



Tutto in quattro giorni: la grande riorganizzazione del lavoro

5 Dicembre 2022

Una organizzazione non-profit di nome **4 Day Week Global**, fondata da un imprenditore neozelandese operante nei servizi finanziari, ha lanciato un esperimento globale, della durata di sei mesi, per valutare l'impatto del passaggio alla settimana lavorativa di quattro giorni (trentadue ore) a retribuzione invariata. Il *trial* è stato coordinato in collaborazione con ricercatori delle università di Oxford, Cambridge, Boston College e altri a livello locale.

Attualmente sono in corso di svolgimento o terminati i programmi pilota in Canada, Stati Uniti, Regno Unito, Irlanda, Australia e Nuova Zelanda. Ogni

trimestre vengono lanciati programmi in nuove regioni. Le prime risultanze sembrano indicare il successo dell'iniziativa, con la maggioranza delle aziende e dei lavoratori che esprimono soddisfazione e intendono proseguire con la nuova organizzazione.

Quello che era solo un fenomeno marginale, ha acquisito vigore e interesse in conseguenza della pandemia. La formula quattro giorni per otto ore si differenzia dall'orario flessibile, che invece riorganizza lo stesso numero di ore lavorative settimanali. I sostenitori ritengono che la formula porti a maggior benessere psicofisico, eguaglianza di genere e minore impronta di carbonio. I contrari temono perdite di produzione, erosione della cultura aziendale, rischi di accentuare i fenomeni di *burnout* (vedremo tra poco perché) e spinta verso un secondo lavoro.

RIORGANIZZARE COMPITI E PROCESSI

Ovviamente, non è che un'azienda possa passare rapidamente da settimane di cinque giorni e circa quaranta ore a quattro giorni e trentadue ore schioccando le dita. Serve una preparazione del personale, soprattutto psicologica, oltre a supporto legale e ridisegno organizzativo indirizzato verso maggiore autonomia e orientamento al risultato e non all'unità di tempo. E naturalmente ci saranno settori in grado di sperimentare con maggiore facilità di altri.

Riguardo alla riorganizzazione produttiva, l'apporto dei lavoratori è fondamentale perché sono loro a sapere quello che fanno e, soprattutto, come potrebbero farlo in meno tempo, riorganizzando i processi. E qui entrano in gioco potenziali attriti e conflitti. Perché il punto centrale della riorganizzazione è uno e uno solo: come recuperare produttività in modo da almeno compensare la maggiore retribuzione oraria?

Se il processo è calato dall'alto (ma sarebbe massimamente stupido), si arriverebbe con alta probabilità ad una fiammata di conflitto aziendale che farebbe fallire l'esperimento. Ma anche se la riorganizzazione fosse frutto di un patto tra impresa e lavoratori, all'insegna della massima condivisione dell'obiettivo, persisterebbe il rischio di stressare parte della struttura forzandola ad aumentare i ritmi.

C'è poi da tenere in considerazione la natura dei compiti entro l'azienda. Tra le organizzazioni che hanno partecipato al test si trovano catene di *fast food* e imprese di servizi finanziari. È del tutto evidente che, per le prime, sarà prevalente la riorganizzazione dei compiti entro la catena di produzione ed erogazione del servizio, in modo da estrarre più produttività. Nelle società operanti nel settore dei servizi ad alto valore aggiunto, compito dei lavoratori sarà quello di accentuare la propria indipendenza da procedure rigidamente codificate, che anzi devono essere bandite dalla cultura aziendale, e orientarsi a ridisegnare la propria attività accentuando la gestione per obiettivi.

Alta eterogeneità settoriale richiede un approccio strettamente legato alla cultura aziendale, entro gli ovvi vincoli operativi. Altrimenti, il rischio è quello di partire per combattere il *burnout* aziendale e trovarsi con una popolazione di lavoratori ancora più stressati e alienati mentre attendono i tre giorni di pausa, durante i quali molti di loro finirebbero con l'arrovellarsi su come risolvere nuovi e più pressanti problemi di lavoro.

COMPRENDERE COSA È "PRODUTTIVITÀ"

C'è poi da identificare correttamente la nozione di produttività. Che di solito viene equivocata, per ignoranza o malizia, e scambiata per "cottimizzazione" della prestazione lavorativa. Se è indubbio che esiste una dimensione "soft" della produttività, legata ad aspetti motivazionali del lavoratore, è non meno vero che la sola prestazione individuale ha evidenti limiti, se svolta in un contesto in cui la tecnologia e l'investimento di capitale sono insufficienti sotto l'aspetto quantitativo e qualitativo.

Potrebbe quindi accadere che, durante la sperimentazione della settimana "quattro per trentadue", i lavoratori identifichino l'esigenza di investimenti di vario tipo per supportare i potenziali recuperi di produttività, inclusi quelli legati a differente organizzazione del lavoro. Va da sé che, se l'impresa non è disposta a investire, l'esperimento è destinato a fallire e probabilmente a portare con sé recriminazioni e danni di lungo periodo ai rapporti aziendali.

Come si intuisce da queste osservazioni estemporanee e non esaustive, si fa presto a dire "riduciamo la settimana lavorativa". Occorre invece, preliminarmente, capire a cosa si punta e se esiste sufficiente consenso anche solo per sperimentare. Se invece obiettivo sono gli slogan e il [capovolgimento](#)

[dei flussi causali](#), cose tipo “lavorando meno la produttività aumenta” (anziché “la produttività è aumentata, possiamo redistribuirla anche lavorando meno”), che sono il portato di una profonda ignoranza su cosa è produttività e chi la determina (spoiler: capitale e lavoro ma anche il capitale intangibile della fiducia in impresa), si è destinati a restare a sguazzare nell’abituale pozzanghera di chiacchiere.

Il dibattito è aperto: per farsi un’idea si possono anche leggere i [case study](#) della sperimentazione e le [esperienze](#) raccolte dal **Financial Times** presso aziende britanniche.