale è diventata di fatto difficile, se non in certi casi-limite, impossibile da sostenere.

La costante reperibilità della propria posizione, geolocalizzabile in virtù di sistemi satellitari capaci di rintracciare persino uno spillo da chilometri di quota orbitale, è solo un'esemplificazione di come, effettivamente, non ci si possa più sottrarre a un sistema di controlli che sembra obbedire a criteri di efficienza rigidamente standardizzati. Questa è la fotografia, certo approssimativa, ma comunque indicativa, che ritrae la situazione nella quale versa oggi il lavoratore «digitale». Se non si introduce un codice di (auto)regolamentazione della *durata* della connessione digitale per motivi di lavoro,

³⁸ Con specifico riferimento a ipotesi di lavoro prettamente intellettuale e creativo – quale può essere, a titolo esemplificativo, il lavoro giornalistico –, si fa giustamente rilevare che la subordinazione può risultare anche attenuata, e pertanto caratterizzata da un minore rilievo di un determinato orario di lavoro (cfr. *ivi*, 54).

³⁹ Cfr. G. Zagrebelsky, 2014.

⁴⁰ Su questo punto mi permetto rinviare a L. Scillitani, 2020b.

coordinato con un diritto alla non connessione o, per meglio dire, alla dis-connessione⁴¹ digitale, ne va del senso stesso del lavoro, e del diritto del lavoro, considerati nella loro articolazione fondativa.

Come in passato il diritto alla riduzione dell'orario di lavoro⁴² entro parametri temporali ragionevoli ha costituito il perno attorno al quale è ruotato tutto uno statuto giuridico a protezione dei lavoratori, oggi la nuova frontiera del diritto del lavoro si chiama diritto alla disconnessione digitale *scelta*⁴³: configurato, in negativo, come diritto alla sospensione, o all'interruzione provvisoria della connessione in quanto declinazione del diritto di *non* essere trattato, ieri come un animale, oggi come una macchina; in positivo, riconosciuto nella sua valenza significativa del fondamentale diritto al pensiero, al silenzio, a quel *non* fare (cosa ben diversa dal più o meno dolce «far niente»), predicato dell'esistenza libera, che spesso è molto più produttivo del fare (cose su cose). Si dà il caso che la circostanza emergenziale innescata dalla pandemia virale, in nome del pur sacrosanto principio della tutela della salute biologica (individuale), sia andata incontro a un'eterogenesi dei fini, per aver procurato una sempre maggiore «dipendenza» degli utenti dei dispositivi di connessione, ivi compresi molti addetti a processi lavorativi «digitalizzabili» – dalle aziende alle pubbliche amministrazioni, dalla scuola alla stessa sanità – : si tratta di una dipendenza che presenta non poche, e non irrilevanti, problematiche di carattere sanitario, a livello fisico nonché psichico⁴⁴.

⁴¹ Si può avere un diritto a *non* connettersi, che si lascia interpretare in termini di passività: nel senso di un diritto a non avviare, per esempio, una relazione collaborativa; si può, e si deve poter riconoscere, con le opportune garanzie, un diritto a disconnettersi da un rapporto già in essere, nei termini di un'attiva e dettagliata programmazione della durata di una connessione, compresa tra precisi termini *a quo* e *ad quem*, che abbia a cessare, in maniera ricorsiva, o alternata a periodi programmati di ri-connessione, non ad arbitrio di una delle parti, ma sulla base di procedure codificate.

⁴² L'art. 2 della Direttiva 93/104/CE del Consiglio dell'Unione Europea, del 23 novembre 1993, concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro, sottoscritta dagli ordinamenti nazionali, indica in quest'ultimo «qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni», e definisce, in negativo, come periodo di riposo, il tempo che *non* rientra nell'orario di lavoro: si vedrà che la configurazione del diritto alla disconnessione come *nuovo diritto/dovere* può tradursi in una ri-configurazione del diritto al non-lavoro come parte integrante del diritto a un lavoro da ripensare in termini attivo-(pro)positivi, nell'ottica promozionale di un tempo-lavoro parametrato al valore economico del tempo, e al suo statuto giuridico, non soltanto alla scansione del tempo-orario (cfr. E. Dagnino, 2017, 1037), il che richiede, se implementata in un nuovo ordine di negoziazione, una sempre maggiore corresponsabilità partecipativa dei lavoratori, in quanto co-produttori, nella progettualità imprenditoriale (con relativo, sia pur limitato, rischio d'impresa), nelle linee di investimento delle risorse (materiali, tecnologiche, umane) da impiegare in vista di un incentivo alla produzione di un reddito, prima che della sua (potenziale) redistribuzione. Ne andrebbe della possibilità di riconsiderare i meccanismi di solidarietà redistributiva non solo a valle dei processi produttivi, ma anche a monte, al sorgere stesso dell'iniziativa economica, che tanto maggior *valore* acquista, e tanto più competitiva si afferma nei suoi esiti lavorati, quanto più ampia è la platea dei beneficiari coinvolti, a cominciare dai portatori di ore-uomo necessarie all'esecuzione di un'intrapresa (sul punto si rimanda a J. Rifkin, 2014).

⁴³ Cfr. E. Dagnino, 2017, 1038: «la disconnessione dallo strumento tecnologico può intendersi come presupposto tecnico per la disconnessione intellettuale».

⁴⁴ Cfr. *ivi*, p. 1025: dove si segnalano, tra le problematiche attinenti alla tutela della sicurezza sanitaria del lavoratore, il tecnostress, l'*overworking*, il *burnout*.

In Italia, sia il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° marzo 2020, sia quello emanato il 3 novembre 2020 hanno raccomandato ufficialmente il *massimo* utilizzo della modalità di *lavoro agile* per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza, accentuando in tal modo uno slittamento del modo di lavorare umano verso lo SW, da intendersi, secondo il dettato dell'art. 18, 1° comma della Legge n. 81 del 22 maggio 2017, «quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario⁴⁵ o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa». Dichiaratamente finalizzata «allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» – come recita la disposizione normativa in discorso –, la dilatazione ad ampio raggio dello SW⁴⁶ per decreto governativo ha trasformato, nei fatti, quella che avrebbe dovuto essere una modalità integrativa, o al massimo alternativa, in una modalità sostitutiva del lavoro «tradizionale», o *non agile*, evidenziando, paradossalmente quanto più vorrebbe «conciliare»⁴⁷ l'istanza lavorativa con altre istanze esistenziali, una perdurante concezione dell'uomo come essere-per-il-lavoro: per un lavoro «vigile», virtualmente senza riposo (come una nota sindrome patologica che interessa gli arti inferiori...) sempre meno «umanizzato/umanizzante», sempre più «digitalizzato»⁴⁸.

All'art. 19, 1° comma, la L. n. 81 precisa che l'accordo relativo alla modalità di lavoro in «agilità» individua altresì «i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro»: in una stimolante chiave di lettura giuscomparatistica (tra legislazione italiana e francese, la quale ultima ha fatto da

⁴⁵ Cfr. P. Ichino, 2017, dove autorevolmente si ricollega lo svincolamento dall'orario di lavoro alla necessità di introdurre e regolare un «diritto alla disconnessione».

⁴⁶ Per un aggiornamento in materia di SW nel settore lavorativo pubblico si rinvia alla circolare interpretativa emanata il 5 gennaio 2022 dal Ministero della Funzione pubblica <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/05-01-2022/smart-working-circolare-brunetta-orlando-%E2%80%99Cusare-al-meglio-la>.

⁴⁷ La problematicità di questi tentativi di contemperamento è segnalata da una parte della dottrina in materia di management, che elabora nozioni come *work-life management* e *work-life*, o *work-career blend* proprio in vista del mantenimento di una distinzione, per ora praticamente alquanto sfumata, tra sfera privata e sfera professionale, e allo scopo di «assicurare la possibilità di un corretto bilanciamento tra tempi di lavoro e tempi della vita personale» (E. Dagnino, 2017, 1028). In particolare, sia con riguardo al riversarsi del lavoro nella vita privata, e familiare, sia, all'inverso, con riguardo al ripercuotersi del vissuto privato, e familiare, all'interno dell'orario lavorativo (cfr. *ivi*, 1033), nel caso del lavoro femminile i nuovi ruoli sociali della donna registrano l'esigenza di un ripensamento approfondito di questa dimensione (per un primo inquadramento della tematica, cfr. M. Bella, 2020). Per esemplificazioni tratte dal mondo del lavoro, con particolare riferimento alla condizione femminile, si fa rinvio agli Allegati A e B, testimonianze riferite, rispettivamente, ai settori pubblico e privato.

⁴⁸ «I modelli tradizionali di regolamentazione dei tempi di lavoro sono sottoposti a forti pressioni dai processi di digitalizzazione del lavoro e dal diffondersi di modelli organizzativi per progetti e obiettivi» (E. Dagnino, 2017, 1036-1037), i quali, mentre rendono più flessibili le modalità prestazionali, creano non pochi problemi di compatibilità fra l'esigenza di saturazione degli obiettivi da conseguire e l'effettiva *sostenibilità* dei processi lavorativi finalizzati.

battistrada in materia, a livello europeo⁴⁹), Emanuele Dagnino fa giustamente notare che ricorrono tutti i presupposti per tematizzare il diritto alla disconnessione non solo quale mero divieto imposto alla parte datoriale, ma come *diritto soggettivo*, di *nuova generazione*, dei lavoratori⁵⁰ – accompagnato dall'introduzione di un correlato *dovere* di disconnessione⁵¹ – , sganciato da un modo di produzione che altrimenti rischierebbe, per riprendere il lessico marxiano, di ricadere in forme pre-capitalistiche, paraschiavistiche. Seguendo l'approccio formulato da Jean-Emmanuel Ray, questo autore sottolinea che trattasi «di una obbligazione di tipo organizzativo e gestionale che incide sugli oneri datoriali di tutela della salute e sicurezza del lavoro»⁵², oltre che sul principio di *adattamento del lavoro all'uomo*, nella prospettiva di un lavoro (umanamente) *sostenibile*⁵³.

Queste riflessioni – malgrado argomentati pareri in contrario⁵⁴ – tracciano il solco nel quale elaborare una organica proposta di codificazione del diritto di disconnessione, ipotizzabile quest'ultima come disconnessione *scelta*⁵⁵, ove per contenuto di questa scelta vadano intesi «momenti di connessione coi colleghi, al lavoro e al progetto, nell'ambito di una determinazione comune con il datore di lavoro di alcuni momenti

⁴⁹ Il diritto alla disconnessione, generalizzato di fatto negli ambienti di lavoro al di là della soglia dimensionale dei cinquanta dipendenti, prevista dall'art. 55 della *Loi Travail*, o *Loi El-Khomry*, è stato consacrato nel *Code du travail* sin dal 1° gennaio 2017, con la ricezione della L2242-8 che, con la legge n°2018-771 del 5 settembre 2018, art. 107, si è convertita nell'art. L 2242-17.

⁵⁰ Cfr. E. Dagnino, 2017, 1031-1032.

⁵¹ Cfr. *ivi*, pp. 1035.

⁵² *Ivi*, p. 1032.

⁵³ Cfr. *ibidem*.

⁵⁴ Cfr. B. Maggi, 2017, 67, dove si esclude la configurabilità di tale istituto, sulla base del dato di fatto per cui «il nuovo luogo di lavoro è assolutamente *imposto* (...) l'esercizio di una discrezionalità di connessione è in palese contrasto con la logica che ha promosso lo *smart working* (...) le tecnologie informatiche rendono superflue distinte prescrizioni dei tempi di svolgimento (...) poiché esse sono *incorporate nella procedura*». Verrebbe da opporre a questa tesi l'acuta osservazione, espressa in forma interrogativa da Bruno Del Vecchio, in ordine alla definizione di *luogo di lavoro*: è questo, sia esso fisico o "virtuale", solamente il luogo in cui una persona presta la sua attività lavorativa, o «è anche il luogo dove la persona si modifica professionalmente e non solo, acquisisce, coltiva, sviluppa relazioni, di ogni natura?» (B. Del Vecchio, 2020, 56), tanto più se si consideri che, a differenza del telelavoro, che, potendo essere anche svolto a domicilio, richiede una postazione fissa, lo SW è concepito e praticato una sorta di lavoro «nomade», quantunque, nella maggior parte dei casi, svolto nell'abitazione del lavoratore (cfr. *ivi*). In tale senso, essendo il contesto abitativo un luogo (fisso) che non consente mai di disconnettersi, come dimostrato nei periodi di *lockdown* emergenziale, si potrebbe al limite parlare di «imposizione», e comunque limitatamente ad alcuni aspetti dello SW, certamente non a quelli ai quali lo stesso statuto normativo rinvia: se si è, ma solo formalmente (in quanto il lavoratore può richiedere lo SW, ma il datore è libero di concederlo, o no, tra l'altro in assenza di sanzioni in caso di sua violazione), liberi di lavorare «agilmente», in modo da determinare il proprio orario lavorativo – ma non le concrete *modalità di esecuzione* dello SW, tra le quali rientrano il tempo della disponibilità, l'utilizzo degli strumenti, gli obiettivi – sulla base di un accordo negoziale, «ha ancora un significato parlare di straordinario? E di arco d'impegno?» (*ivi*, p. 57). Non dà risposta a questa domanda il testo di legge italiano, a differenza di quello francese, che viceversa ha normato la materia del *forfait en jours*, rendendo più elastica la distribuzione della durata della prestazione lavorativa in base a parametri orari (settimanali, mensili o annuali) (cfr. artt. da L3121-58 a L3121-62 del *Code du travail*).

⁵⁵ Cfr. E. Dagnino, 2017, 1038.

(della giornata o della settimana)»⁵⁶ in cui il titolare di questo diritto «debba, per ragioni organizzative, fornire parte della propria prestazione o debba, per lo meno, essere contattabile»⁵⁷.

Che il giuridico si presti a essere l'elemento nel quale l'uomo possa, almeno in via di principio, trascendere il piano dell'(ingranaggio) utilizzabile e strumentalizzabile, sia questo reso in forma di industrializzazione, o aggiornato in digitale – esito non necessitato, ma comunque da essa preparato, di una antropologia che in ultima analisi identifica l'uomo *nel, e con il lavoro* –, è testimoniato dal nesso essenziale che lega il diritto al rifiuto, da parte dell'uomo, di cogliersi come un ente fra gli enti, come un oggetto tra gli oggetti: se, nell'ermeneutica cibernetica, oggi paradigmatica di un diffuso modo di intendere il reale, vivere *attivamente* «significa vivere con delle informazioni adeguate»⁵⁸, potenziate dalla colonizzazione digitale del mondo della vita, l'affermazione, in capo a un individuo, di un diritto di *libera* scelta rivela l'irriducibilità del *soggetto del lavoro* alle determinanti contestuali, fossero pure quelle socio-digitali⁵⁹, nelle quali si trova a operare. Il diritto è, a suo modo, un fenomeno sociale, ma tale da evidenziare che il sociale non è il «tutto» dell'umano, in una tensione con l'elemento individuale che, in qualche misura, sovverte qualunque pretesa di totalità: ragion per cui un diritto può predicarsi, propriamente, di un soggetto individuale, piuttosto che di un soggetto collettivo.

Il diritto alla disconnessione è una specificazione del diritto alla «dis-sociazione» che, lungi dall'essere un modo per perorare la causa di qualche «schizoanalisi», viene qui reso come suscettibile di essere rintracciato alla base di qualunque diritto di libertà, anche civile, politica, religiosa, di «associazione»: per dirlo con una sola parola, questa base è il *silenzio*. La base spirituale del diritto, dei *diritti* è il silenzio, perché esso «presuppone – come dichiara James Hillman – la vita interiore»⁶⁰. Ci sono i diritti, anche quelli sociali, perché la vita umana non è soltanto quella esteriorizzata nella costruttività operosa, e quest'ultima si dà perché a sua volta rende esteriore un'interiorità. E il diritto alla disconnessione è importante, anzi oseremmo dire importantissimo, perché rimette al centro l'individuo personale, perché «prima ancora del diritto alla libertà di parola, alla libertà di culto, a libere elezioni, viene il diritto di restare in silenzio, perché questo diritto presuppone la persona libera interiormente, che parla, che stampa, che adora e che vota – quel “chi” individualizzato, che non può essere violato, invaso o costretto»⁶¹. Il silenzio presuppone il *primato della persona psichica*: «i diritti inalienabili sono i poteri di quella inalienabile persona la cui mente immaginante non si è alienata. Questo concetto deriva

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ N. Wiener, 1966, 142.

⁵⁹ Cfr. N. Agar, 2020, 197-206.

⁶⁰ J. Hillman, 2005, 113.

⁶¹ Ibidem.

da una visione secondo cui l'anima è dotata naturalmente, c'è in essa un'individualità fin dall'inizio, e il silenzio è una delle condizioni per il suo fiorire»⁶².

Il diritto alla disconnessione diventa una questione *politicamente* sensibile, perché neutralizzare il silenzio significa indebolire «un qualcuno immaginante, capace di prendere in considerazione delle alternative, di improvvisare azioni, di esprimere valutazioni e di sognare dei risultati»⁶³; e debilitare l'agente che immagina «indebolisce le radici della libertà senza attaccare direttamente le libertà. Non c'è alcun bisogno di reprimere la libertà di parola o di riunione, o il diritto di culto, se non c'è nessuno che si trovi «a suo agio» con qualcosa da dire o con il bisogno di pregare. La libertà implica qualcuno che possa immaginare le cose in modo diverso»⁶⁴, imprevedibilmente e imponderabilmente diverso. Il diritto dell'uomo a restare in silenzio – autosospendendosi temporaneamente dal «connettivo» quale attualizzazione del «collettivo» in formato digitale – «diventa un obbligo sacro, l'estrema difesa dell'anima»⁶⁵, a presidio della quale Hillman invoca le *arti*, che disegnano il luogo nel quale il silenzio «è favorito attraverso il leggere, lo scrivere, il tornire un vaso, l'esercitarsi al clarinetto, il fare esercizi alla sbarra»⁶⁶: forme d'impegno *gratuite*, non salariate, capaci però di «dare (anche) lavoro (oltre che gioia e diletto)», eventualmente anche remunerato, perché emananti da una sorgente di creatività inesauribile, quale è la contemplazione della *bellezza*, la quale sola, come voleva il poeta polacco Cyprian Kamil Norwid, è in grado di suscitare entusiasmo al lavoro. L'arte – si pensi alla musica come teso ascolto del silenzio – attiva la persona immaginante al cuore di ogni vita sociale e politica⁶⁷, ivi compresa la vita lavorativa, infondendovi quella *laboriosità* che dà spessore e gusto alla capacità di lavoro, anche a quello in apparenza più ripetitivo, anche a quello meno «vocazionale».

Il diritto alla disconnessione diventa inoltre una questione *geopoliticamente* sensibile: non vi è chi non consideri con una certa inquietudine l'impiantarsi a livello globale del modello 'cinese' di iper-connettività digitale (basti pensare alle infrastrutture di connessione che vanno sotto la sigla di 5G e di 6G), che amplifica il potere di condizionamento e di eterodirezione dei comportamenti individuali in nome della tutela della salute pubblica – come sta accadendo nella pandemia corrente –, sacrificando le stesse libertà democratiche, come mai era avvenuto prima in Occidente, nemmeno in tempo di guerra o di ristrettezze economiche. Su questo piano, l'erosione degli spazi, artistici, culturali e politici, del silenzio si accompagna, economicamente, a una sleale concorrenza tra una moltitudine di sudditi di un regime dittatoriale (se la qualifica può

⁶² Ibidem.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Ivi, 113-114.

⁶⁵ Ivi, 114.

⁶⁶ Ivi, 118.

⁶⁷ Cfr. ibidem.

sembrare un po' forte, si lasci passare semplicemente «monopartitico»⁶⁸), debolmente tutelati dal diritto-di-Stato, e moltitudini di cittadini di Stati di diritto⁶⁹ giustamente solleciti del loro benessere altrettanto che della loro privacy, della sicurezza del (posto di) lavoro altrettanto che del diritto a essere «lasciati in pace» – che altro non è se non una declinazione del diritto al silenzio, quando non sia un reclamo di egoismo puro.

Probabilmente l'agente umano non si riduce a elemento di un circuito di informazioni, come vorrebbe una certa cibernetica; l'agente umano non è una banca dati, che «decide il sì o il no sulla base del *feedback*»⁷⁰, perché vive della vita dello spirito, che è fattore di animazione, artistica (nel senso di *ars et labor*), e quindi anche etico-giuridica, dell'esistenza.

Si è visto che il tentativo di ambientare in un contesto teorico il diritto alla disconnessione digitale, per i molteplici aspetti interessati, investe varie discipline – tra le quali diritto del lavoro, filosofia del diritto e della politica, diritto comparato, antropologia, etica, informatica, economia, medicina, psicologia, pedagogia, sociologia –, così come diversi livelli di esperienza, professionale e lavorativa. Gli spunti qui offerti sono unicamente rivolti a tenere desta l'attenzione verso un tema sul quale si misura la civiltà giuridica, in quanto umanistica, del lavoro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AGAR Nicholas, 2020, *Non essere una macchina*. LUISS, Roma.

ANDERS Günther, 2018, *L'uomo è antiquato*, II. Bollati Boringhieri, Torino.

BARONE Francesco, RICOSSA Sergio, 1974, *L'età tecnologica*. Rizzoli, Milano.

BELLA Michela, 2020, «Risignificare lo spazio domestico ai tempi del Covid-19: tra convivenza e lavoro femminile». In *Oltre la pandemia. Società, salute, economia e regole nell'era post Covid-19*, a cura di Gianmaria Palmieri. Editoriale Scientifica, Napoli, I, 669-677.

⁶⁸ Forse, stando alla diagnosi di Günther Anders, la Cina, ufficialmente «comunista» secondo l'attuale configurazione istituzionale, dovrebbe poter rientrare nelle forme compiute di una moderna *dittatura della tecnica* (cfr. G. Anders, 2018, 97).

⁶⁹ Anders si domandava, con una certa preoccupazione, «se forse persino un'economia non pienamente centralizzata ma strutturata ancora in modo pluralistico (...) non lascia comunque ancora aperti certi varchi, attraverso cui passano (naturalmente non progettate, ma tacitamente accettate), le ultime possibilità di libertà» (ivi, 98).

⁷⁰ J. Hillman, 2005, 119. Circa la valenza non più solo descrittiva, ma *normativa*, che gli algoritmi tendono ad assumere nell'odierna «infosfera» cfr. U. Pagallo, 2020.

BENCIVENGA Ermanno, 2020, *Critica della ragione digitale*. Feltrinelli, Milano.

CHIRINOS Maria Pia, 2008, «Il lavoro come categoria antropologica», in *Iustum Aequum Salutare*, n. IV, 7-20.

COTTA Sergio, 1968, *La sfida tecnologica*. il Mulino, Bologna.

DAGNINO Emanuele, 2017, «Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata». In *Diritto delle relazioni industriali*, n. XXVII, 4, 1024-1040.

DEL VECCHIO Bruno, 2020, «Il giornalista nell'età dello *smart working*». In *NuovoMeridionalismoStudi.org*, n. 11, 54-62.

FLORIDI Luciano, 2017, *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*. RaffaelloCortina, Milano.

FLORIDI Luciano, CABITZA Federico, 2021, *Intelligenza artificiale. L'uso delle nuove macchine*. Bompiani, Milano.

FOSSA Fabio, SCHIAFFONATI Viola e TAMBURRINI Guglielmo (a cura di), 2021, *Automi e persone. Introduzione all'etica dell'intelligenza artificiale e della robotica*. Carocci, Roma.

GALIMBERTI Davide, 2020, «Il dono della libertà». In *Politica.eu*, n. 2, 46-81.

GHIDINI Gustavo, MANCA Daniele, MASSOLO Alessandro, 2020. *La nuova civiltà digitale. L'anima doppia della tecnologia*. Corriere della Sera, Milano.

GRANIERI Giuseppe, 2009, *Umanità accresciuta*. Laterza, Roma-Bari.

HILLMAN James, 2005, *Politica della bellezza*. Moretti&Vitali, Bergamo.

ICHINO Pietro, 2017, «Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro». In *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, 525-564.

KURZWEIL Ray, 2014, *La singolarità è vicina*. Apogeo/Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

LIPOVETSKIJ Gilles, 2019, *Piacere e colpire. La società della seduzione*. RaffaelloCortina, Milano.

MADDALENA Giovanni, 2011, «Il lavoro come conoscenza. Uno sguardo semiotico». In *Spaziofilosofico.it*, n. 1 (<https://www.spaziofilosofico.it/wp-content/uploads/2011/01/Maddalena1.pdf>)

MAGGI Bruno, 2017, «*Smart working*: le false promesse». In *Smart working: una prospettiva critica*, Quaderno del programma di ricerca «L'Officina di organizzazione», a cura di Massimo Neri. TAO, Bologna, 62-75.

MARX Karl, 1966a, «Il lavoro alienato». In Id., *Opere filosofiche giovanili*. Editori Riuniti, Roma, 193-205.

MARX Karl, 1966b, «Proprietà privata e comunismo». In Id., *Opere filosofiche giovanili*. Editori Riuniti, Roma, 223-235.

MARX Karl, 1975, «Proprietà privata e comunismo». In Id., *Manoscritti economico-filosofici del 1844*. Einaudi, Torino, 107-126.

MARX Karl, 1996, «Proprietà privata e comunismo». In Id., *Scritti filosofici giovanili*. Fratelli Fabbri, Milano, 121-138.

MARX Karl, 2018, «Proprietà privata e comunismo». In Id., *Manoscritti economico-filosofici del 1844* Enrico Donaggio e Peter Kammerer. Feltrinelli, Milano, 104-123.

PAGALLO Ugo, 2020, «Algoritmi e conoscibilità». In *Rivista di filosofia del diritto*, n. 2, 93-106.

PALMIRANI Monica, 2020, «*Big data* e conoscenza». In *Rivista di filosofia del diritto*, n. 1, 73-91.

PAPA Rebeca Andreina, «La relazione online al tempo dei *social network*, fra intimità digitali e aggressività». In *Metis*, 1, 61-84.

PIZZETTI Federico Gustavo, «Potenziamento umano e principio lavorista». In *Rivista di filosofia del diritto*, 2, 261-271.

RIFKIN Jeremy, *La terza rivoluzione industriale*. Mondadori, Milano.

RIFKIN Jeremy, *La società a costo marginale zero*. Mondadori, Milano.

SCILLITANI Lorenzo, 2015, *La filosofia del diritto di famiglia nell'antropologia strutturale di Claude Lévi-Strauss*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2015.

SCILLITANI Lorenzo 2020a, «Un secolo “virato”?». In *Oltre la pandemia. Società, salute, economia e regole nell'era post Covid-19*, a cura di Gianmaria Palmieri. Editoriale Scientifica, Napoli, I, 747-755.

SCILLITANI Lorenzo, 2020b, «Dimensioni temporali e spaziali della giuridicità». In *Tempo e spazio nella dimensione giuridica, economica e sociale*, a cura di Guido Canavesi. ESI, Napoli, 79-91.

SCILLITANI Lorenzo, 2021, «Un diritto “virato”? *Virus vi repellere licet (oportet)*». In *Etica, diritto, salute. Prospettive evolutive nello spazio globale*, a cura di Ubaldo Comite e Giovanni Tarantino. ESI, Napoli, 285-298.

SCILLITANI Lorenzo, 2022, «Una (dis)società “virata”? Tra socio-pandemia e net-pandemia». In *Teoria e Critica della Regolazione Sociale* (in via di pubblicazione).

SPITZER Manfred, 2018, *Connessi e isolati. Un'epidemia silenziosa*. Corbaccio, Milano.

TORRE Teresina, «*Smart working: oltre l'ineludibile fascino*». In *Smart working: una prospettiva critica*, Quaderno del programma di ricerca «L'Officina di organizzazione», a cura di Massimo Neri. TAO, Bologna, 23-29.

TURKLE SHERRY, 2019, *Insieme ma soli*. Einaudi, Torino.

VENTURA Pierfranco, 1997, *Metaproblematiche del diritto. Per una ri-animazione etico-giuridica dell'esistenza*. Giuffrè, Milano.

VERDUCCI Daniela, 2003, *Il segmento mancante. Percorsi di filosofia del lavoro*. Carocci, Roma.

WERTHEIMER Max, 1997, *Il pensiero produttivo*. Giunti, Firenze.

WIENER Norbert, *Introduzione alla cibernetica*. Boringhieri Torino, 1966, cit. in M. Heidegger, 1997, *Linguaggio tramandato e linguaggio tecnico*. ETS, Pisa.

ZAGREBELSKY Gustavo, 2014, *La dittatura del presente*. Laterza/la Repubblica, Roma-Bari.

ALLEGATO A – testimonianza 1

Il lavoro agile è arrivato non come una scelta ponderata, ma come una necessità imposta da una circostanza imprevedibile. La mia prima preoccupazione è stata quella di riuscire a svolgere un'attività lavorativa in queste nuove condizioni. Il principale ostacolo che mi prefiguravo era di tipo tecnologico, cioè le probabili difficoltà a risolvere da sola i problemi di connessione e l'accesso a certi archivi.

Col senno di poi, posso dire che la temuta «barriera tecnologica» non c'è stata, soprattutto grazie a strumenti adeguati e alla disponibilità di alcuni colleghi.

Quando mi sono resa conto che riuscivo a fare il mio lavoro, e con il vantaggio di evitare le lungaggini degli spostamenti casa-ufficio, è subentrata una specie di euforia. Che bello: la possibilità di esplorare «da casa» – e quindi senza vincoli di tempo e senza dare nell'occhio – le varie opportunità conoscitive offerte dalla rete: i giornali *on line*, le proposte formative a distanza, il ricco sito ufficiale con i vari *links*...ho colto l'occasione anche per leggere gli interventi scritti da colleghi o da autorevoli esperti, che di solito tralascio perché «non sono strettamente necessari o connessi» al mio settore. Mi sono resa conto, come non mai, delle interconnessioni forti fra le varie attività e sull'utilità pratica di avere sempre una visione d'insieme. Insomma, ho colto nel «delocalizzato» un'opportunità formativa, dovuta al maggiore tempo a disposizione e ai più ampi margini di libertà.

C'è di più: il lavoro a distanza fa emergere desideri mai sopiti, al limite accantonati per l'urgenza di dare spazio ad altre priorità, facendoli apparire quasi realizzabili. Per esempio: imparare una lingua. O approfondire le relazioni con le persone. Sarà l'età, saranno le circostanze...affiora una certezza: l'importanza di non trascurare la propria umanità, anzi la necessità di investire in essa, ultimo ed unico baluardo di fronte al crollo di tante certezze.

Un altro aspetto importante del «lavoro da casa», il più delicato, è quello relazionale. Personalmente non mi sono mai sentita fuori dall'ufficio, per via della facilità con la quale posso entrare in contatto con i singoli colleghi (email, telefonate, skype). Ho anche compreso l'importanza di qualche «momento di ricordo», come la riunione d'ufficio con cadenza settimanale. I colleghi con i quali ho lavorato meglio sono quelli che hanno assunto da subito un atteggiamento collaborativo, finalizzato a produrre un'utilità anche nella nuova situazione. D'altra parte, non è il «delocalizzato» in sé che produce gli atteggiamenti delle persone: essi preesistono alla nuova modalità lavorativa. Semplicemente, le circostanze sono una specie di lente di ingrandimento.

Il «lavoro da casa» offre anche la possibilità incredibile di trascorrere molto tempo con i propri cari, aprendo spiragli di conoscenza e di dialogo più approfonditi.

In una seconda fase, mi sono resa conto che la dilatazione del tempo era un po' illusoria. Il desiderio di fare tanto e in santa pace si scontra con la concretezza del lavoro

assegnato, che comunque richiede per lo meno lo stesso tempo che richiedeva in ufficio. Ci si accorge presto di correre il rischio di «essere in servizio per tutto il giorno», con la connessione sempre accesa e la sensazione che l'orario di lavoro non finisca mai, a scapito degli altri impegni familiari e personali. E poi, quel senso di onnipotenza...la sensazione di poter finalmente arrivare dappertutto...anche quella è una pia illusione che si scontra con le nostre forze, limitate, e con le altre inedite complicazioni, sopraggiunte nel frattempo (genitori anziani da tutelare, figlia che non frequenta le lezioni, difficoltà nel reperire certi servizi...).

Ci si rende presto conto che la convivenza con i propri cari, un regalo inaspettato dopo anni di lotta contro il tempo, richiede pazienza e capacità di organizzare gli spazi e gli orari.

Inoltre, con il tempo s'impone una consapevolezza: senza un lavoro su di noi rischiamo di tornare alle cose solite senza avere imparato niente da questa dolorosa esperienza; è un lavoro che richiede lo sforzo di prestare attenzione all'istante, aderendo alle circostanze.

La mia valutazione complessiva del «lavoro a distanza» è positiva - ne riconosco gli indubbi vantaggi - a patto di farne un uso intelligente, cioè regolamentato nelle modalità e nei tempi. Non va sottovalutato neanche l'impatto psicologico sul lavoratore: lo *smart working* per portare frutto deve essere percepito come un tempo pieno, come un'opportunità, magari faticosa, mai inutile. Niente di nuovo sotto il sole, è l'antica eterna legge della dignità del lavoro.

Personalmente, spero di poter utilizzare il lavoro delocalizzato anche in futuro, combinando modalità in presenza e a distanza. In ogni caso - quali che siano gli sviluppi lavorativi futuri - desidero portare con me i frutti di questo tempo: innanzitutto la maggiore conoscenza di me stessa, in secondo luogo l'arricchimento personale. Un punto fermo: vorrei che niente andasse sprecato o perduto.

L'insegnamento che posso trarre da questa incredibile vicenda dell'emergenza sanitaria è che la realtà è diventata drammaticamente sfidante. La crosta delle false sicurezze mostra le sue crepe. Avevamo creduto di avere addomesticato la realtà, fingendo che tutto fosse sotto il nostro controllo e, invece, ci sono fatti ostinati che ci interrogano, mettendo a nudo la nostra fragilità. Personalmente, mi auguro che questo tempo sospeso possa essere l'occasione per ricentrarci sull'essenziale e per provare a capire le sfide del nostro tempo. In questi momenti viene allo scoperto il cammino di maturazione di ognuno di noi e la forza del soggetto: strappati alla *comfort zone* nella quale ci eravamo comodamente installati, siamo investiti da domande che normalmente evitiamo o anneghiamo nella *routine* quotidiana. In altre parole, riaffiora il nostro io in tutta la sua esigenza di significato.

Dopo un paio d'anni di lavoro da remoto, è giunto il tempo dei bilanci. Di certo, la pandemia è stata un banco di prova per la resilienza dell'organizzazione e, a livello personale, per la propria capacità di adattamento.

A distanza di tempo, sono sempre più convinta che il principale vantaggio del lavoro a distanza è il più elevato grado di concentrazione che riesco a raggiungere nel confortevole ambiente di casa, rispetto ad un ufficio *open space* con le sue inevitabili distrazioni. Anche la salute risente positivamente dei minori spostamenti casa-ufficio. Nel mio caso, si sono ridotti gli errori e la produttività è aumentata. Eppure, mi rendo conto che è opportuno tornare qualche volta in sede. I contatti «tecnici», a distanza e «in presenza», sono equivalenti, ma *da casa* si perde il controllo sulle questioni «sottili», quelle che puoi fiutare soltanto in presenza. Mi riferisco soprattutto al profilo dello sviluppo professionale. Per questo motivo, nel lavoro «da remoto», la trasparenza gestionale è essenziale; anche soltanto il sospetto di qualche ombra può avvelenare in modo irreversibile il rapporto di lavoro, provocando disaffezione, indifferenza o conflitto. I capi dovrebbero prestare molta attenzione a questo delicato aspetto, il punto critico per eccellenza del «lavoro agile».

Vivere professionalmente «a distanza» significa risparmiare a se stessi la fatica di certe relazioni, ma – me ne rendo conto - il confronto a volte è salutare per la vivacità degli uffici; la contrapposizione critica è il punto di partenza per approfondire la conoscenza del lavoro e delle persone.

Nella quotidianità, la questione dei «tempi della disconnessione» non ha generato criticità o attriti, grazie all'esistenza di regole chiare e condivise. Il fatto che ci siano norme è una conquista che innalza lo stile della relazione e riequilibra, a favore del personale, il rapporto con i capi. Nella mia esperienza, non ho mai incontrato pretese di prestazioni lavorative oltre l'orario standard. Probabilmente, il sistema gestionale si è allineato all'orientamento in via preventiva, eliminando l'insorgere di un potenziale contenzioso.

In quale circostanza ho capito che il contatto umano era importante e la distanza rappresentava un limite? Nell'attività di tutoraggio nei confronti degli studenti della scuola superiore, nell'ambito dei cosiddetti «percorsi per le competenze trasversali». Con i ragazzi la presenza fisica conferisce un *valore aggiunto* al percorso. Nel caso specifico, l'obiettivo non è trasmettere nozioni bensì un approccio equilibrato con il denaro. Ecco, in questa circostanza, un sorriso, uno sguardo e il modo in cui mi presento possono rafforzare il messaggio che voglio trasmettere.

Arrivo al punto. Nel complesso, valuto molto positivamente la decisione gestionale del modello ibrido, dove la scelta sul luogo di lavoro è lasciata al singolo, entro gli ampi margini di regole uniformi e per settore.

I fatti dimostrano che i risultati sono buoni e non avrebbe senso un irrealistico ritorno al passato. Al limite, si può pensare di limare qualche aspetto, lasciando in piedi l'attuale assetto.

Colgo l'occasione, per sottolineare la centralità di un elemento al quale il trascorrere del tempo, questi ultimi due anni, ha conferito ulteriore valore, la «fiducia». È ormai evidente che essa è alla base del buon andamento degli uffici virtuali, oltre che della soddisfazione individuale. Se si è consolidata una fiducia reciproca cade la necessità di disporre di dettagliati regolamenti, possibile causa di rigidità e appesantimento delle leve gestionali. Senza entrare nel merito dell'annosa questione se funziona meglio un sistema senza regole oppure uno nel quale i comportamenti sono minuziosamente disciplinati, la mia esperienza mi porta a concludere che qualche regola è opportuna perché riduce l'indeterminatezza, potenziale fonte di contestazioni. Al di là di queste riflessioni, la fiducia resta, secondo me, il pilastro del lavoro agile. Va costruita. Spesso c'è. Sostituisce la lista degli obiettivi, rende fluido il processo lavorativo, è fonte di benessere individuale e collettivo. Da cosa scaturisce la fiducia nel 'lavoro a distanza'? Dalla conoscenza reciproca. Per rimanere nel mio ambito, quello monetario, trovo che l'incisione *non aes sed fides* (non bronzo, ma fiducia), presente in un'antica moneta maltese, riassume in modo efficace il mio pensiero sul valore fiduciario. Quelle poche parole illustrano l'elemento su cui si basa la circolazione monetaria, e anche il sistema dei pagamenti. Analogamente, il successo dello *smart working*, anzi del lavoro in genere, è il rapporto di fiducia fra capo diretto e lavoratore, prima ancora del valore intrinseco della prestazione, non sempre facilmente quantificabile.

Daniela Appignanesi

Comparto Supervisor, grado di Coadiutore profilo amministrativo, Banca d'Italia

ALLEGATO B – testimonianza 2

La mia vita è sempre stata un «gran trambusto», fra il lavoro impegnativo, la responsabilità su due piccole aree nell’Azienda in cui lavoro, la famiglia con marito e tre figli, e il desiderio di non fare mancare loro nulla del mio essere moglie e madre (e di non fare mancare nulla neanche a me). In tempi non sospetti pre-Covid, di recente, io ed un manipolo di donne lavoratrici come me (sicuramente più giovani di me, sia anagraficamente che aziendalmente) eravamo state coinvolte in un interessante progetto in cui ci era stato chiesto che cosa avrebbe aiutato noi stesse a sentirci più «alla pari» dei colleghi uomini. La maggior parte di noi aveva chiesto di poter accedere a forme nuove di flessibilità lavorativa, sia in termini temporali che spaziali. La storia pare averci accontentate. In passato, quando i miei figli erano veramente piccoli, ho usufruito per qualche anno di un contratto part-time temporaneo. L’esperienza è sicuramente stata di una vita più equilibrata, una maggiore serenità personale e familiare, oltre che la possibilità di sperimentare una maggiore efficienza nelle ore dedicate al lavoro e una prestazione lavorativa comunque elevata a fronte delle ore lavorate (tanto da riuscire comunque a coordinare un piccolo gruppo di lavoro, malgrado la giornata ridotta in azienda). Pertanto, quando è arrivata la necessità di stare tutti e sempre a casa a marzo 2020, è sembrata in parte anche la realizzazione di un vecchio desiderio, la possibilità di conciliare l’inconciliabile, la famiglia e il lavoro.

Devo riconoscere, innanzitutto, che le aziende italiane (e l’Italia in generale) hanno affrontato una virata ad U di notevole portata, agendo su strumenti *home working* e *smart working* in pochissimo tempo, potenziando infrastrutture e mezzi in poche settimane. Nella mia azienda, poche sono state le persone rimaste come «fanalino di coda» senza un PC portatile a distanza di una decina di giorni. Anche in questo caso, si può dire che le aziende le fanno le persone: tutti si sono messi a disposizione. Tecnici informatici che hanno lavorato 24h su 24, responsabili di area, personale operativo. Ma soprattutto si è potuto assistere a tanta collaborazione trasversale fra colleghi: chi ne sapeva di più cercava di aiutare gli altri, molti hanno immediatamente sperimentato nuove modalità di comunicazione, sia personali che messe a disposizione dalla stessa azienda. Mai come in quel momento, le persone hanno dato disponibilità ad adoperare la propria rete di casa, il proprio numero di cellulare, a partecipare ad un modo di comunicare diverso dal solito (non il telefono fisso aziendale, ma la chat privata). Il gioco di squadra fa miracoli! Ma l’illusione è stata breve. L’inconciliabile è rimasto inconciliabile. Prima di tutto perché, esperienza di tutte le famiglie, lo SW applicato a tutti i membri della famiglia ha portato dentro le case quella compressione del tempo e degli spazi che prima si viveva fuori. La casa è stata «inquinata» dallo spazio lavorativo. Sono nate postazioni di lavoro dappertutto: in cucina, in camera da letto, persino in bagno! Anche il tempo della casa è stato mescolato a quello lavorativo. Non poche riunioni sono state

fatte con cuffie al telefono mentre si aiutava un figlio a connettersi per una lezione on-line o mentre si tentava di tenere a bada la verdura in pentola. Il secondo motivo è da ricondurre al fatto che la pandemia ed i lockdown hanno costretto ad uno SW «totale» e «totalizzante»: non solo lavorativo, ma scolastico, ricreativo, affettivo. Attraverso il digitale è stato fatto tutto: lavorare, salutare amici e parenti, seguire i propri culti religiosi, guardare un film, seguire un evento culturale, fare scuola, tenersi in forma. Non solo: spesso e volentieri è emersa una mancanza di rispetto verso il lavoratore «digitale», che, oltre che lavorare, a casa, non avrebbe avuto altra occupazione interessante (leggere un libro? Spendere del tempo con i figli a vedere vecchie fotografie? Approfondire la propria fede?).

Ultimo motivo è stato, sicuramente, la paura da parte delle aziende di perdere il controllo sui dipendenti in SW, per cui lo SW stesso è stato concepito cercando di eliminare la parte più appetibile di questa nuova forma lavorativa: la flessibilità. La possibilità, infatti, che un dipendente gestisca in autonomia il proprio tempo da dedicare al lavoro crea tanti punti interrogativi: lavorerà tutte le ore per cui viene pagato? Se lo cerco, risponderà al telefono? Rispetterà il tempo della pausa pranzo, senza estendersi oltre? Certamente i soliti 'furbetti' ci sono stati, ma nella mia esperienza, hanno rappresentato una minoranza veramente esigua. Tutti questi motivi sopra citati hanno sicuramente portato ad un fenomeno di *overwhelming* lavorativo (sovraccarico, essere letteralmente travolti da), per cui molti dipendenti digitali si sono ritrovati a stare connessi dalla mattina fino a tarda sera, per completare lavori sospesi, non essendoci la necessità di «andare via» dall'ufficio. Le conseguenze sono state sia fisiche che psichiche, che familiari (i familiari hanno vissuto il lavoratore come stranamente più distante in casa che al lavoro).

Sicuramente i dipendenti digitali hanno dovuto «imparare» a disconnettersi. Imparare significa vestire un habitus mentale per cui ci si renda conto che è necessario staccare, che non è possibile o corretto o che è semplicemente (a lungo andare) inutile voler completare tutto ciò che c'è da completare. È, piuttosto, una sudditanza psicologica verso il dovere quella che non permette di lasciar andare le cose. Questo concetto, che nei trenta anni della mia vita lavorativa spesso mi si è palesato, mi è stato prepotentemente e definitivamente chiaro ascoltando una intervista al proprietario di una nota e fortunata azienda italiana di abbigliamento. Il tema era la conciliazione della vita lavorativa e di quella privata. In quella occasione egli dichiarava che otto ore lavorative giornaliere, se svolte con tutta la concentrazione e l'energia possibile, sono più che sufficienti a portare avanti il lavoro necessario e ad esaurire il picco di disponibilità mentale umana. Aggiungeva inoltre che le aziende che spingono i lavoratori ad una prestazione straordinaria continuativa senza attuare politiche di miglioramento, non riconoscono di avere un doppio ordine di problemi: un carico di lavoro troppo elevato rispetto alle risorse interne disponibili, oppure una cattiva organizzazione dello stesso.

Pensando alla mia esperienza lavorativa, posso riconoscere e concordare sul fatto che, effettivamente, dopo 6 – 8 ore di lavoro intenso, è veramente impossibile dare ancora un contributo valido, se non occasionalmente. Riconoscere la validità di questo concetto, riconoscere di dover dare il meglio ma di non poter salvare il mondo, riconoscere che ciascuno ha la propria fetta di dovere e di responsabilità e che il diritto a «fare altro» rende più gustoso anche il tempo dedicato al lavoro, è sicuramente liberante. È liberante, perché l'uomo è unitario, ha bisogno di unità, non può essere diviso. Non può lavorare e dimenticare sé e la famiglia, ma porta con sé tutta la sua struttura umana in tutti gli ambiti della vita, compreso il lavoro. Io stessa ho sperimentato che, quando vengo guardata come «persona», sono più disponibile a dare il meglio di me. E questa cosa l'ho sperimentata anche nel ruolo di manager, attraverso i collaboratori che mi sono stati dati. Sembra che anche gli ultimi aggiornamenti delle norme internazionali dei Sistemi Qualità abbiano compreso l'importanza del riconoscere il dipendente come persona. Ad esempio posso citare la revisione 2016 della EN9100 *Requirements for Aviation, Space and Defence Organizations*, che ha trasformato il termine «risorse» – riferito ai dipendenti di una azienda – in «persone». Tornando a quanto espresso sopra, a fronte di alcune «paure» nei confronti dello SW, la realtà si è dimostrata molto più interessante. Sicuramente hanno avuto vita più facile in SW i dipendenti maggiormente dotati di flessibilità, sia in termini di organizzazione del lavoro che in termini di uso di strumenti digitali ed in termini di approccio mentale. Idem dicasi per le organizzazioni in sé: hanno avuto sicuramente maggior successo con lo SW quei gruppi di lavoro dove ci si è riusciti immediatamente ad organizzare attraverso metodi alternativi, orari alternativi e flessibilità. I dati consuntivi analizzati hanno dato ragione a queste affermazioni: attraverso un monitoraggio sistematico di alcuni Kpi (indicatori di performance) si è potuto riscontrare che tutte le attività previste sono state portate avanti senza interruzioni; tali attività sono state soggette ad un sostanziale efficientamento in termini di ore spese e di costi associati (ad es. costi di trasferta).

Inoltre, personalmente, ho assistito all'emergere dell'io delle persone in questa occorrenza storica. Come sempre, nell'impatto con la realtà, tutto dipende dalla posizione che si prende nell'affrontarla. Devo dire che, nella mia esperienza, sono stata positivamente sorpresa da fatti e circostanze accaduti durante questo periodo. Lo SW è stata l'occasione per fare emergere disponibilità e flessibilità mai viste prima. Ho scoperto persone che si sono rese disponibili a lavorare durante il periodo di ferie collegandosi da casa. Gestì totalmente gratuiti, magari stimolati dal fatto che questa flessibilità è stata assolutamente reciproca. Ho scoperto in me la necessità di guardare i collaboratori con fiducia, di puntare sul lavoro di squadra e sugli obiettivi più che sulle regole in sé, per navigare nel nuovo mondo dello SW. Purtroppo, come per tutte le cose, la realtà non viene sempre colta come una occasione. Perché, per conoscere la realtà bisogna starle di fronte «nudi», spogli di pregiudizio, e coglierla «secondo la totalità dei suoi fattori». La conseguenza di ciò è che molte aziende fremono per tornare al lavoro totale in presenza,

relegando lo SW al ruolo di strumento atto ad arginare il Covid. Talvolta, persino per una esigenza di ventilata pace ed equità sociale, nelle aziende manifatturiere, si evince una certa discriminazione verso i lavoratori digitali, quasi che fosse un privilegio o un di meno il lavoro in SW rispetto al lavoro in presenza nelle officine. In realtà i lavori sono semplicemente diversi, diversi i processi e diverse le modalità esplicative degli stessi. Viene così fatto fuori il vantaggio visibile di questa nuova modalità lavorativa. Quindi, regolamentazione del diritto alla disconnessione sì, uso dello SW come strumento di flessibilità occasionale, partendo da ciò che già di buono accade nel tessuto delle aziende: la realtà è maestra!

Il tempo è maestro. Lo è anche in questo periodo di pandemia, per chi ha occhi per vedere ed orecchi per sentire. La pandemia ha modificato i propri tratti, in termini di aggressività, modalità di diffusione, anche grazie agli strumenti che la scienza, nel frattempo, e grazie a Dio, ha offerto a tutta la popolazione mondiale (o quasi).

Questo periodo di fine 2021 e inizio 2022 è stato caratterizzato da un fiorire di contagi, seppur con sintomi lievi o lievissimi, con conseguenti quarantene del singolo o di famiglie intere. Le aziende hanno mantenuto l'assetto dello smart working emergenziale, seppur alternato al lavoro in presenza.

In questo periodo forzatamente prolungato dell'uso del digitale per il lavoro, per attività culturali, per la scuola, quindi, ciascuno ha avuto modo di scoprire sé stesso in azione, soprattutto se animato da uno spirito di libertà e di verità sulla propria vita. Certo, i tempi dell'uno non sono i tempi dell'altro: ci sono persone che resistono bene nell'isolamento e persone che necessitano di un rapporto continuo con gli altri.

Fatto sta che, volenti o nolenti, il rapporto con lo smart working è cambiato nel tempo rispetto all'inizio.

Inizialmente lo smart working, vissuto come una occasione di maggior sicurezza e come una novità, è stato caratterizzato da grande collaborazione fra le persone, ha portato ad un incremento delle attività lavorative, ad una maggiore produttività, e l'isolamento naturalmente prodotto da esso è stato superato con un certo entusiasmo attraverso il ricorso a tutti gli strumenti che la tecnologia ha messo a disposizione. La «sorpresa» di riuscire a lavorare e collaborare durante i tempi bui delle prime ondate di pandemia ha generato stupore in molti dipendenti.

In questa seconda fase della pandemia, invece, la persistenza dello smart working sta generando un distanziamento del rapporto lavorativo, oltre che umano, fra i dipendenti delle aziende. Ciò sta avendo anche come conseguenza un minore entusiasmo lavorativo ed un calo nelle prestazioni lavorative individuali.

Inoltre, un ulteriore fenomeno accaduto ultimamente è quella che si può definire «sindrome della grotta»: nel momento in cui è stato richiesto ai dipendenti di aumentare la presenza al lavoro, riducendo il numero delle giornate in sw nella settimana, si è riscontrata una grande difficoltà a rispondere a questa richiesta, in parte perché ciascuno aveva organizzato i propri ritmi di vita (ma anche il bilancio familiare) contando sulla

possibilità di lavorare da casa ogni giorno, in parte per fenomeni di paura di un possibile contagio (in realtà, mai avvenuti in azienda!), in ultima parte per una reticenza ad uscire dal confortevole «nido» costruito in casa.

La mia personale esperienza, in quanto lavoratrice, mi ha portato a verificare che l'eccesso di prestazioni fornite nella prima fase (le giornate in sw non avevano e non hanno mai fine, se non si decide di mettercela, e sono ininterrotte, in quanto non ci sono disturbi esterni da parte di colleghi che vengono a parlarti), unita all'invasione del lavoro nella sfera domestica (non esiste infatti più la separazione netta fra casa e lavoro) e al distanziamento fisico dai colleghi, ha avuto un impatto negativo sulla mia prestazione lavorativa.

Non me ne sono accorta, però, direttamente. Me ne sono accorta quando sono stata costretta a rientrare in presenza per qualche giorno in più alla settimana. Lì ho avuto un contraccolpo al cuore: sono tornata a respirare!

Ho riscoperto il piacere di vestirsi e truccarsi per uscire, camminare per andare al lavoro, sentire l'aria pungente del mattino, entrare in ufficio e salutare le persone, essere interrotta perché qualcuno vuole raccontarti di sé o offrirti un caffè. Vero, ho fatto qualche pausa in più. E sicuramente alla fine della giornata ho prodotto di meno. E sicuramente è stato più complicato organizzarsi per uscire di casa. Però io ero più felice.

Stessa esperienza ho potuto riscontrare in mia figlia tredicenne al momento di rientrare dalla DAD. C'è stato un momento in cui si poteva scegliere, se stare in DAD o rientrare a scuola. Forzandola un po', io e mio marito abbiamo convinto nostra figlia a rientrare in presenza. Lei era un po' restia, perché la DAD offre un comodo rifugio in caso di interrogazioni, verifiche scritte e via dicendo. Alla fine del primo giorno di rientro in presenza, è tornata a casa raggiante: ci ha detto che si sentiva rinata. Che era stato bellissimo rivedersi con compagni e professori e che anche le lezioni erano risultate molto più interessanti.

Voglio anche citare una cosa accaduta e raccontatami dal mio dentista: pare che i fenomeni legati al bruxismo (digrignamento notturno dei denti) abbiano subito una impennata negli ultimi due anni. E questo è stato registrato dai dentisti italiani che hanno accolto pazienti con fratture dentali o apparecchi *bite* rotti a causa dell'eccessivo masticamento. La maggior parte di questi pazienti sono lavoratori digitali impegnati in molte ore al computer attraverso lo smart working. Associato al bruxismo notturno, si è riscontrato un aumento dello stesso fenomeno diurno, anche se molto meno indagato.

Con tutto questo, non voglio gettare a mare l'esperienza positiva dello smart working. Anzi. Voglio dire che ho verificato, prima di tutto sulla mia pelle, che l'uomo vive bene seguendo la propria natura. *La natura dell'uomo è relazione, relazione con l'altro.* Pertanto, nell'uso di qualsiasi strumento, non si può fare fuori la base essenziale costituente la natura umana. Bisogna tenerne conto.

È auspicabile, quindi, che, terminato il periodo emergenziale, si abbia la saggezza di non irrigidirsi in posizioni avulse dalla realtà e si definisca un protocollo ed un uso dello

smart working che rappresenti una opportunità per un maggior bene sia del lavoratore, che dell'attività lavorativa. Uno smart working che sia flessibile (ovvero modulabile sia dal lavoratore, che dalle aziende), non continuativo (ovvero non sia per tutta la settimana o il mese), non sia ininterrotto (va posto *fermamente* un limite giornaliero alle ore spese, e tale interruzione deve essere considerata un diritto del lavoratore e non un discrimine). D'altro canto, si deve avere il coraggio di affermare che una siffatta gestione può solo derivare da un rapporto diretto fra azienda-manager-dipendente, che tenga conto della possibilità di assegnare obiettivi al lavoratore e verificarne il raggiungimento, abbandonando le regole e regolette stabilite fino ad oggi, che hanno il solo scopo di controllare che il lavoratore sia a casa e davanti al PC. Il lavoratore, dal lato suo, deve fare un salto di responsabilità, comprendendo bene che l'autonomia data dallo sw porta con sé anche la capacità di sapersi fare un po' imprenditori di sé stessi, comporta una maggior cura degli obiettivi aziendali, una maggior capacità di stare in una sana relazione di interscambio con il proprio datore di lavoro.

C'è proprio spazio per la crescita di tutti. C'è spazio per una nuova e più umana concezione del lavoro.

M. D., Responsabile di unità organizzative
presso Azienda italiana leader nel settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza