

## **SMART WORKING: UNA PROSPETTIVA CRITICA**

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA “L’OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE”**

**EDITED BY MASSIMO NERI  
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

**DIBATTITO:  
MASSIMO NERI, RICCARDO BONATO,  
SALVATORE ZAPPALÀ, TERESINA TORRE,  
ANNACHIARA SCAPOLAN, LORENZO MIZZAU, FABRIZIO MONTANARI,  
GIANCARLO CORSI, MATTEO RINALDINI,  
MARCO ZAMARIAN, GIOVANNI MASINO, BRUNO MAGGI**

### *Abstract*

Smart working is one of the keywords universally used to define the changes resulting from the application of ICT in work organization. Recently introduced in the Italian Labour Law, Smart working (or Agile work) implicates practices across at least 3 dimensions: *time* (when do people work?), *location* (where do people work?), *role and source* (how do people work?). In this publication, which collects the discussion of the TAO Research Programs seminar that took place at the University of Modena and Reggio Emilia in September 2016, scholars from different disciplines reflect critically about two crucial questions: what changes are we observing and which theoretical categories can we use to understand them?

### *Keywords*

Smart working, Flexibility, Employment relationship, Work-life balance, Organizational action.

Smart working: una prospettiva critica, Neri Massimo (Ed.). Bologna: TAO Digital Library, 2017.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2017 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-12-0



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)

<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di ottobre 2017  
da TAO Digital Library – Bologna

# SMART WORKING: UNA PROSPETTIVA CRITICA

QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"

A CURA DI MASSIMO NERI

## *Indice*

MASSIMO NERI, <i>Leggere criticamente lo Smart working</i>	1
RICCARDO BONATO, <i>Smart working, analisi della Legge 81/2017</i>	8
SALVATORE ZAPPALÀ, <i>Smart working e fattori psico-sociali</i>	15
TERESINA TORRE, <i>Smart working: oltre l'ineludibile fascino?</i>	23
ANNACHIARA SCAPOLAN, LORENZO MIZZAU, FABRIZIO MONTANARI, <i>Smart working e relazioni di lavoro</i>	30
GIANCARLO CORSI, <i>Quanto è smart lo Smart working?</i>	36
MATTEO RINALDINI, <i>Smart working: tecnologia e tempo</i>	43
MARCO ZAMARIAN, <i>Smart working o working smart?</i>	48
GIOVANNI MASINO, <i>Smart working: continuità o trasformazione?</i>	55
BRUNO MAGGI, <i>Smart working: le false promesse</i>	62
Riferimenti bibliografici	69

## **Leggere criticamente lo *Smart working***

*Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia*

### **Introduzione**

Lo *Smart working*, inserito inizialmente nei provvedimenti legislativi di riforma del diritto del lavoro in Italia varati nel 2014-2015 e designati complessivamente come Jobs Act, è stato oggetto di un lungo iter parlamentare, sino alla Legge n. 81 del maggio 2017<sup>1</sup>. In essa è indicato come “lavoro agile”, e spesso è anche tradotto come “lavoro fluido” o “lavoro nomade”. Non è un contratto ma una “modalità di svolgimento” della prestazione di lavoro, in cui si regola la possibilità di lavorare *dove, quando, come* si vuole (Boorsma, Mitchell, 2011). Può essere considerato come un’evoluzione del telelavoro, soluzione organizzativa basata su strumenti informatici e telematici, focalizzata unicamente sulla dimensione del *dove* si lavora.

Nella prassi lo *Smart working* è inteso come “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” (Osservatorio Smart Working, 2016).

### **Le aspettative economico-sociali**

L’avvento dello *Smart working*, e la sua introduzione nell’ordinamento giuridico, sono stati salutati entusiasticamente da studiosi e *policy-maker*, nella convinzione che tale modalità possa contribuire all’evoluzione delle condizioni di vita e al miglioramento organizzativo delle imprese più di quanto sia accaduto con il telelavoro. Richiamiamo sinteticamente lo scenario, presente e futuro, del fenomeno.

---

<sup>1</sup> Legge 22 maggio 2017 n. 81, pubblicata nella G.U. n. 135 del 13 giugno 2017.

Gran parte delle previsioni non sembrerebbe lasciare dubbi sulla direzione e l'intensità del cambiamento: per citare una sola tra le tante fonti che concordano sul trend in atto, secondo il Rapporto *Future of Jobs* presentato a Gennaio 2016 a Davos al World Economic Forum<sup>2</sup>, nel 2020 la metà delle persone lavoreranno da casa o comunque non in azienda.

Sono sempre più numerose le imprese che, all'estero ma anche nel nostro paese, danno vita a progetti connessi all'idea di *Smart working*, con l'obiettivo di ottenere risultati positivi in termini di efficienza ed efficacia; per l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2016 erano 250.000 gli *smart workers* del nostro paese (Osservatorio Smart Working, 2016).

Uno studio di Eurofound<sup>3</sup>, presentato nel febbraio 2017, evidenzia però che ancora a fine 2015 nella UE lo *Smart working*<sup>4</sup> è diffuso in Europa con una media del 17% (per di più con forti differenziazioni all'interno dei paesi comunitari. L'Italia è ultima, superata di poco dalla Grecia).

Sempre secondo le attese (Osservatorio Smart Working, 2016) i benefici possibili riguardano l'aumento di produttività (stimato fino al 20%), l'aumento di occupazione femminile, la riduzione dei costi di gestione (spazi fisici e annessi) e, in generale, il miglioramento del vissuto cittadino (minor traffico, minore inquinamento, ecc.). Non si può però trascurare il fatto che l'incremento di produttività connesso allo sviluppo di tecnologie innovative *smart* sia ancora da confermare con dati, e che tale incremento non possa svilupparsi se non in presenza di altre condizioni organizzative, come ad esempio la re-ingegnerizzazione dei processi (Frey, Osborne, 2015). Inoltre, fa riflettere la notizia, apparsa su alcuni organi di stampa, della "marcia indietro" di IBM sullo *Smart working*, dopo che per anni la stessa azienda era stata indicata come

---

<sup>2</sup> *The Future of Jobs*, World Economic Forum, Gennaio 2016, reperibile sul sito [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

<sup>3</sup> *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Eurofound, Febbraio 2017; vedi: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

<sup>4</sup> O meglio le pratiche di *Telework/ICT-mobile work*, come sono state denominate nella ricerca: tecnologie dell'informazione e della comunicazione come *smartphones, tablets, laptops*, utilizzate a fini di lavoro all'esterno della sede istituzionale.

punto di riferimento per lo sviluppo di tale prassi innovativa<sup>5</sup>; ciò sembra motivato da una nuova enfasi riposta sul *water cooler effect* e quindi sull'incentivo al "lavorare insieme".

### **L'aspetto organizzativo**

Come già accennato, per *Smart working* non si intende una forma contrattuale ma una *modalità* di svolgimento della prestazione di lavoro, che sta prendendo piede per molti osservatori in modo inequivocabile a prescindere dai tassi di crescita attesi o dichiarati, e che sembra caratterizzata da una configurazione in cui "tutti vincono": imprese, lavoratori, comunità.

Perché allora proponiamo una "prospettiva critica" del fenomeno? Ciò appare giustificato da un'attenta considerazione di tale specifica modalità di lavoro, anche come è definita dalla legge: emergono elementi di ambiguità che possono far mettere in discussione la portata e soprattutto la direzione del cambiamento presentato.

Rispetto alla dimensione del *dove* si lavora in modo *smart*, non si osserva una tendenza unica: se è vero che declina l'idea di ufficio come unico posto di lavoro, non declina del tutto l'idea di azienda come luogo di lavoro. Proliferano anzi le soluzioni "modulari" all'interno delle aziende, particolarmente accattivanti dal punto di vista estetico (in linea con i gusti e la sensibilità dei "nuovi" lavoratori) caratterizzate dalla scomparsa dell'idea di "possesso" (della stanza, della scrivania, del computer...). Nondimeno lo *Smart working* è anche "nomade", nel senso che non presuppone l'esistenza del luogo fisso deputato allo svolgimento della prestazione, sia esso casa o azienda.

Con riferimento alla dimensione temporale della prestazione, *quando* svolgere l'attività affidata, si insiste sulla maggior flessibilità dell'orario di lavoro consentita dalla modalità *smart*: essa è comunque necessariamente circoscritta all'orario (ed è collegata all'introduzione del "diritto alla disconnessione") e al numero di giorni di lavoro agile concordati contrattualmente.

---

<sup>5</sup> <https://www.wired.it/economia/lavoro/2017/06/08/ibm-marcia-indietro-smart-working/>

Con riferimento al *come* svolgere l'attività di lavoro, la questione sembra ancor meno definita. Al di là dei generici richiami alla maggiore autonomia consentita o stimolata dallo *Smart working*, non sembrano emergere ancora sufficienti elementi per l'analisi e l'interpretazione. L'auspicio di migliorare la responsabilizzazione verso il risultato anche attraverso l'incremento di benessere, in particolare agendo sulla relazione esistente tra tempi di vita e tempi di lavoro, si associa in modo critico alle problematiche del coordinamento e del controllo.

Quel che è certo è che tutti gli aspetti citati - comprese le differenze rispetto al telelavoro - si collegano, nella prassi e nei pochi contributi teorici che sono stati proposti fino ad ora<sup>6</sup>, allo sviluppo e alla sempre maggior rilevanza delle *Advanced Information Technologies* (AITs).

Sinteticamente, altre questioni evidentemente delicate che emergono in termini organizzativi, e anche di regolazione giuridica, riguardano:

- la sicurezza del lavoro (che chiaramente non può essere la sicurezza "sul posto di lavoro") e lo stress correlato alle forme di comunicazione "continuative";
- le modalità di controllo e il rispetto della *privacy*, la valutazione della prestazione e i percorsi di carriera;
- i costi riguardanti la disponibilità e l'adozione della strumentazione utile allo svolgimento della prestazione e il trasferimento delle conoscenze necessarie.

Infine, tutte queste questioni chiamano in causa l'equità - e la giustizia - della relazione tra soggetto e impresa, e i termini con i quali si valuta lo scambio (Neri, Rinaldini, 2016).

### **Il lavoro *smart* o l'organizzazione *smart*?**

Si potrebbe affermare che lo *Smart working* si sviluppa "grazie" all'evoluzione delle AITs (e non a caso i protagonisti di questa tendenza sono spesso manager o esperti che possiedono approfondite competenze informatiche) e che, senza un inquadramento capace di connettere la

---

<sup>6</sup> Tra questi si veda: Botteri, Cremonesi (2016), Corso *et al.*, (2017), Peruzzi (2017).

componente tecnologica alle altre fondamentali variabili organizzative, si possa correre il rischio di proporre una visione deterministica della tecnologia stessa.

Si sostiene quindi - in modo paradossale agli occhi di chi scrive - che, per funzionare adeguatamente, allo “*Smart working serve una struttura*” e cioè un’organizzazione “allineata”, in termini di meccanismi operativi, cultura, sistemi di gestione delle risorse umane, ecc., alle esigenze del cambiamento *smart*<sup>7</sup>. Ma di quale “pensiero” di organizzazione ha bisogno, quindi, lo *Smart working*?

In sintesi, nella prassi *mainstreaming*, e nella esigua letteratura sul tema, si sostiene l’utilità di un approccio integrato allo *Smart working*, secondo il quale gli aspetti tecnologici del cambiamento sono affrontati in coerenza con quelli logistici, culturali e di gestione delle risorse umane.

Si richiama l’utilizzo, come riferimento applicativo, di *best practices*, coerentemente adattate in base ad analisi delle esigenze dei collaboratori, espresse sia in termini tecnici sia in termini di fabbisogno di conciliazione vita-lavoro e diffuse nell’organizzazione per mezzo di adeguati percorsi di formazione<sup>8</sup>.

Si sostiene la possibilità di plasmare la cultura organizzativa, espressione dei cosiddetti “nuovi nomadi” (Botteri, Cremonesi, 2016: 14), e di influenzare comportamenti virtuosi per mezzo di equilibrati sistemi di incentivazione, in un contesto in cui l’impostazione *top-down* è moderata dall’attenzione rivolta alla partecipazione e al coinvolgimento dei collaboratori (Corso *et al.*, 2017).

In questa prospettiva, si propone una destrutturazione, spaziale e temporale, del lavoro - certamente una questione centrale nelle pratiche di *Smart working* - finalizzata a individuare una migliore sincronia con il tempo sistemico, che continua a essere assunto come dato: si suppone quindi implicitamente che esista e vada ricercato un equilibrio ottimale in termini di adattamento, ovvero una regolazione temporale espressione di una razionalità

---

<sup>7</sup> <https://www.milanofinanza.it/news-preview/allo-smart-working-serve-una-struttura-201703302039096296>

<sup>8</sup> Si pensi ai casi proposti dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2016) e si veda: Corso *et al.*, 2017.



superiore in quanto capace di soddisfare gli interessi di (quasi) tutti i membri dell'organizzazione.

L'attenzione ai termini dello scambio soggetto-organizzazione si concretizza anzitutto nel rispetto dei diritti alla parità di trattamento, nell'ambito di una tipologia di lavoro subordinato, come recita la legge, esercitato con modalità particolari.

Gli sforzi sono quindi rivolti a non discriminare i soggetti coinvolti in termini di *accesso allo Smart working, modalità di esecuzione, conseguenze organizzative*. Il rispetto di corrette procedure di progettazione e implementazione - simili a quelle proposte nell'ambito del filone dell'*Organizational Justice Theory* (Leventhal *et al.*, 1980) - dovrebbe tra l'altro, in questa prospettiva, essere propedeutico alla percezione di "equo-scambio" da parte dei soggetti coinvolti e migliorare le attitudini verso l'organizzazione.

Siamo sicuri che l'utilizzo di una lettura del fenomeno - ad esempio prendendo a riferimento l'equità/giustizia dello scambio soggetto-organizzazione - basata su tale impostazione, secondo il *mainstream* struttural-funzionalista, aiuti a comprendere e risolvere le criticità di cui questa "novità" è portatrice e, soprattutto, produca nel lungo periodo esiti differenti da quanto accaduto, ad esempio, con il telelavoro? O è piuttosto necessario l'utilizzo di un quadro teorico che consenta un'analisi approfondita del fenomeno, anche, ad esempio, quando si affronta la questione della giustizia dello scambio soggetto-organizzazione?

### **La lettura critica presentata in questo libro**

Sosteniamo quindi da un lato la necessità di far emergere alcune delle questioni che rendono ambigua e problematica l'interpretazione, e probabilmente la regolazione e l'implementazione, dello *Smart working*; d'altro lato sottolineiamo la necessità di categorie analitiche utili ed efficaci per la lettura del fenomeno.

Questo libro ha origine da un seminario del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”, svoltosi presso l’Università di Modena e Reggio Emilia nel settembre 2016, dal titolo *Smart Work: una prospettiva critica*.

Gli studiosi che hanno partecipato al seminario e che hanno contribuito a questo lavoro sono stati chiamati a confrontarsi con queste questioni e a offrire al lettore chiavi di lettura - da differenti punti di vista, teorici e disciplinari - di un fenomeno che farà sicuramente parlare ancora per molto.

In particolare, Riccardo Bonato presenta il quadro normativo che caratterizza lo *Smart working*. Salvatore Zappalà espone i risultati in chiaroscuro delle ricerche di psicologia del lavoro sullo *Smart working*. Il contributo di Teresina Torre offre una lettura basata sulla prospettiva socio-tecnica, che pone in evidenza le “sfide organizzative” lanciate dall’adozione dello *Smart working*. Annachiara Scapolan, Lorenzo Mizzau e Fabrizio Montanari, basandosi sulla teoria dei costi di transazione, vedono lo *Smart working* come un “dispositivo di ibridazione” di forme organizzative, che non rappresentano elementi di vera e propria novità. Il contributo di Giancarlo Corsi affronta le problematiche della motivazione in una prospettiva di critica sociologica. Matteo Rinaldini discute l’ambizione dichiarata di destrutturazione temporale del lavoro *smart* e il determinismo tecnologico sotteso alle letture struttural-funzionaliste dello *Smart working*. Il testo di Marco Zamarian critica la “concezione” di *Smart working*, sul piano teorico e con l’esempio di un’interessante esperienza in ambito ospedaliero. Infine i contributi di Giovanni Masino e di Bruno Maggi collocano la discussione sulla portata innovativa dello *Smart working* nel quadro della teoria dell’organizzazione e delle trasformazioni del lavoro, e su questa base respingono l’ipotesi di cambiamento paradigmatico e delle associate asserzioni di emancipazione, autonomia e benessere.

Ci auguriamo che questa riflessione a più voci possa contribuire allo sviluppo di studi approfonditi e di ricerche teoricamente fondate, per una migliore conoscenza dei mutamenti in atto nel lavoro.

## ***Smart working, analisi della Legge 81/2017***

*Riccardo Bonato, Università di Milano-Bicocca*

### **Introduzione: la definizione normativa**

Una regolazione organica dello *Smart working*, in Italia “lavoro agile”, è stata introdotta con la Legge n. 81 del 22 maggio 2017, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 135 del 13 giugno 2017. E’ di particolare interesse l’analisi della legge in quanto norma un fenomeno già in essere presso numerose imprese. L’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano calcola che ci siano già 250.000 “lavoratori agili” sul territorio italiano.

La legge definisce “lavoro agile” la “*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 orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all’interno di locali aziendali e, senza una postazione fissa, in parte all’esterno, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*” (art. 18 L. 81/2017) (corsivo nostro).

La volontà del datore di lavoro e del lavoratore di valersi del “lavoro agile” sarà, quindi, cristallizzata come accordo sulle modalità di svolgimento della prestazione di lavoro. Questa scrittura si aggiunge al normale contratto di lavoro subordinato, integrandolo, e potrà avere durata determinata o indeterminata, con facoltà di recesso delle parti previo preavviso di 30 giorni (art. 19 L. 81/2017).

La norma presenta elementi innovativi, soprattutto se analizzata sistematicamente.

Il primo aspetto da evidenziare è il rapporto di contrapposizione tra le modalità di esecuzione “agili” della prestazione di lavoro e la definizione giurisprudenziale di “lavoro subordinato”.

Il lavoratore subordinato è, ex art. 2094 c.c., “chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore”.

La concretizzazione dei concetti di “eterodirezione” e di “dipendenza”, presenti nel dettame codicistico, è da ricercare nelle decisioni dei tribunali. La giurisprudenza maggioritaria considera indici sintomatici della subordinazione “l’assenza del rischio di impresa, la continuità della prestazione, l’obbligo di osservare un orario di lavoro, la cadenza e la forma della retribuzione, l’utilizzazione di strumenti di lavoro e lo svolgimento della prestazione in ambienti messi a disposizione dal datore di lavoro”<sup>1</sup>.

Le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa agile, “senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro” e “senza una postazione fissa”, sono in aperto contrasto con gli indici sintomatici del lavoro subordinato individuati nelle sentenze. Come si vedrà in seguito, la divergenza è parte di un disegno politico di riforma del concetto di lavoro subordinato.

Un secondo elemento di criticità è il limite all’orario di lavoro: il lavoro “agile” dovrà essere contenuto “entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva” (art. 18 L. 81/2017).

La normativa oggi in vigore (art. 7 D.Lgs n. 66/2003; art. 3 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE) fissa un periodo minimo di riposo giornaliero di 11 ore; pertanto, la durata massima di una giornata di lavoro è di 13 ore. Riguardo alla durata massima di una settimana di lavoro, il limite è fissato a 48 ore ogni sette giorni, calcolati come media su in periodo di 4 mesi (art. 4 D.Lgs n. 66/2003; artt. 6 e 16 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE). E’ previsto, poi, l’obbligo di 24 ore di riposo ogni 7

---

<sup>1</sup> Cass. 16 maggio 2016, n. 10004, in senso conforme vedi *ex multis* Cass., 17 aprile 2009, n. 9256; Cass., 9 marzo 2009, n. 5645; Cass. 28 settembre 2006, n. 21028; Cass., 24 febbraio 2006, n. n. 4171; Cass., 25 ottobre 2004, n. 20669.

giorni, calcolati come media in un arco temporale di 14 giorni (art. 9 D.Lgs n. 66/2003; art. 5 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE).

Questi limiti, però, “non si applicano ai lavoratori la cui durata dell’orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell’attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi” (art. 17, commi 5, D.Lgs n. 66/2003).

I lavoratori “agili” non hanno orario di lavoro e, quindi, determinano autonomamente il loro orario; quindi, la deroga indicata potrebbe essere loro applicata, lasciando, quali unici limiti all’orario di lavoro, i soli principi generali di sicurezza e salute. Per completezza, si ricorda che la normativa, altresì, consente una deroga alle tutele sopra descritte tramite accordo collettivo.

## **Retribuzione**

“Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto a un trattamento economico e normativo *non inferiore* a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’impresa” (art. 20 L. 81/2017) (corsivo nostro).

La norma prevede un minimo salariale al di sotto del quale il lavoratore “agile” non può essere retribuito e questo è identificato con il trattamento previsto per il lavoratori subordinati “normali”.

Questa regolazione presenta difficoltà interpretative: la retribuzione del lavoratore “normale” è stabilita dai CCNL di settore in base alle ore lavorate, invece il lavoratore agile svolge una prestazione senza un orario di lavoro definito.

Un’ulteriore complicazione è data dal fatto che le ore di lavoro, secondo tutti i CCNL, si distinguono in ore “normali” (di solito 40 ore settimanali) e ore di “straordinario”. Queste ultime, per essere pagate, devono essere richieste

esplicitamente o implicitamente dal datore di lavoro<sup>2</sup>. Ciò non può avvenire per il lavoratore agile dato che è libero di determinare il suo orario di lavoro.

Il lavoro agile sembra sfuggire ai criteri di quantificazione della retribuzione utilizzati per il lavoro normale: l'unità di misura è differente, da un lato il numero di ore di lavoro, dall'altro i risultati raggiunti.

Quali sono, dunque, gli elementi che permettono di valutare la congruità della retribuzione di un lavoratore agile?

Il criterio interpretativo per leggere l'equivalenza retributiva ex art. 20 L. 81/2017 sembra essere l'art. 36 della Costituzione: "il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa".

La giurisprudenza ha stabilito che "la particolare garanzia apprestata dall'art. 36 Cost., a tutela del lavoratore subordinato, non si riferisce ai singoli elementi retributivi, bensì al trattamento economico globale, comprensivo della retribuzione per lavoro straordinario, come riconosciuto da C. Cost. n. 470 del 2002. Pertanto i criteri della proporzionalità e della sufficienza posti dalla citata norma costituzionale a tutela del lavoratore non trovano applicazione in caso di erogazione di un compenso per lavoro straordinario inferiore a quello erogato per l'orario normale"<sup>3</sup>.

E' possibile ritenere legittima, pertanto, la retribuzione di un lavoratore agile che preveda la corresponsione dei minimi retributivi per l'orario di lavoro ordinario secondo il CCNL di appartenenza e che compensi le ulteriori ore di straordinario con dei premi di risultato. Sono previsti degli incentivi di carattere fiscale e contributivo per gli emolumenti riconosciuti al lavoratore agile in relazione a incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato (art. 18, comma 4, L. 81/2017).

---

<sup>2</sup> *Ex multis*, Cass. 15499/2006.

<sup>3</sup> Cass. 24/3/2004, n. 5934.

### **Potere disciplinare: strumenti, condotte e sanzioni**

“L’accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto previsto dall’art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e successive modificazioni. L’accordo di cui al comma 1 individua le *condotte*, connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali, che danno luogo all’applicazione di *sanzioni disciplinari*” (art. 21 L. 81/2017) (corsivo nostro).

L’accordo di lavoro agile, nella sostanza, potrà prevedere integrazioni del regolamento aziendale specifiche per il singolo lavoratore: sarà possibile includere mezzi di controllo, condotte sanzionabili e sanzioni applicabili in modo personalizzato.

La possibilità di individuare strumenti di controllo, condotte e sanzioni per il singolo lavoratore è un’eccezione al normale regime che prevede un unico regolamento aziendale valido per tutti i dipendenti. Il dubbio interpretativo, che solo la giurisprudenza potrà sciogliere, è se la specifica approvazione dell’accordo di lavoro agile da parte del singolo lavoratore sarà sufficiente a rendere legittima una diversa regolazione del potere datoriale (strumenti di controllo, condotte sanzionabili o sanzioni) in situazioni simili e nell’ambito della stessa azienda.

Il potere disciplinare del datore di lavoro resterà, comunque, sottoposto al principio di proporzionalità tra condotta e sanzione, rendendo possibile il sindacato di legittimità giudiziale sull’entità delle sanzioni applicate in base ai comportamenti avuti dal lavoratore.

Proseguendo l’analisi normativa, è utile notare che l’unico limite imposto agli strumenti di controllo utilizzabili dal datore di lavoro è l’art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, recentemente modificato dal D.Lgs. 151/2015. Questa norma stabilisce che “impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell’attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale”. Per i lavoratori

agili le “esigenze organizzative e produttive” per effettuare i controlli potrebbero essere ritenute implicite nella particolare modalità di lavoro.

E' necessario, altresì, un accordo collettivo con la rappresentanza sindacale unitaria o con le rappresentanze sindacali aziendali, ovvero, per imprese con più unità produttive dislocate in diverse province, con le rappresentanze sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In caso di mancato accordo, l'installazione potrà essere effettuata solo con l'autorizzazione dell'Ispettorato del Lavoro, territoriale o nazionale (art. 4, primo comma, Statuto dei Lavoratori).

E' prevista, però, un'eccezione alla necessità di accordo o di autorizzazione sopra descritta: “non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze” (art. 4, secondo comma, Statuto dei Lavoratori).

Il datore di lavoro non dovrà effettuare alcun accordo, o richiedere autorizzazioni, a) per utilizzare gli strumenti di rilevazione di presenza del lavoratore alla postazione; b) nel caso voglia servirsi per il controllo di strumenti usati dal lavoratore per svolgere la sua prestazione (quali computer, telefoni cellulari, *software* di comunicazione telematica e rete intranet aziendale).

Il lavoro agile si caratterizza per l'utilizzo di strumentazione tecnologica nello svolgimento della prestazione; pertanto, il secondo caso sopra descritto sarà frequente. Sarà, però, necessario stipulare un accordo, o richiedere l'autorizzazione, per strumenti di controllo ulteriori, come le telecamere.

L'Ispettorato del Lavoro, nell'esaminare la richiesta, controllerà la presenza di esigenze atte a giustificarne l'utilizzo, nonché il rispetto delle norme a tutela della *privacy* dei lavoratori. Sul punto, si ricordano le raccomandazioni rilasciate dal Garante della *privacy* con la nota dell'8 aprile 2010. In linea generale, per ottenere l'autorizzazione, è necessario a) nominare un incaricato della gestione delle video riprese; b) posizionare le telecamere verso le “zone a rischio”; c) conservare le immagini per un periodo temporale limitato (fatte salve specifiche esigenze).



Infine, è previsto dall'art. 4, terzo comma, dello Statuto dei Lavoratori un generale diritto di informazione del lavoratore riguardo ai controlli e all'utilizzo dei dati raccolti, nel rispetto del Codice in materia di protezione dei dati personali (D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196). Sarà necessario, quindi, allegare una specifica informativa sulla *privacy* al contratto di lavoro agile.

## **Conclusioni**

La definizione e regolazione del lavoro agile sono frutto di una precisa visione politica del Governo. Tra gli scopi espliciti della norma indicati dal Ministero del Lavoro vi è "accompagnare il profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro (subordinato): il passaggio al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste"<sup>4</sup>.

La normativa attua una deregolamentazione del rapporto di lavoro, *in primis*, dando al lavoratore la possibilità di autodeterminare il suo orario di lavoro e, *in secundis*, superando il sistema retributivo orario e introducendo un sistema retributivo misto tra orario e a risultato.

Il rapporto di lavoro agile è, inoltre, più connesso all'accordo bilaterale tra lavoratore e datore di lavoro rispetto al normale rapporto di lavoro subordinato: nel singolo accordo di lavoro agile saranno definiti gli obiettivi di rendimento, i premi di risultato e i limiti al potere di controllo del lavoratore (strumenti di controllo, condotte sanzionabili e sanzioni). Questi aspetti, in passato regolati solo da fonti collettive (CCNL o regolamento aziendale), ora saranno regolati anche da una fonte individuale.

I limiti dati dalla normativa all'autonomia privata sembrano essere molto ampi, sia riguardo alla retribuzione, sia riguardo al potere di controllo, pertanto tale strumento potrà essere usato per ottenere vantaggi di riduzione dei costi del personale, riduzione del rischio imprenditoriale e sperimentazione di nuovi modelli gestionali.

---

<sup>4</sup> Documento di "Analisi di Impatto della Regolamentazione" sul lavoro agile del Ministero del Lavoro alle Commissioni Parlamentari.

## ***Smart working e fattori psico-sociali***

*Salvatore Zappalà, Università di Bologna*

### **Introduzione**

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono sempre più presenti nella vita personale e professionale di ognuno di noi. Ormai quasi il 75% degli Europei ha un accesso a internet<sup>1</sup> e almeno il 25% dei *teenager* ha in mano uno *smartphone* o un altro dispositivo digitale entro cinque minuti dal risveglio del mattino<sup>2</sup>. Anche una quota elevata di adulti, gli "immigranti digitali", ha prontamente adottato le tecnologie della comunicazione (Prensky, 2001), utilizzando i telefoni cellulari di ultima generazione, detti *smartphone*, per avere accesso a internet, alla posta elettronica o a *social media*. Persino le imprese stanno procedendo a passi sempre più spediti verso la crescente digitalizzazione dei processi aziendali, la presenza su *social media* e l'adozione di strategie di lavoro a distanza, rese possibili dagli strumenti della comunicazione. Le ragioni di questo crescente utilizzo da parte delle imprese sono, tra l'altro, un'ottimizzazione delle postazioni di lavoro, una riduzione del tasso di assenteismo e *turn-over*, nonché l'accettazione di esigenze dei lavoratori, o il beneficio dei vantaggi offerti da programmi politici di sviluppo e promozione industriale, come il recente Industria 4.0, avviati da governi europei ed extra-europei (Magone, Mazali, 2016).

Nelle imprese, la disponibilità di *server* aziendali sempre più potenti, o l'utilizzo del *cloud*, rendono sempre più possibile lavorare in luoghi differenti dalla sede di lavoro principale, come, ad esempio, la propria abitazione, un ufficio distaccato, gli uffici dei clienti o direttamente sul campo. *Tablet*,

---

<sup>1</sup> Internet World Stats, 2015, *World internet users-statistics*, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

<sup>2</sup> Ipsos Mediact&Wikia, 2013, *Generation Z: A look at the technology and media habits of today's teens*, [http://www.wikia.com/Generation\\_Z:\\_A\\_Look\\_at\\_the\\_Technology\\_and\\_Media\\_Habits\\_of\\_Today%E2%80%99s\\_Teens](http://www.wikia.com/Generation_Z:_A_Look_at_the_Technology_and_Media_Habits_of_Today%E2%80%99s_Teens)

*smartphone* o *laptop*, utilizzano *software* che consentono *chat*, video-conferenze o condivisione di documenti tra più persone, rendendo possibile il lavoro di gruppi virtuali. Di seguito ricordiamo come la Legge n. 81/2017 definisce e disciplina il “lavoro agile”. Illustriamo poi i risultati di alcuni studi che hanno messo in luce la relazione tra *Smart working*, il luogo in cui questo viene svolto e la qualità di ore a esso dedicato. Infine illustriamo alcuni effetti dello *Smart working* sulla soddisfazione al lavoro, sulla riduzione del conflitto lavoro-famiglia e sul rischio di stress connesso al lavoro.

### **Il lavoro agile o *Smart working***

La Legge n. 81 del 2017 definisce il lavoro agile come “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [...] con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all’interno dei locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa” (art. 18). La legge precisa anche che le finalità perseguite riguardano l’incremento della produttività e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In sintesi, una forma di lavoro flessibile, resa possibile dall’uso di strumenti tecnologici, in assenza di un posto fisso quando si opera all’esterno della sede di lavoro. Si tratta di una formulazione molto ampia, che non precisa la natura o i confini del lavoro agile. Questo è stato considerato, da una parte, come “un nuovo modo di operare e di funzionare delle organizzazioni [...] uno sforzo proattivo delle organizzazioni e degli imprenditori per un nuovo assetto” (Chartered Institute of Personnel and Development, 2008), e dall’altra parte, come il tentativo di regolamentare esperienze sulla flessibilità lavorativa (oraria, geografica o dei turni di lavoro) che già da tempo le imprese stanno sperimentando (McGuire, Brashler, 2006). Il lavoro *smart* si differenzia dal telelavoro per le possibilità di gran lunga superiori offerte dalle più moderne tecnologie, ma condivide con questo la possibilità di svolgere la propria mansione in un luogo e con orari differenti da quelli tradizionali.

### **Luogo e intensità dello *Smart working***

Un aspetto che caratterizza lo *Smart working* è la possibilità di lavorare in un luogo differente dalla sede di lavoro principale. Le ricerche sul precursore dello *Smart working*, cioè il telelavoro, si sono focalizzate soprattutto sul lavoro svolto da casa, mentre studi più recenti hanno esaminato gli atteggiamenti o l'effettivo utilizzo di *smart work hub* o telecentri, cioè luoghi attrezzati tecnologicamente per consentire a più lavoratori *smart*, anche di diverse aziende, di lavorare come se fossero nella loro sede.

Un'indagine su quattro telecentri della prima periferia di Sidney ha evidenziato che i lavoratori più anziani, con un reddito più elevato, distanti dal lavoro e vicini al telecentro, dichiaravano una maggiore intenzione di utilizzo di tali centri e vantaggi connessi soprattutto alla sfera di vita familiare (Malik *et al.*, 2016). Anche i lavoratori della Provincia Autonoma di Trento possono utilizzare uno dei dodici telecentri presenti sul territorio (Borz *et al.*, 2011). Questi telecentri sono attrezzati con computer, stampanti, telefono o *scanner*, e permettono, anche a più persone contemporaneamente, di operare come se fossero in sede (ad esempio, collegandosi al *server* aziendale, o rispondendo, attraverso una deviazione telefonica, alle telefonate che ricevono sul loro telefono nell'ufficio principale).

Avere a disposizione le attrezzature per poter operare è un importante prerequisito, ma il lavoratore deve pensare e programmare in anticipo il lavoro che dovrà svolgere da luogo remoto, di quali informazioni potrebbe aver bisogno e come, o dove, eventualmente poterle reperire, visto che nella sede remota deve contare soprattutto su se stesso per svolgere adeguatamente il lavoro richiesto. L'eventuale malfunzionamento di un'attrezzatura, oltre a sottolineare la lontananza dell'ufficio tecnico aziendale, rafforza la sensazione di isolamento dai colleghi e costituisce una fonte di incertezza, che richiede di programmare in anticipo possibili strategie per la risoluzione dei problemi che dovessero manifestarsi.

Per quanto riguarda invece l'intensità, o la quantità, di lavoro da svolgere da luogo remoto, gli studi segnalano una possibile relazione non

lineare tra lavoro svolto a distanza e, ad esempio, la soddisfazione nel lavoro. Golden e Veiga (2005) hanno rilevato che un campione di lavoratori di una grande impresa ad alta tecnologia svolgeva in media undici ore di lavoro settimanali a distanza, e che sebbene la soddisfazione crescesse al crescere del telelavoro, a un certo livello, oltre le 15 ore settimanali, la soddisfazione non aumentava più, anzi tendeva a diminuire. Inoltre la soddisfazione era più elevata se il lavoro da svolgere era meno interconnesso con altri colleghi e permetteva ampi margini di discrezionalità. Un altro studio ha evidenziato che una maggiore intensità di telelavoro è associata a una migliore relazione con il superiore gerarchico ma a una ridotta qualità delle relazioni con i colleghi (Golden, 2006). Questi studi segnalano che il lavoro a distanza rende il lavoratore più soddisfatto del suo lavoro quando la quantità di *Smart working* non è molto elevata; quando è superiore a una certa soglia non solo la soddisfazione non aumenta, ma lo scambio di informazioni tramite la tecnologia non riesce a compensare la sensazione di isolamento sociale e la mancanza di interazioni faccia a faccia con i colleghi.

Per quanto riguarda le esperienze italiane, la raccolta di articoli sullo *Smart working* realizzata da Sole 24 ore, ad esempio, segnala (nella versione elettronica del 3 Agosto 2016) che Barilla ha proposto lo *Smart working* a tutto il personale amministrativo per un massimo di quattro giornate al mese, mentre Intensa San Paolo per non più di otto giornate al mese. La ricerca e le imprese possono quindi confrontarsi per comprendere quale sia l'ammontare di *Smart working* che consente un buon livello di soddisfazione. Tuttavia, a tal fine, occorre considerare che anche altri fattori, come, ad esempio, il tipo di compito e le differenti caratteristiche dei lavoratori, possono avere un effetto sulla soddisfazione per lo *Smart working*.

Alcuni fattori personali possono, infatti, influenzare la quantità e la qualità del lavoro svolto a distanza. Uno di questi è la capacità di strutturare in modo dettagliato il proprio lavoro, ad esempio creando un ambiente che minimizzi le distrazioni, pianificando le attività della giornata, fissando gli obiettivi da raggiungere nelle giornate di *Smart working*. Anche la tendenza a

procrastinare è una caratteristica individuale che può rendere più o meno efficace lo *Smart working*. Non si può cioè assumere che, in assenza degli stimoli e del controllo offerti dall'ambiente di lavoro, tutti i lavoratori siano ugualmente abili, o produttivi, nel lavorare a distanza. Le imprese che pensano di coinvolgere i lavoratori in programmi di *Smart working* dovrebbero quindi considerare non solo le tecnologie abilitanti ma anche la formazione necessaria per "abilitare" le persone. Può infatti essere necessario addestrare abilità personali come, ad esempio, quelle connesse alla pianificazione, e fornire indicazioni affinché il lavoratore apprenda a organizzare e gestire al meglio un contesto di lavoro che può essere più incerto e variabile di quello cui è abituato nella sede principale.

### **Conciliazione dei tempi di vita, stress e *Smart working***

La legge citata prospetta, tra l'altro, come per le altre modalità di lavoro flessibile, l'aumento del benessere del lavoratore, come conseguenza della conciliazione dei tempi di vita. Allen, Golden e Shockley (2015) hanno passato in rassegna vari studi, e concluso che il lavoro a distanza sembra avere un effetto limitato sulla riduzione del conflitto lavoro-famiglia. Tale effetto limitato sembra sia dovuto al fatto che le responsabilità familiari di un lavoratore agile, come svolgere lavori di riparazione, rispettare appuntamenti quotidiani, o prendersi cura di qualche familiare malato, possano aumentare in conseguenza del fatto che la persona implicata, per lavorare, "resta a casa tutto il giorno". La conseguenza quindi è che lo *Smart working* possa ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia, ma possa aumentare quello tra famiglia e lavoro. Il rischio di un'interferenza dei compiti familiari sul lavoro è maggiore per le donne, proprio per le aspettative e la divisione stereotipica dei compiti di genere all'interno delle famiglie. E' quindi importante che chi ha un contratto di *Smart working* stabilisca chiari confini e corregga le aspettative di familiari e amici. La meta-analisi di Gajendran e Harrison (2007) evidenzia, infatti, che occorre del tempo per adattarsi allo *Smart working*: il conflitto lavoro-famiglia appare

minore in chi lavora a distanza da più di un anno rispetto a chi utilizza tale modalità di lavoro da meno tempo.

Sembra inoltre che il lavoro a distanza sia associato anche a una limitata, ma significativa, riduzione dello stress da lavoro e che questo possa dipendere dall'aumentato controllo (ad esempio, sui tempi o sui modi di svolgere il lavoro) offerto dallo *Smart working* (Allen *et al.*, 2015) e che, anche in questo caso, tale riduzione della percezione di stress sia maggiore in chi lavora a distanza da più di un anno (Gajendran, Harrison, 2007).

Tuttavia il crescente e pervasivo uso delle tecnologie presenta anche delle sfide. Essere sempre connessi alla rete internet permette di ricevere messaggi elettronici in tutti i momenti della giornata, cui è difficile non rispondere, pena la sensazione di essere in ritardo nel flusso informativo del lavoro. I messaggi elettronici sono diventati il simbolo culturale di un legame con il lavoro che, per quanto *smart*, non si interrompe mai e che invade anche i momenti di non lavoro.

Una recente indagine su quaranta lavoratori che usavano lo *smartphone* alla sera e quaranta che non lo usavano ha mostrato che questo utilizzo disturba il processo di recupero delle energie, soprattutto quando l'interferenza del lavoro nelle attività di casa è già di per sé elevata. Chi usava lo *smarthphone* alla sera aveva difficoltà a staccarsi dal lavoro e sperimentava minor senso di autonomia, di controllo e di rilassamento (Derks *et al.*, 2014). Il fenomeno, sebbene ancora poco quantificato, è già molto avvertito, se alcune imprese stanno correndo ai ripari garantendo ai propri dipendenti almeno una sera alla settimana in cui non rispondere ai messaggi, come in Boston Consulting, o vietano la corrispondenza nei fine settimana, come nella società di consulenza Advisory Board<sup>3</sup>. Anche nella recente legge di riforma del lavoro francese, un emendamento vieta alle imprese con 50 o più dipendenti di inviare messaggi

---

<sup>3</sup> Sole 24 Ore, *Vietate le mail di lavoro la sera o durante il week-end: è l'azienda che lo ordina. Per evitare stress ai lavoratori*, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-09-22/vietato-mail-lavoro-sera-095338.shtml?uuid=AbHqblhG>

elettronici ai dipendenti dopo l'orario d'ufficio<sup>4</sup>. La Legge n. 81/2017 sembra seguire questa direzione, pur lasciando ampi margini di discrezionalità, in quanto afferma che “la prestazione lavorativa viene eseguita [...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale”.

### Considerazioni finali

Le opportunità e i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie sono numerosi e inarrestabili. Tuttavia, lo *Smart working* è un modo di organizzare il lavoro che è nuovo sia per le imprese sia per i lavoratori. Imprese e lavoratori devono quindi imparare a utilizzare e gestire al meglio i vantaggi che questo offre, riducendone i rischi. L'apprendimento è, infatti, un processo graduale che avviene per prove ed errori, basato anche sulle esperienze di successo e sulle evidenze che la ricerca offre.

Le implementazioni di *Smart working* avviate dalle imprese, e gli adattamenti e correzioni cui queste saranno soggette, permetteranno, in tempi più o meno brevi, di arrivare a definire alcuni possibili assetti che consentono allo *Smart working* di essere efficace, tenendo conto, ad esempio, dei lavoratori per i quali questa modalità può essere più vantaggiosa, dei compiti e delle mansioni più adeguati a procedure di *Smart working*, delle postazioni in cui questo è svolto o del tempo che è bene assegnare. Si tratta cioè di capire la migliore combinazione di fattori che permette al lavoratore di svolgere i propri compiti in modo soddisfacente ed efficace. Non si deve infatti dimenticare che si sta comunque parlando di lavoro, anche se *smart*. Le aziende cominceranno (e continueranno) a investire in questa modalità di esecuzione, e a renderla disponibile ai lavoratori, solo se le prestazioni saranno comparabili almeno a quelle ottenute mantenendo il lavoratore in sede. Da parte loro, i lavoratori dovranno dar prova di autonomia e responsabilità nel gestire obiettivi, compiti e scadenze sulla base di una regolazione che sarà sempre meno eterodiretta, dal capo o dai colleghi, e sempre più autodiretta, dal lavoratore stesso. La legge

---

<sup>4</sup> Huffington Post, *Le email durante il weekend diventano illegali in Francia: disconnettersi è un diritto*, [http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale\\_n\\_10139026.html](http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale_n_10139026.html).



renderà possibile implementare esperienze di *Smart working* in numerosi e differenti contesti. Ci auguriamo che tali sperimentazioni siano accompagnate da processi di ricerca che permettano di comprendere meglio i fattori che possono ostacolare o rendere più efficace lo *Smart working*.

## ***Smart working: oltre l'ineludibile fascino?***

*Teresina Torre, Università di Genova*

### **La "fotografia" del presente**

Da qualche anno, l'espressione *Smart working* è entrata a pieno titolo nel dibattito economico italiano. La letteratura internazionale ha peraltro da tempo iniziato ad usare questa etichetta, suggerendo che lo *Smart working* sia uno tra i più interessanti approcci innovativi all'organizzazione del lavoro (CIPD, 2008; Lee, 2013; Boorsma, Mitchell, 2011). Il termine è largamente utilizzato per indicare la prospettiva di nuovi modi di lavorare, strettamente e fortemente connessi con le tecnologie, che pongono in discussione i cosiddetti tradizionali modelli di progettazione del lavoro, fondati su logiche prettamente gerarchiche e su stili di management improntati al controllo (Brewer, 2000).

Nel nostro paese l'interesse per lo *Smart working* è nato attorno al diffondersi di accordi sviluppati nell'ambito della contrattazione aziendale e volti a regolamentare forme di erogazione della prestazione di lavoro tra loro abbastanza variegate, accomunate dall'allentamento del vincolo della presenza fisica negli spazi deputati allo svolgimento del lavoro e rese possibili dai recenti sviluppi delle *Advanced Information Technologies* (AITs)<sup>1</sup> le cui caratteristiche permettono di assolvere i compiti assegnati in luoghi e tempi diversi e secondo modalità non tipicamente convenzionali. Ed è proprio per le potenzialità che le tecnologie stanno rendendo disponibili che l'esplorazione di forme innovative di svolgimento dell'attività di lavoro ha trovato terreno fertile.

L'incremento di queste intese – che dimostrano un interesse e una curiosità da parte delle imprese nei confronti di modalità organizzative ritenute

---

<sup>1</sup> L'espressione *Advanced Information Technologies* è stata proposta da Huber (1990); l'autore la utilizza per identificare l'evoluzione delle caratteristiche distintive delle tecnologie dell'informazione, che segnala l'accelerato incremento delle loro potenzialità e, in particolare, la configurazione multidimensionale che facilita l'uso di funzioni prima complesse.

più adatte a fronteggiare le esigenze espresse dai lavoratori e ad aiutare nel contempo a migliorare la produttività – si affianca all'attenzione che, sul versante normativo, è stata posta nei confronti di questo fenomeno. Si è recentemente giunti all'approvazione della Legge 81/2017 che si occupa di definire, delimitare e favorire il lavoro "agile", traduzione italiana dello *Smart working*, ponendolo accanto alle norme volte a tutelare il lavoro autonomo non imprenditoriale. Questo provvedimento segue peraltro altre precedenti iniziative, molto simili nei contenuti, che intendevano occuparsi delle "forme flessibili" che possono assumere le prestazioni di lavoro, documentando così quanto la questione venga, da qualche tempo, considerata attuale, rilevante e degna di una specifica regolamentazione.

Quale sia il quadro reale della pratica dello *Smart working* è, però, difficile a dirsi con precisione, al di là dei numerosi casi aziendali di cui periodicamente la stampa dà notizia. I pochi dati disponibili - diffusi dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che da tempo segue con attenzione il fenomeno, e contenuti nell'ultimo rapporto realizzato (Osservatorio Smart Working, 2016) - suggeriscono che i lavoratori *smart* in Italia siano circa 250.000, pari al 7% della complessiva popolazione operante nelle imprese con più di 10 addetti, e che l'incremento misurato sull'ultimo biennio si attesti attorno al 40%. A queste informazioni riguardanti progetti strutturati e sistematici, messi a punto prevalentemente nelle imprese di maggiori dimensioni, si aggiungono esperienze meno note e spesso non regolamentate (di ardua quantificazione ma pur diffuse, più di quanto si possa ritenere), presenti soprattutto nel mondo delle piccole e medie imprese.

Inoltre, un'indagine promossa da ADP, società leader nelle attività di *human capital management*, evidenzia che circa il 40% dei lavoratori dipendenti italiani gradirebbe lavorare da casa per una parte del tempo e circa il 25% vorrebbe poter gestire in maniera flessibile il proprio orario. Nella stessa ricerca, si segnala che da parte degli stessi lavoratori è in forte crescita la domanda di investimenti in supporti tecnologici (PC portatili, *smartphone* e *tablet*, oltre che *software* specialistici) e in formazione (sia di tipo tecnico per un

uso adeguato degli strumenti, sia di tipo gestionale e culturale, per sviluppare adeguate capacità di lavorare nel nuovo contesto).

Ne emerge, insomma, la rappresentazione di un cambiamento in atto negli aspetti tradizionalmente connotativi del lavoro dipendente. Si tratta di un cambiamento caratterizzato da un crescente interesse da parte dei soggetti coinvolti (imprese e lavoratori, per tramite delle organizzazioni sindacali, solitamente chiamate a condividere i progetti e le connesse modalità di realizzazione); ma anche di un cambiamento che fa emergere delicate questioni, che occorre dirimere (le coperture assicurative a fronte del rischio di infortuni sono state uno degli esempi più discussi). Un cambiamento che dovrebbe spiegare perché, secondo i responsabili dell'Osservatorio, il 2016 sia da considerare "anno della svolta". Coerentemente, il medesimo studio qualifica lo *Smart working* come un fenomeno oramai irreversibile, e prevede che il nuovo modello di lavoro potrebbe coinvolgere in un prossimo futuro approssimativamente il 25% del totale dei lavoratori italiani. Sulla stessa linea si colloca l'Osservatorio Infojobs, che aveva qualificato, non senza una buona dose di retorica, lo stesso 2016 quale "anno dello *Smart working*", immaginando un'intensificazione della sua diffusione ancora maggiore di quella che sembra potersi documentare.

Alla luce di queste indicazioni, è quindi opportuno chiedersi di cosa realmente si stia parlando, quali aspetti definiscano, sostanzialmente, lo *Smart working*, come possa essere interpretato, e quali principali criticità ne derivino.

### **Di cosa stiamo parlando?**

È forse utile a questo punto riprendere cosa si intenda per *Smart working*. Comunemente<sup>2</sup> ci si riferisce alla riprogettazione più intelligente (da qui l'uso dell'aggettivo "*smart*"?) e più conveniente (il controllo dei costi è aspetto non irrilevante per l'impresa) dei contenuti del lavoro e della modalità di

---

<sup>2</sup> Soprattutto nel variegato mondo della consulenza - di cui non si deve dimenticare l'interesse economico - che si offre di supportare le imprese nel percorso di personalizzazione del modello di *Smart working*.

erogazione della prestazione. Tale riprogettazione, considerando superati i concetti di “luogo” e “orario” di lavoro, mira a responsabilizzare i lavoratori verso il raggiungimento di obiettivi concordati. Questi ultimi, come di norma accade laddove li si usi in chiave gestionale, divengono un interessante terreno di dialogo tra il *management* ed i lavoratori. I dirigenti si trovano a dover modificare il loro approccio al ruolo affidato (che, lungo questa strada, vede evolversi le competenze caratterizzanti e la sua stessa identità) e a cambiare la modalità con la quale costruire la relazione con i collaboratori. I lavoratori devono accettare di essere misurati sul raggiungimento degli obiettivi e di comportarsi quindi proattivamente per perseguirli, a fronte della possibilità di usufruire dei benefici che lo *Smart working* offre loro. Lasciando ai collaboratori maggiore discrezionalità nella gestione del lavoro, si fa uso di una flessibilità che pare sinonimo di conciliazione e che sembra quindi mostrarsi quale positiva risorsa per lavoratori che sempre più domandano attenzione ai loro bisogni e che sempre più l'azienda capisce (dovrebbe capire?) di dover curare, per la natura strategica delle competenze di cui sono portatori.

Molto simile è la proposta definitoria del CIPD (2008). Secondo l'istituto britannico lo *Smart working* è “un approccio all'organizzazione del lavoro che mira a ottenere maggiore efficienza ed efficacia raggiungendo risultati di lavoro attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione degli strumenti e del contesto di lavoro” (CIPD, 2008: 4; nostra traduzione). Non stupisce, rileggendo questa descrizione, che da più parti si guardi allo *Smart working* come alla grande occasione di perfezionare ogni cosa nell'impresa: tutte le parole chiave di ogni gioco a somma positiva sono presenti. E la sfida si apre.

### **Quali aspetti definiscono lo *Smart working*? Tra sostanza e apparenza**

Molti guardano a questa forma con l'attenzione che meritano le vere novità: con lo *Smart working* sembra, infatti, presentarsi la possibilità di esplorare un ambito ancora piuttosto sconosciuto, quello dell'incontro tra le sfide che debbono affrontare le imprese, pressate dalla competizione e dai

tempi di crisi, e i bisogni delle persone che lavorano, combattute tra un lavoro necessario e una vita intessuta di interessi, anche lavorativi, e impegni di ogni genere da conciliare. Da ogni parte si invoca “il” cambiamento culturale: si sottolinea quanto per gestire questa “modalità di erogazione della prestazione” sia necessario un rinnovamento negli stili di *leadership* e nelle politiche di gestione, che debbono sempre più fondarsi sugli obiettivi; si fa appello alla fiducia e alla delega, ora ritenute indispensabili; si richiede ai lavoratori un approccio dinamico e propositivo, una focalizzazione sui fini condivisi (Billet, 2000; Gastaldi *et al.*, 2014). Salvo poi scoprire che la possibilità di lavorare al di fuori dei confini aziendali riguarda alcuni giorni al mese, almeno nella norma degli accordi sino ad ora stipulati nel nostro paese, e si capisce così quanta strada sia ancora da percorrere prima che le immagini del “lavoro dove e quando lavoro meglio” corrispondano alla reale esperienza delle persone nell’esercizio della loro professione.

Sullo sfondo si colloca la componente tecnologica, le cui attuali condizioni determinano fortemente la possibilità che lo *Smart working* esista e si diffonda. In assenza dell’accelerata evoluzione che le *Advanced Information Technologies* hanno vissuto e stanno vivendo, e del loro progressivo arricchimento qualitativo, sarebbe inverosimile immaginare il superamento del cosiddetto telelavoro<sup>3</sup> e l’avvio dello *Smart working*, che presenta un’attrattiva decisamente maggiore, proprio per la percezione di libertà che la mediazione delle tecnologie offre. In questo senso, lo sviluppo delle AITs costituisce un fattore facilitante necessario: la possibilità di lavorare in maniera flessibile e con margini elevati di discrezionalità al di fuori del perimetro aziendale è resa reale dai nuovi strumenti e dalle connessioni di rete. Per quanto concerne gli strumenti, va segnalato come essi siano sempre più agili (e qui molti leggono una connessione con la definizione italiana di lavoro “agile”), potenti, cioè in grado di immagazzinare una gran mole di dati e di elaborarli

---

<sup>3</sup> Il telelavoro, lavoro a distanza svolto in collegamento con la sede centrale, non ha in realtà riscosso grande successo, per il concomitante intervento di molteplici fattori, dalla rigidità della regolamentazione ai costi di impostazione e gestione, alle resistenze di ordine culturale da parte di lavoratori e dirigenti.

con rapidità, e *friendly*. Infatti, la facilità d'uso e la relativa utilità percepita - elementi che connotano il *Technology Acceptance Model*, contesto interpretativo utile a cogliere la relazione tra l'attitudine individuale verso la tecnologia e l'uso effettivo che ne viene fatto (Venkatesch *et al.*, 2003) - rappresentano aspetti fondamentali nell'avvicinamento delle persone al lavoro che si svolge per mezzo delle nuove tecnologie. Dal lato delle connessioni di rete, si osserva che la loro crescente estensione sta cambiando profondamente la dimensione spazio-temporale, trasformandola in una sorta di *continuum* che rende possibile lavorare in maniera ininterrotta (Scornavacca, 2014). Ciò apparentemente accrescerebbe gli spazi di scelta su dove, su quanto, e su come; nella sostanza, farebbe emergere una non ancora ben compresa esigenza di ICT *self-discipline*, di un'attitudine individuale a controllare il proprio comportamento nell'uso delle tecnologie (Al-Dabbagh *et al.*, 2014), che va ben oltre il cosiddetto diritto alla disconnessione, di cui giustamente si discute, e che chiama in causa la profondità del mutamento che il mondo delle tecnologie sta portando in ogni aspetto della vita.

Se da un lato, quindi, lo *Smart working* pare possedere il fascino che una buona qualità della vita di lavoro non può non esercitare (la conciliazione, infatti, è uno degli obiettivi esplicitamente perseguiti), dall'altro lato l'inevitabile sviluppo di modi di organizzare l'erogazione della prestazione di lavoro guidati dalla tecnologia stimola una riflessione, che interroga profondamente la natura di questo approccio.

Il quadro teorico dell'approccio socio-tecnico appare appropriato per una riflessione sullo *Smart working*. La proposta socio-tecnica sottolinea la necessità di trovare un equilibrio dinamico nell'interazione tra le due dimensioni del sistema, quella sociale (riguardante i lavoratori, le loro attitudini e abilità, le loro relazioni) e quella tecnica (i processi, i compiti e la tecnologia). Il fenomeno di cui ci stiamo occupando si radica strutturalmente nella componente tecnologica e nel suo ruolo abilitante: studiosi e professionisti concordano nel considerarla un elemento fondante. Si rimettono profondamente in discussione le relazioni tra le persone, i ruoli, le competenze e le responsabilità nei contesti

organizzativi; si ripropone l'esigenza che persone e contesti ridefiniscano un'armonia di convivenza.

La vera sfida delle AITs - per quanto paradossale possa sembrare - non consiste nello sviluppo del loro intrinseco potenziale, che sembra inarrestabile, ma risiede nella capacità del soggetto, e quindi del sistema sociale nel suo insieme, di sviluppare una dinamica relazionale, che usi e governi gli strumenti informatici, arricchendo il lavoro, espressione umana dell'umano. E per questa via ridando "valore" al lavoro, e al soggetto del lavoro.



## **Smart working e relazioni di lavoro**

*Annachiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia*

*Lorenzo Mizzau, Università Cattolica di Milano*

*Fabrizio Montanari, Università di Modena e Reggio Emilia*

### **Smart working: un'interpretazione di confine**

Recentemente non è raro imbattersi in imprese che offrono ai propri dipendenti nuove modalità di lavoro che superano la classica unità di spazio e di tempo e che prevedono, ad esempio, la possibilità di lavorare in luoghi diversi dalla sede aziendale (da casa, presso altre sedi), in orari flessibili e (apparentemente) gestite autonomamente. Secondo le tesi prevalenti di dirigenti, consulenti e centri di ricerca (ad esempio: Osservatorio Smart Working, 2015; 2016), ci si troverebbe di fronte a situazioni di *smart* o *agile working*, inteso come un insieme di pratiche volte a garantire l'adattamento flessibile della forza lavoro alle fluttuazioni della domanda e di altri fenomeni socio-economici.

Il dibattito nell'ambito degli studi organizzativi è acceso: oltre che sulla definizione di *Smart working*, ci si sta interrogando sulle forme e le pratiche in cui può manifestarsi, e soprattutto sull'individuazione delle condizioni in cui tali pratiche possono essere ritenute vantaggiose. Tuttavia, in questo contributo si desidera discutere se lo *Smart working* rappresenti una forma in qualche modo "altra" di relazione individuo-organizzazione rispetto alle forme consolidate. Poiché ogni tentativo di interpretazione presuppone l'adozione di una prospettiva teorica di riferimento, ci si avvarrà della prospettiva dell'economia dei costi di transazione (ECT), allo scopo di illuminare alcuni aspetti dello *Smart working* come scelta riguardante i confini dell'organizzazione. L'enfasi sull'aspetto dei confini si giustifica non solo perché le pratiche di lavoro *smart* potrebbero "allargare" i confini fisici dei luoghi di lavoro, ma anche e soprattutto per comprendere se e come esse possano modificare i

confini organizzativi modificando la natura della relazione individuo-organizzazione.

### **Forme di governo delle relazioni di lavoro, caratteristiche delle transazioni e *Smart working***

Secondo l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1981), le decisioni di confine sarebbero decisioni discrete e indipendenti di internalizzazione o di esternalizzazione di una o più attività, derivanti dalla valutazione della convenienza di governare una transazione tramite l'organizzazione/gerarchia oppure tramite il mercato. Masters e Miles (2002) hanno proposto tale prospettiva per spiegare la scelta di utilizzare lavoratori dipendenti a tempo indeterminato (ricorrendo così alla gerarchia) anziché forme di lavoro temporaneo (da loro definite *external labor arrangements*, e corrispondenti all'uso del mercato), facendola dipendere dalle seguenti caratteristiche delle transazioni di lavoro: frequenza, specificità, incertezza.

Prendendo spunto dal lavoro di Masters e Miles, è interessante comprendere: a) se lo *Smart working* possa essere collocato nella forma organizzazione interna/gerarchia, oppure nella forma mercato, o in una forma intermedia tra gerarchia e mercato; b) se esso non configuri in realtà una forma "terza" rispetto alle due alternative proposte dalla ECT; c) quali caratteristiche delle transazioni lo rendono "conveniente", considerando anche spiegazioni alternative all'efficienza.

Anzitutto, il fatto che lavoratori dipendenti a tempo indeterminato di un'impresa svolgano il loro lavoro in modalità *smart* potrebbe essere letto come espressione di una relazione di lavoro di base di natura gerarchica, eventualmente "ibridata" da meccanismi di governo tipici degli *external labor arrangements*. In particolare, il lavoratore *smart* può svolgere la prestazione di lavoro in un *luogo* che è diverso dalla sede aziendale, secondo *modalità temporali* che possono essere diverse da quelle che regolano le prestazioni fornite dai lavoratori presenti fisicamente all'interno della sede aziendale. Tuttavia, luoghi e orari non sono definiti in modo pienamente discrezionale dal lavoratore, bensì

da un contratto che deve tener conto degli obiettivi dell'impresa. Di conseguenza, nello *Smart working* i lavoratori possono essere responsabilizzati non solo sui comportamenti da tenere (lavorare in un certo luogo rispettando certi orari è una norma di comportamento), ma anche sui risultati da raggiungere, ricevendo una parte di retribuzione collegata direttamente alle prestazioni conseguite.

Inoltre, l'adozione dello *Smart working* come forma che ibrida la relazione di autorità con meccanismi tipici di mercato può essere spiegata dalle caratteristiche delle transazioni di lavoro. Si possono avanzare almeno tre ipotesi sulla reale natura e sulle motivazioni del ricorso a forme di *Smart working*.

La prima ipotesi è che *la relazione di lavoro rimanga una relazione di autorità, a causa della frequenza della transazione*. In questo senso, lo *Smart working* è utilizzato dai lavoratori a tempo indeterminato dell'impresa, cioè per lavoratori che ricoprono posizioni stabili all'interno dell'organizzazione, che l'impresa ha bisogno di coprire non solo nel breve periodo, ma anche nel medio-lungo termine. Le modalità *smart* quindi possono essere richieste dal lavoratore stesso (per esempio, per poter lavorare da casa un giorno alla settimana, esercitando in parte le proprie funzioni genitoriali) e adottate in seguito a una decisione consensuale del lavoratore e dei responsabili aziendali, inserendo alcuni elementi di flessibilità nella normale forma, anche giuridica, di relazione di lavoro.

La seconda ipotesi è che *la relazione di autorità sia ibridata con i meccanismi di mercato, a causa della minore incertezza della prestazione lavorativa associata alla posizione*. Su questo punto le interpretazioni possibili sono due. Si può, infatti, sostenere che l'adozione delle pratiche *smart* sia abilitata da sofisticate tecnologie informatiche che permettono l'estensione del controllo dei comportamenti del lavoratore (ad esempio, i tempi di lavoro su un calcolatore connesso a rete aziendale remota), prevenendo, quindi, comportamenti opportunistici, come la riduzione della prestazione, anche quando il lavoratore opera a distanza. Dal punto di vista del lavoratore si tratterebbe quindi di

pratiche che, riducendo la “discrezionalità, per via tecnologica, dei livelli intermedi e operativi” (Masino, 2013: 41-42), “lungi dalla pretesa riduzione del controllo, ne incrementano ed estendono la capacità di esercizio” (Maggi, 2013: 8). Tali pratiche, peraltro, potrebbero ridurre ulteriormente, rispetto alla co-presenza sul luogo di lavoro, la frequenza di occasioni di espressione dell’autonomia a causa dello sfumare di un altro tipo di confine, cioè quello tra sapere e non sapere di essere controllati (per un approfondimento: Masino, 2005). Un’altra interpretazione, alternativa o complementare a questa, è che lo sviluppo di complessi sistemi di valutazione della prestazione la renda maggiormente misurabile in termini non tanto e non solo di comportamenti, ma anche e soprattutto di risultati. In altri termini, modelli e sistemi di misurazione sulla base di *key performance indicators* – che possono essere, si badi, più o meno condivisi con i lavoratori stessi – rappresentano metriche di produttività del capitale umano in base alle quali l’impresa potrebbe rinunciare a una quota di capacità di controllo sui comportamenti, a fronte di un innalzamento della (presunta) capacità di controllo sui risultati. Per converso, il lavoratore, quando non sottoposto involontariamente a tale modalità di controllo, potrebbe sceglierla secondo una sua preferenza che dipende da proprie attitudini e disposizioni.

La terza ipotesi che qui si propone è che *la relazione di autorità sia ibridata con meccanismi di mercato a causa della specificità delle risorse implicate nella transazione*. Anche in questo caso, l’interpretazione è duplice, alternativa o complementare. Si potrebbe sostenere, infatti, che lo *Smart working* è utilizzabile (e utilizzato) per lavori che non richiedono capacità specifiche, cioè per lavoratori che non hanno bisogno di competenze *firm-specific* e che, di conseguenza, non hanno la necessità di essere fisicamente presenti in azienda per sviluppare tali competenze. Ciò spiegherebbe anche perché, secondo indagini complementari a quelle sulla diffusione dello *Smart working*, una buona percentuale di lavoratori lamenta una mancanza di formazione in azienda e dichiara che i contenuti della formazione raramente vanno al di là di quanto è immediatamente utile per svolgere il proprio lavoro (CIPD, 2016).

Sembra che competenze generali, trasversali, utili allo sviluppo e alla carriera del lavoratore, non siano stimolate dall'impresa attraverso corsi *ad hoc* ma siano lasciate all'autosviluppo, poiché rappresenterebbero solo un costo se il lavoratore abbandonasse l'impresa prima del recupero dell'investimento. Un'interpretazione alternativa è che le competenze *firm-specific* possano essere acquisite, o addirittura meglio acquisite, attraverso la "non presenza" in azienda. La spiegazione, coerente con la *resource based view*, è che sempre più spesso utili fonti di conoscenza per l'impresa sono collocate all'esterno dei confini organizzativi, intesi in senso stretto, ovvero presso clienti, fornitori e/o nelle reti formali e informali che si sviluppano tra i lavoratori e altri soggetti in spazi collaborativi "terzi" (*co-working*).

## **Conclusione**

Nel presente contributo abbiamo messo in evidenza come lo *Smart working* sia un fenomeno che non implica di per sé la modificazione immediata e "discreta" della relazione di lavoro nel senso di un abbandono della tradizionale relazione di lavoro dipendente a tempo indeterminato. Sembra, pertanto, prematuro annunciare la "fine del lavoro come lo conosciamo", sia sul piano fenomenologico e della pratica manageriale (l'invito è rivolto ad analisti e consulenti, autori della maggior parte delle indagini sul fenomeno), sia sul piano legale (si veda in tal senso la legge ora vigente sullo *Smart working*), sia, infine, per quanto riguarda la teoria organizzativa. Secondo quest'ultima prospettiva ci sembrano inappropriati i facili entusiasmi nei confronti di una nuova, "rivoluzionaria", modalità di regolazione della relazione individuo-organizzazione, che possa apportare unicamente benefici all'una e all'altra parte, ma anche nei confronti dell'adozione, pur legittima, di una lettura critica, in contrasto "pregiudiziale" verso qualunque forma di evoluzione che possa regolare pratiche la cui diffusione è un dato di fatto con cui occorre fare i conti.

Crediamo che la nostra riflessione, seppur parziale e limitata, possa contribuire a un'interpretazione del fenomeno che non si voglia fermare alla superficie. Crediamo che - come per altri fenomeni, ad esempio il cosiddetto

post-fordismo (Masino, 2005) - l'attenzione recente sul termine e su alcune pratiche di *Smart working* possa essere giustificata, e abbia il merito di gettare luce su importanti opportunità offerte dalle nuove tecnologie, nonché sull'apertura dei confini "sostanziali" delle imprese a "ecosistemi" più ampi rispetto al passato (Montanari, Mizzau, 2016). Crediamo anche che siano ravvisabili, nelle nuove pratiche, "vecchie" pratiche già utilizzate in determinati contesti, e che lo *Smart working* - per quanto riguarda la relazione organizzazione-lavoratore - vada a *ibridare*, più che rivoluzionare, forme già esistenti.

## Quanto è *smart* lo *Smart working*?

Giancarlo Corsi, Università di Modena e Reggio Emilia

### Desideri sociali *versus* bisogni individuali

Il rapporto tra organizzazione, ambiente di lavoro e personale è da sempre tema di studio centrale della teoria dell'organizzazione. Con una certa libertà, possiamo riassumere i risultati delle ricerche in materia dicendo che, nell'arco di un secolo, si è passati dall'illusione di poter calcolare scientificamente le condizioni del lavoro all'illusione di poterle proporre in forma allettante tanto per le organizzazioni quanto per gli addetti, passando per la valorizzazione delle "relazioni" umane, la democratizzazione, l'"umanizzazione" dei rapporti di lavoro e l'enfasi sulla motivazione individuale come fattore cruciale per il successo organizzativo. Lo *Smart working*, in questa prospettiva, sembra essere solo l'ultima di una serie di formule che cercano di affrontare il problema del rapporto tra organizzazioni e persone impiegate.

La tesi che vorremmo sostenere è che espressioni come "*Smart working*" indicano desideri sociali, ma non sono in grado di "calcolare" come i singoli addetti (gli individui) prendano in considerazione tali desideri e come possano reagire. Con desideri sociali intendiamo formule che descrivono situazioni ideali o obiettivi valutati positivamente rispetto alla situazione data, quindi stati futuri (cioè: inattuali) che fungono da orientamento per chi decide nel presente e che si dà per scontato che siano unanimemente condivisi. Si tratta di grandi valori tipici della modernità, generici come uguaglianza o libertà, oppure più circoscritti (progresso, giustizia sociale, emancipazione, *welfare*, accordo e consenso, armonia sociale e così via), anche sul piano organizzativo (soddisfazione sul lavoro, motivazione, condivisione ecc.). La loro forza sta nel fatto che non possono essere respinti, presentandosi come desiderata positivi; la loro debolezza sta nel fatto che da un lato collocano nel futuro la soluzione di

problemi e di disagi che sono attuali, ma dall'altro lato devono ignorare – pena il loro dissolvimento – ciò ogni singolo individuo potrebbe pensarne. Il problema, per quanto attiene al nostro tema, è proprio quest'ultimo: si suppone che i desideri sociali siano anche desideri individuali, supposizione che tra l'altro contraddice l'idea stessa di individuo e per questo minaccia anche le basi empiriche di queste formule.

Si ha l'impressione che gli studi organizzativi, compreso il contributo disciplinare sociologico, abbiano da sempre difficoltà a costruire un modello empirico di ciò che viene chiamato "individuo". Hanno certamente preso atto delle potenzialità come dei disturbi provenienti dalla sfera individuale, dando però per scontato che si potessero imbrigliare in qualche modo tramite una conduzione "sensata" (basata sul controllo e sanzionatoria, razionale, democratica, umana, comprensiva, partecipativa, sostenibile o addirittura "filantropica") di aziende, amministrazioni e organizzazioni di qualunque genere, o preoccupandosi delle dinamiche comunicative incontrollabili negli ambienti di lavoro, che generano inevitabilmente "gruppi", *clique*, "opportunismi" e altre modalità di organizzazione informale, che possono minacciare seriamente le strategie organizzative. E proprio in casi come quello dello *Smart working* queste "dinamiche" dovrebbero essere preoccupanti. Ma in generale è difficile resistere alla tentazione di immaginare e perseguire una concordia tra prospettive socio-organizzative e individuali, senza chiedersi se sia possibile.

La nostra tesi, infatti, è che ogni qualvolta si pretenda di riconfigurare in senso positivo il rapporto tra organizzazioni e individui si dovrebbe tenere conto di un'autocontraddizione insanabile: quella di un'organizzazione che vuole dire agli individui come si fa a essere individui<sup>1</sup>. Lo *Smart working* non fa eccezione<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Esplicitamente su questo aspetto si veda: Luhmann, 2000: 76-80.

<sup>2</sup> Tra le tante pubblicazioni, quasi sempre applicative e non teoriche, si veda Gastaldi *et al.*, 2014: sulla base dello studio di una serie di casi gli autori distinguono tra *smart workers* incoerenti (badano solo alla riduzione dei costi), analogici (che combinano razionalità e creatività), digitali (interessati alla collaborazione e al senso di comunità) e completi (per i quali capacità di



### **Aspettative di ruolo e motivazione al lavoro**

Il concetto chiave che nella teoria dell'organizzazione descrive il rapporto tra addetti e organizzazioni è tradizionalmente quello di *motivazione*. L'ottimismo che agli inizi del Novecento vedeva nella definizione di obiettivi e ruoli organizzativi un fattore decisivo per generare motivazione, lasciando alla sanzione e alla sorveglianza il controllo della devianza, è da tempo scomparso. Probabilmente anche l'idea che le organizzazioni possano contare sulla combinazione di incentivi e contributi da un lato e su una "zona di indifferenza" dall'altro (Barnard, 1938) non è più adeguata ai rapporti di lavoro contemporanei. Non è nemmeno il caso di citare idee come emancipazione e "presa di coscienza". Comunque sia, le tendenze degli ultimi decenni nelle organizzazioni come in molti altri contesti mostrano che i vincoli tra aspettative di ruolo e comportamento effettivo degli addetti si sono molto allentati. Gestire il potere non significa più mostrare continuamente le possibilità di imposizione, così come "lavorare" non significa più soltanto eseguire direttive senza sbavature. I dirigenti vogliono essere motivatori e traducono questa esigenza nella proiezione di scenari, pianificazioni, obiettivi condivisibili e interessanti per tutti; gli addetti cercano di trovare spazio per aspirazioni ed esigenze che fino a qualche decennio fa erano impensabili dentro un'impresa o in un'amministrazione pubblica<sup>3</sup>. Realizzazione di se stessi e benessere sono ideali che circolano diffusamente in tutti i settori organizzativi.

Con questo non si intende dire che si tratti di illusioni o di forme nuove di sfruttamento e di sottomissione. Ci sarà anche questo - come anche il suo contrario. Il problema è un altro ed è particolarmente subdolo: potremmo chiamarlo il problema dell'incomunicabilità delle aspettative, ben noto alla

---

innovare e flessibilità sono derivati della soddisfazione sul lavoro). Naturalmente non si può che augurare a un'azienda di arrivare a essere innovativa, collaborativa e soddisfatta, ma la relazione "causale" è data semplicemente per scontata: un addetto è soddisfatto *ergo* è creativo!

<sup>3</sup> Si veda, ad esempio, la questione della conciliazione vita-lavoro e in particolare come è approcciata in: Neri, 2016.

sociologia<sup>4</sup>. “Incomunicabilità” non significa che non si possano rendere esplicite le aspettative, ma il fatto che renderle esplicite ha effetti sulle aspettative stesse. Nel nostro caso il problema si presenta pressappoco così: si propone una modalità particolare di organizzazione del lavoro, la si chiama *smart* e assieme a essa si comunica espressamente l’aspettativa che il tutto porterà a risultati positivi grazie al coinvolgimento, alla (auto!)-motivazione aggiuntiva data dall’adeguamento del lavoro a supposte esigenze individuali (o anche familiari), a una maggiore condivisione degli obiettivi organizzativi, e così via. Le buone intenzioni sono innegabili (per i “critici” forse invece lo saranno), ma la questione decisiva è: come elaboreranno questi inviti i singoli individui coinvolti? Come reagiranno? Quali aspettative, se non pretese, saranno portati a costruire come risposta a quelle dell’organizzazione?

### **La motivazione al lavoro come questione paradossale**

Che si tratti di un paradosso è evidente: direttive come “sii spontaneo”, “organizzati”, “motivati”, “sii soddisfatto”, “goditi il benessere che ti viene offerto”, “condividi le mie proposte” (o addirittura: “dammi il tuo consenso”) mettono i destinatari di fronte a una situazione indecidibile<sup>5</sup>. Soddisfare queste direttive, infatti, vorrebbe dire contraddirle, contraddirle vorrebbe dire soddisfarle. Essendo senza via d’uscita, la situazione diventa imprevedibile e incontrollabile<sup>6</sup>. Le reazioni possono essere le più diverse e derivano comunque dall’intreccio tra aspettative e aspettative di aspettative, un intreccio che diventa rapidamente indistrucabile<sup>7</sup>. Rimanendo su un piano molto semplice,

---

<sup>4</sup> Si pensi solo alla questione delle profezie che si autoavverano o si autosmentiscono (Merton, 1949), alle conseguenze anche psicologiche di ingiunzioni paradossali (Watzlavick, Jackson, Beavin, 1962) o al celeberrimo effetto Pigmalione.

<sup>5</sup> A titolo esemplificativo si veda: Torre, 2015. L’autrice tratta dello *Smart working* e di fronte a parole chiave come flessibilità, autonomia (o discrezionalità) e responsabilità, manifesta perplessità e prudenza, pur senza chiedersi come sia mai possibile chiedere a qualcuno di essere flessibile, autonomo e responsabile. Sia chiaro che non è (solo) una questione logica, come forse argomenterebbe un filosofo, ma empirica. Si veda a tal proposito: Luhmann, 2000: 94.

<sup>6</sup> Questo vale non solo per i rapporti limitati a poche persone, come spesso è il caso nelle organizzazioni, ma anche per la comunicazione di massa.

<sup>7</sup> Si tratta di problemi diffusi in tutti i settori sociali e anche per questa ragione questi problemi vengono sempre più spesso affrontati combinando esperienze e teorie provenienti dai settori

possiamo formulare il problema anche in un altro modo: chi comunica buone intenzioni dà per scontato che l'interlocutore riconosca tale bontà e che quindi risponda con uguale benevolenza. Si suppone quindi una connessione stretta e armonica tra buone intenzioni. Ma perché? È consentito supporre, con altrettanti buoni motivi, che questa connessione sia tutt'altro che scontata e che, anzi, proprio darla per scontata finisca per smentirla?

Nel caso dell'organizzazione del lavoro queste reazioni potrebbero essere studiate, soprattutto in casi particolari, come quando si riforma o si innova, quando la mobilità del personale è difficile (interna o in entrata/uscita, per esempio per via di vincoli normativi o sindacali) e certamente quando l'ambiente dell'organizzazione crea situazioni complesse, negative o minacciose. Alcune ricerche di qualche tempo fa sono istruttive a questo proposito. Proprio quando le organizzazioni puntano su pianificazioni basate sulla ricerca di un'"armonia" nei rapporti di lavoro, quindi cercando consenso, proponendo soluzioni razionali perché positive per tutti coloro che sono coinvolti, si rischia di perdere in motivazione<sup>8</sup>. Diciamo che finché le cose vanno bene può darsi che si stabiliscano *routine* funzionanti e che i rapporti restino su un piano di accettabile concordia. Ma se le cose non vanno come previsto si può prevedere che gli addetti non accettino le inevitabili discrepanze tra ciò che era stato reso oggetto di aspettativa e la realtà che invece ci si trova di fronte. Collegare la motivazione a scenari precisi comporta un rischio evidente: se lo scenario che poi si realizza davvero è diverso da quello auspicato, non si vede perché gli addetti dovrebbero continuare a garantire appoggio e motivazione, soprattutto se la loro discrezionalità decisionale aumenta, come dovrebbe essere nel caso dello *Smart working*.

Si può quindi supporre che proprio in casi del genere il rischio, se non di conflitti, quantomeno di perdita di fiducia e di coinvolgimento sia piuttosto

---

più disparati. A riguardo si veda il caso piuttosto noto della cosiddetta "terapia sistemica" (Simon Fritz, 2014; Königswieser, Lutz, 1992).

<sup>8</sup> Si veda: Brunsson, 1985. Riguardo alla tesi di Brunsson, concernente la "alternativa dell'irrazionalità", si può naturalmente discutere, ma è interessante il fatto che lo studioso ritenga più produttivo un certo "caos" organizzativo che l'armonia cercata mediante forme di organizzazione del lavoro come lo *Smart working*.

alto. Non è raro che in caso di difficoltà, dovute ai motivi più disparati, si arrivi rapidamente a polemiche e contrapposizioni, proprio quando i rapporti di lavoro tendono a essere “laschi” in termini di concessione di spazi e di facoltà decisionali (anche nelle scelte di orario e luogo di lavoro, di modalità del suo espletamento ecc.). Qui sarebbero necessarie ricerche specifiche: cosa accade nelle organizzazioni che adottano lo *Smart working* quando è necessario licenziare o quando *sarebbe* necessario, ma non si può farlo? Quali diversi interessi si profilano negli ambienti *smart* quando si riforma e si innova, tenendo conto che lo *Smart working* è ritenuto un fattore di stimolo di innovazione e creatività? Come si manifestano le resistenze e perché? Oppure anche: fino a che punto le organizzazioni ricorrono alla latenza (cioè a non tematizzare i problemi) e all’“ipocrisia”<sup>9</sup> (cioè a narrazioni irrealistiche o incoerenti che possono essere accettate proprio perché tali) per descrivere ciò che accade quando le turbolenze ambientali rendono difficili le cose?

### **Il paradosso degli individui come osservatori**

Per chi, da sociologo, osserva il mondo organizzativo e in particolare questi sviluppi - o forse dovremmo dire mode -, è interessante notare che pochi autori abbiano prestato attenzione al fatto che gli addetti (tutti gli addetti, dirigenti compresi) sono “osservatori” e non costruiscono preferenze positive e negative da loro presunte qualità antropologiche, sociali o ideologiche. Le costruiscono elaborando ciò che vedono quando osservano come vengono osservati e distinguono poi tra ciò che può essere comunicato e ciò che resta nelle loro teste individuali. Le organizzazioni sono solo sistemi sociali e per questo non possono in alcun modo vedere cosa passa per la testa dei singoli individui, anch’essi sistemi, ma basati sulla coscienza psichica, non sulla comunicazione; le organizzazioni possono, anzi devono certamente cercare di immaginarlo, ma possono farlo solo comunicando e in questo modo

---

<sup>9</sup> Al riguardo si veda: Brunsson, 1989. Inoltre un’altra possibile reazione di fronte a una situazione incoerente e deludente può essere ridurre il carico informativo e adattarsi, ritirandosi su un livello minimo di collaborazione (Derrell, March 2001). Nel caso dello *Smart working* questo dipende anche dalle condizioni contrattuali.

destabilizzano le loro stesse supposizioni. Per questo, una convergenza di ideali e di aspettative tra organizzazione e addetti è impossibile e - dovremmo aggiungere - nemmeno auspicabile.

Certi autori hanno sottolineato l'importanza dell'ambiguità, della contraddizione esplicita, della doppiezza come strumento per rendere plausibili pianificazioni e obiettivi<sup>10</sup>. Ma bisogna chiedersi se e come le organizzazioni possano in assoluto operare esplicitamente su questi piani apertamente paradossali conservando o addirittura aumentando il loro potenziale decisionale. I paradossi sono pericolosi perché bloccano le tipiche catene argomentative, del genere causa/effetto, presupposto/conseguenza, se/allora e così via. Bloccandole rendono del tutto imprevedibile il decorso operativo, cioè quali decisioni e contro-decisioni, anche semplicemente negando collaborazione, verranno prese. Questa instabilità è forse la vera "natura" delle organizzazioni di oggi. Raccomandare di organizzare il lavoro in modo *smart* si può certamente fare, ma come gli addetti possano tradurre *smart* in termini di prassi lavorativa non può prevederlo nessuno.

---

<sup>10</sup> Tra questi autori è possibile annoverare nomi molto noti nella teoria dell'organizzazione: Quinn, 1989; March, 1994: 185-230; Weick, 1995. Quest'ultimo, però, non resiste alla tentazione di "prescrivere" ciò che non si può prescrivere, a proposito di un altro concetto di moda che ha qualcosa in comune con l'idea di *Smart working*, la resilienza (Weick, Sutcliff, 2007), con risultati autodistruttivi (per la sua teoria).

## ***Smart working: tecnologia e tempo***

*Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia*

### **Introduzione**

L'obiettivo dichiarato dalle pratiche di *Smart working* è la realizzazione congiunta dell'aumento di produttività e degli spazi di conciliazione vita-lavoro dei soggetti coinvolti nel processo di lavoro. L'adozione di tecnologie *smart* nei processi organizzativi sarebbe la condizione *sine qua non* per l'aumento dell'efficacia produttiva delle imprese migliorando al contempo le condizioni di lavoro. Le *Advanced Information Technologies* (AITs) offrirebbero quindi la possibilità di decidere "dove, quando e con chi lavorare" (così è presentato lo *Smart working*), creando le condizioni per la liberazione dal tempo di lavoro, e del tempo di non-lavoro, e per l'evaporazione dei confini spazio-temporali tra attività lavorativa e non-lavorativa che hanno costituito uno dei caratteri costitutivi della modernità. Secondo una vulgata *mainstream* saremmo al cospetto di un cambiamento profondo del modo di lavorare, e alcuni degli apologeti dello *Smart working* azzardano l'idea che ci si trovi di fronte a un vero e proprio "cambiamento di paradigma", intendendo evidentemente con ciò un passaggio di fase storica.

Una parte di letteratura *mainstream* è indubbiamente più sobria; tuttavia, pur non adottando toni entusiastici, tende a interpretare la diffusione dello *Smart working* come una trasformazione particolarmente importante del modo di lavorare e di organizzare il lavoro. Essa sostiene che lo *Smart working* produca un aumento dell'autonomia del lavoratore e che sarebbe proprio la tecnologia *smart* a generare la crescita d'importanza della componente sociale all'interno di sistemi organizzativi.

Vale la pena riflettere criticamente su due specifici aspetti: il determinismo tecnologico sottostante a gran parte delle interpretazioni e la pretesa dissoluzione dei confini temporali tra lavoro e non-lavoro.

### ***Smart working* e determinismo tecnologico**

Per quanto riguarda il determinismo tecnologico, appare quasi scontato costatare che il dibattito sullo *Smart working* risente largamente della riaffermazione di un clima culturale generale che tende a considerare la tecnologia come variabile indipendente da cui deriverebbero le trasformazioni organizzative e le più generali trasformazioni sociali<sup>1</sup>. E' evidente che un'impostazione di questo tipo relega inevitabilmente l'autonomia del soggetto in una posizione residuale, semplicemente ricettiva delle conseguenze generate da fattori tecnologici reificati. Non sarebbe del tutto corretto però ricondurre a tale clima culturale la totalità delle riflessioni sullo *Smart working* presenti nella letteratura *mainstream*. Molti studiosi evitano di porre in una rigida relazione di causa-effetto l'adozione di AITs e determinate trasformazioni organizzative. Parte della letteratura, infatti, pone in evidenza come le trasformazioni sociali e culturali rappresentino le condizioni necessarie affinché le tecnologie *smart* possano effettivamente generare un aumento di autonomia dei lavoratori. L'adozione di pratiche di *Smart working*, in altri termini, affinché possa generare reali benefici organizzativi e soggettivi, ed esprimere pienamente le proprie potenzialità, richiede di essere accompagnata da trasformazioni socio-culturali del contesto.

Tutto ciò evoca, più o meno direttamente, l'eredità dell'approccio socio-tecnico, e richiama l'idea di ottimizzazione congiunta di sistema tecnico e sistema sociale come unica possibilità di perseguire una forma organizzativa superiore. In questo modo sarebbe possibile evitare il rischio di determinismo tecnologico, e la dimensione sociale apparirebbe valorizzata.

Al di là del modo non sempre rigoroso con cui talvolta l'attuale letteratura tende a richiamarsi alla scuola sociotecnica, peraltro molto differenziata al suo interno (Marchiori, 2010), è importante rilevare che in tutti i casi le trasformazioni sociali e culturali richiamate come necessarie appaiono interpretate come processi di adattamento a un vincolo tecnologico

---

<sup>1</sup> Per una rassegna critica delle varie espressioni del determinismo tecnologico negli studi sull'organizzazione del lavoro, si veda: Grint, Woolgar, 1997.

predeterminato. Conseguentemente, pur rifuggendo da un rigido e semplicistico nesso deterministico tra tecnologia e trasformazione organizzativa, non sembra evitato il rischio di perdita di rilevanza della componente sociale, che svolgerebbe, nel migliore dei casi, una funzione adattiva. In questo senso non appare una coincidenza che le proposte progettuali di *Smart working* si declinino spesso in termini di indicazioni di azioni formative riguardanti l'uso dei dispositivi tecnologici *smart* al fine di aumentare lo spazio di discrezionalità degli operatori (Botteri, Cremonesi, 2016), ovvero spazi di azione eteroregolati, e non l'autoregolazione del processo di lavoro. In tal modo lo *Smart working* non sembra in grado di mantenere la promessa di lavorare dove, quando e con chi si vuole. Un indicatore di tutto ciò è il crescente interesse che molte imprese ripongono sui *coworking* come forma di regolazione spaziale, sociale e temporale dello *Smart working* (Fortezza *et al.*, 2016). Di fatto la questione di chi regola il lavoro, e quali possibilità ha di farlo, rimane elusa: si tratta piuttosto di accertare chi regola l'azione tecnica, la sua progettazione, la sua adozione e il suo uso nei processi organizzativi (Masino, Zamarian, 2003).

### ***Smart working* e interpretazione del tempo**

Il secondo aspetto riguarda l'assenza della predeterminazione dei confini del tempo di lavoro prospettata dalle pratiche di lavoro *smart*, e quindi la supposta dissoluzione dei confini temporali tra lavoro e non-lavoro. La diffusione di tali pratiche, in altri termini, creerebbe le condizioni per cui il tempo di lavoro diverrebbe soggettivo: ogni tentativo di distinguere *a priori* tempo di lavoro e tempo di non-lavoro sarebbe, nel migliore dei casi, destinato a fallire, e nel peggiore dei casi, disfunzionale per l'intero sistema organizzativo. Per comprendere meglio questo aspetto è utile fare riferimento alla distinzione presente nella retorica manageriale tra telelavoro e *Smart working* (Chiaro *et al.*, 2015). Una delle principali differenze consisterebbe proprio nella totale assenza di una predeterminazione dello spazio e del tempo di lavoro prevista dallo *Smart working*, mentre il telelavoro rimarrebbe ancorato



a tempi e spazi predeterminati anche se, a differenza del “lavoro tradizionale”, scomposti. Nelle pratiche di *Smart working* il tempo e lo spazio escono dalla cornice formale in cui è regolato il processo di lavoro. Unico elemento costitutivo della cornice formale mantenuto nel lavoro *smart* è l’obiettivo. Si sostiene, infatti, che lo *Smart working* debba essere considerato tale solo nel caso in cui il processo di lavoro sia organizzato per obiettivi.

E’ utile interrogarsi, tuttavia, su quanto sia possibile, in una prospettiva *mainstream*, evitare di concepire il tempo come un’entità alienata dai soggetti e predeterminata rispetto a essi; o quanto sia possibile concepire un tempo sistemico al quale adattare i tempi dei diversi subsistemi. La difficoltà di questa prospettiva, nel contempo realmente emergente, diventa evidente nel momento in cui si tenta di trattare le pratiche di *Smart working* in termini normativi. Nella produzione legislativa lo *Smart working* è trattato come una modalità di lavoro largamente assimilabile a una sorta di evoluzione del telelavoro, che di fatto contempla confini temporali tra lavoro e non-lavoro, oppure la sua definizione prevede scomposizioni temporali, alternative a lavoro/non-lavoro ma comunque predeterminabili, come ad esempio le fasce di reperibilità. Un esempio in questo senso è la Legge n. 81 del maggio 2017: “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”. Al capo II, art. 18, primo comma, la legge recita: “Le disposizioni del presente capo [...] promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [...] senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”, ma successivamente stabilisce che “la prestazione lavorativa viene eseguita [...] entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”; e all’art. 19, primo comma, rimanda alla contrattazione collettiva l’individuazione de “i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”.

A tal proposito sarebbe interessante verificare come le pratiche di *Smart working* sono regolate dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale: anche su questo piano di regolazione è difficile pensare che si sia riusciti a rifuggire da una predeterminazione temporale del lavoro *smart*.

In questa sede non si intende discutere se sia legittimo o meno predeterminare i tempi di lavoro e i suoi confini. Si intende piuttosto mettere in rilievo che la promessa dell'assenza di predeterminazione temporale è destinata a non essere mantenuta, e a svolgere quindi un ruolo mistificatore nella regolazione temporale. Occorre pertanto riflettere, come per quanto riguarda la tecnologia, su chi decide i tempi dello *Smart working*, e attraverso quali modalità essi sono decisi. Porsi una domanda di questo tipo, tuttavia, significa concepire il tempo come una scelta indissolubilmente connessa alla configurazione dei processi organizzativi (Neri, Rinaldini, 2016): una scelta concernente i processi e i loro reciproci rapporti.

## ***Smart working o working smart?***

*Marco Zamarian, Università di Trento*

### ***Smart working o working smart?***

*Smart working* è una delle espressioni<sup>1</sup>, emerse negli ultimi anni, per definire una modalità di organizzazione del lavoro fondata su un rapporto immediato tra lavoratore e obiettivi e tesa a una maggiore produttività. Questo rapporto diretto implica maggiore responsabilizzazione al risultato e una generale flessibilizzazione del lavoro rispetto ai tempi, ai luoghi, e alle modalità di coordinamento, resa possibile dall'adozione delle cosiddette *Advanced Information Technologies* (AITs) e da scelte di disegno organizzativo. La premessa fondamentale dello *Smart working* è che le persone possono lavorare in modo più produttivo se svincolate dalla necessità di rispettare tempi e luoghi per lo svolgimento dei compiti, purché fortemente orientate agli obiettivi. Pertanto, uno *smart worker* può, o meglio deve, scegliere discrezionalmente quando e dove svolgere la sequenza di compiti che lo porterà al risultato e deve scegliere le modalità più consone per coordinarsi rispetto ai colleghi, ai clienti o ai fornitori. Elemento fondamentale per permettere questi "gradi di libertà" è l'adozione di AITs abilitanti per la comunicazione e la produttività personale. Sostanzialmente, si chiede al lavoratore di produrre di più, a parità di altre condizioni, allargando la sua sfera di discrezionalità su alcune dimensioni delle modalità di svolgimento dei compiti, con una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere.

Le promesse sostanziali dello *Smart working* sono dunque due. Da un lato, la capacità di migliorare la prestazione, nel senso di una maggiore produttività; dall'altro lato la possibilità di gestire meglio il tempo e il luogo di

---

<sup>1</sup> La questione terminologica è molto aperta. Rimandiamo senz'altro a Torre (2015) per un esame della messe di espressioni, parzialmente congruenti sul piano semantico, che ruotano attorno al concetto che abbiamo qui sintetizzato con il termine *Smart working*.

lavoro. Le due promesse sono in linea di principio coerenti. La possibilità di lavorare con discrezionalità su luoghi e tempi dovrebbe consentire una migliore capacità di raggiungere gli obiettivi. In via diretta, in quanto il lavoratore dovrebbe essere in grado di adottare le modalità di svolgimento dei compiti più efficaci a fronte degli obiettivi e quindi di regolare meglio i processi di trasformazione; in via indiretta, per il più alto livello di motivazione allo svolgimento dei compiti che tale condizione dovrebbe stimolare.

Accettare queste premesse/promesse non è tuttavia facile per almeno due ordini di motivi, entrambi empiricamente fondati<sup>2</sup>. Una prima fonte di problemi risiede nelle trasformazioni del rapporto tra lavoratore e compito quando luogo e tempo di lavoro devono essere rinegoziati. Nel classico caso del telelavoro, la maggior parte delle ricerche riporta un effetto soglia rispetto al tempo. Superare un certo ammontare di tempo dedicato al lavoro a distanza (intorno alle 15 ore settimanali secondo la maggior parte degli studi) fa venir meno i vantaggi, pur piccoli, in termini di soddisfazione del lavoratore, livello di stress, salario e possibilità di carriera che normalmente sono associati al telelavoro<sup>3</sup>. Altre pratiche associate allo *Smart working*, se adottate fuori da un ripensamento complessivo del rapporto persona/compiti comportano svantaggi simili. Ad esempio, la pratica dell'*hot-desking*, ovvero il continuo spostamento all'interno dei locali aziendali, da una scrivania all'altra a seconda della bisogna, comporta un consistente differenziale di prestazione tra "stanziali" (coloro che di preferenza siedono sempre allo stesso posto) e "girovaghi". In particolare, costoro sostengono costi di *setup* notevoli a ogni cambiamento: la semplice ricerca della scrivania diventa un costo, di tempo e psicologico, ripetuto (Hirst, 2011).

Rende, tuttavia, ancora più problematica questa proposta un'ipotesi alternativa, ancorché attinente a una visione del mondo del tutto compatibile. Si

---

<sup>2</sup> L'espressione *Smart working* non ha, evidentemente, una portata analitica, com'è facile desumere dalla frammentarietà delle definizioni presenti in letteratura e dalla confusione euristica che ne consegue. Scegliamo dunque di commentare le pratiche che si rifanno allo *Smart working*, anziché la formulazione concettuale che le accompagna.

<sup>3</sup> Cfr., per un'utile rassegna bibliografica, Allen *et al.*, 2015.

tratta del concetto di *working smart* proposto da Sujan e colleghi (1994) e applicato al lavoro dei commerciali, che intacca precisamente la relazione tra orientamento ai risultati e maggiore capacità di generare prestazione, promessa e premessa dallo *Smart working*.

Gli autori mettono a confronto due modalità di approccio e di motivazione al lavoro. La prima, orientata all'efficienza e alla produttività (*ego orientation*) è pienamente coerente con lo *Smart working*, in quanto sottolinea nello specifico l'orientamento al risultato; la seconda è invece orientata alla crescita personale attraverso l'apprendimento e l'appropriazione delle tecniche di lavoro (*mastery orientation*). L'esito "normale", essi rilevano, del primo approccio è semplicemente *working hard*, ovvero lavorare di più, passando più tempo e dedicando più energie al lavoro. L'esito più consueto del secondo approccio è il cosiddetto *working smart*, caratterizzato da uno sviluppo consapevole di conoscenza sul processo di lavoro, la capacità di leggere le variazioni e i contesti, e di modificare le pratiche di lavoro in senso proattivo. Uno degli elementi più interessanti di questa ipotesi alternativa è che *working smart* è la conseguenza dell'apprendimento sul processo di lavoro, e non la premessa per ottenere migliore prestazione. Anzi, nel caso dei commerciali, ma l'estensione ad altri lavoratori è piuttosto ovvia, si nota (Meece *et al.*, 1988) come le persone orientate alla prestazione tendano a cercare i modi più facili per ottenere il risultato (in questo caso fissato in termini di fatturato) e una valutazione favorevole da parte dei superiori. Di fatto la prestazione ottenuta è buona in termini di produttività assoluta, ma non, ad esempio, di produttività oraria, o di produttività in contesti caratterizzati da molte fonti di incertezza. Le persone orientate alla *mastery*, per contro, lavorando per imparare, sono più disposte ad assumersi rischi e ad agire in modo propriamente discrezionale (Thompson, 1967). *Smart working*, pertanto, difficilmente porta alla desiderata conseguenza di *working smart*.

Fondamentale per spiegare questa conseguenza è la comprensione dell'atteggiamento valoriale nei confronti del lavoro, che solo molto parzialmente interagisce con le modalità "flessibili" dello *Smart working*. Per

illustrare meglio questo problema logico presentiamo nel seguito quello che potrebbe apparire come un piccolo caso esemplare di disegno *smart* del lavoro. Si tratta del CAD (Centro Anti Diabete) dell'ASL di Trento. Questo centro ha conosciuto recentemente una sperimentazione multipla di strumenti di supporto alla telemedicina, ovvero di possibilità per gli operatori sanitari di monitorare, commentare in modo interattivo e fornire indicazioni di ordine terapeutico ai pazienti distanti (Miele *et al.*, 2015). Di particolare interesse sono i processi di *self-tracking* (Piras, Miele, 2017) del paziente diabetico, in cui il paziente produce la rilevazione e la registrazione dei parametri clinici rilevanti.

Questo processo è fondamentale per gruppi di pazienti che richiedono un monitoraggio molto puntuale a causa di particolari condizioni di fragilità. È il caso delle pazienti diabetiche in gravidanza. Per questo gruppo ristretto la velocità di interazione con il personale clinico è essenziale per una regolazione puntuale e precisa del livello glicemico. Inoltre, il monitoraggio autosomministrato dalle pazienti le responsabilizza e sensibilizza rispetto alla necessità di collaborare alla gestione della propria patologia.

Strumento chiave di tale attività sono artefatti *smart*, come i glucometri, che consentono la condivisione in tempo reale del dato rilevato tra medico e paziente rilevatore. Gli strumenti di rilevazione sono accompagnati da altre AITs integrate, come il diario elettronico che sostituisce quello fisico, e la possibilità di dialogare, attraverso una messaggeria integrata con la piattaforma, con il personale curante. Questi strumenti permettono di evitare la co-localizzazione di medico e paziente, e la "virtualizzazione" di parte delle visite, con l'ovvia possibilità di renderle asincrone. Inoltre, rendono in parte interscambiabile il lavoro degli operatori sanitari, rendendoli temporalmente fungibili nelle attività di cura delle pazienti. Tuttavia, la presenza di una tecnologia abilitante, e persino la stessa partecipazione delle persone al ridisegno di alcuni compiti riguardanti le modalità di espressione dell'attività clinica non hanno un esito coerente con quanto pronosticato dai fautori dello *Smart working*. Vediamo perché.

### **Esiti non *smart***

Il *luogo* di lavoro non cambia. Anzi, è strettamente necessario per il personale ospedaliero rimanere localizzato nella struttura di riferimento, dove ha accesso a strumentazione di lavoro specialistica, archivi dati non ancora dematerializzati, e soprattutto ai colleghi e ai collaboratori. Lo spazio, tuttavia, diventa parzialmente elastico: si espande e permette di sottrarsi alla co-localizzazione di personale medico e paziente, talvolta anche per la visita di controllo periodica. Per alcune pazienti questo migliora la qualità della vita.

Il *tempo* di lavoro cambia in senso estensivo e intensivo rispetto alla tradizionale giornata di lavoro. Si trasforma in modo tale da accomodare le nuove pratiche necessarie all'interazione operatore-paziente e si intensifica, per quanto riguarda il ritmo, per lo stesso motivo. In particolare, gli operatori hanno disegnato due nuove aree temporali nella loro giornata di lavoro. La prima, a inizio turno, serve a vagliare gli eventuali segnali di allarme provenienti dal sistema di monitoraggio dei pazienti. In caso di situazioni di particolare urgenza, l'operatore manda un messaggio con l'indicazione terapeutica alla paziente (data la patologia, può essere un intervento di tipo terapeutico in auto-somministrazione di farmaci o alimentare). Queste correzioni rapide consentono di ottenere risultati incisivi in termini di tempestività delle correzioni delle curve glicemiche, che si traducono in migliore qualità della vita. La seconda area temporale riguarda il fine turno, usato per trasmettere e raccogliere ulteriori informazioni. In questo modo aumenta la frequenza delle rilevazioni del dato e diventa possibile un'interazione fitta con la paziente.

Il *modo* di lavoro diventa più esigente. Non solo gli operatori devono apprendere le modalità di interazione con gli strumenti AITs adottati, devono anche apprendere nuove modalità di interazione con le pazienti e costruire nuovo senso, in termini di fiducia, nella loro modalità di interazione con il dato.

C'è una *redistribuzione dei carichi di lavoro*. Di fatto, tutte le attività di interazione con la paziente sono a carico del personale infermieristico. I medici interagiscono nella modalità tradizionale della visita in compresenza e, in

alcuni casi, sostituiscono la visita tradizionale con una visita “virtuale”, purché le pazienti abbiano acquisito una buona reputazione per quanto riguarda la fedeltà delle autorilevazioni e la gestione del diario.

### **Esiti *working smart***

Benché le attività del CAD non possano, come abbiamo visto, essere accomunate alle pratiche di *Smart working*, perché ne sconfessano il portato principale, esse hanno tuttavia alcune conseguenze di tipo *working smart*, in quanto accompagnano un orientamento al lavoro incentrato sul paziente e sull'apprendimento.

Un primo sensibile effetto dell'adozione della piattaforma è che il livello di *responsabilizzazione sentito dal paziente* aumenta in modo tangibile, così come l'apprendimento di pratiche di vita salutari.

Parallelamente aumenta (o meglio deve aumentare) il livello di *preparazione clinica* degli operatori. In particolar modo è necessario che i pazienti siano seguiti da persone ottimamente formate e di grande esperienza. Questo rende di fatto “rigide” queste mansioni per quanto attiene alla fungibilità degli operatori, e impone un onere notevolissimo nella loro formazione specifica.

Gli strumenti di rilevazione remota e la possibilità di comunicazione nelle due direzioni sono stati “accomodati” all'interno dell'organizzazione del lavoro esistente: il sistema, infatti, produce delle allerte, visibili in linea di principio sia al medico curante, sia alla paziente, ma di solito ristrette alla visione del personale medico, che inizia così il contatto con la paziente per guidare l'autosomministrazione di farmaci o interventi dietologici. Aumenta così la *sensazione di controllo* sulle attività da parte del personale medico-infermieristico (Mazmanian, Orlikowski, 2013) e la qualità percepita del lavoro svolto, ma aumenta anche il livello di *pressione* percepita e di intensità dello sforzo.



## **Conclusioni**

La retorica dello *Smart working* sottolinea un intreccio fitto e sostanziale tra adozione tecnologica, modalità di disegno dei compiti e di definizione degli obiettivi, e più ampio grado di “libertà” dei lavoratori, in quanto svincolati da costrizioni di tempo e spazio. In realtà, il legame tra responsabilizzazione del lavoratore rispetto agli obiettivi e produttività passa soprattutto attraverso un inasprimento delle condizioni di lavoro, il cosiddetto *working hard*, decisamente altro rispetto alle promesse dello *Smart working*. Questa conseguenza è estremamente probabile se si considera che lo *Smart working* è proposto come un modo per progettare il lavoro che non integra, nelle sue premesse, alcuna considerazione sul rapporto di senso che i lavoratori attribuiscono allo svolgimento dei compiti, e che poco dice sulle modalità di definizione degli obiettivi, in particolare in termini di partecipazione.

## ***Smart working: continuità o trasformazione?***

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

### **Introduzione**

L'attuale discussione sullo *Smart working* sembra implicare che vi siano grandi cambiamenti in atto per ciò che riguarda il lavoro. Cambiamenti mai osservati prima, persino "paradigmatici". Ebbene, è davvero così? Stiamo osservando gli inizi di un lavoro che va mutando profondamente le sue caratteristiche, il suo senso e significato?

Non abbiamo una risposta precisa a questo interrogativo. Tuttavia, possiamo proporre due riflessioni che potrebbero servire quali "campanelli d'allarme" nei confronti di un'accettazione disinvoltata e acritica delle asserzioni più diffuse sullo *Smart working*, dipinto appunto come primo, chiaro passo di una rivoluzione *in fieri*. La prima riflessione ha carattere generale, e guarda alla storia recente e meno recente degli studi organizzativi. La seconda riflessione ha carattere più specifico, e attraverso un esempio concreto, intende porre in discussione alcuni connotati dello *Smart working*.

### **Ritorno al futuro**

La storia del pensiero organizzativo e la storia del *management*, si sono spesso sviluppate in relazione a parole chiave e letture ultra-semplificate che, in uno o pochi termini, tentavano di riassumere processi di cambiamento in realtà assai articolati, spesso contenenti elementi contraddittori o che comunque sfuggivano, inevitabilmente, a interpretazioni sintetiche. Non c'è nulla di male in questo: la sintesi è un momento essenziale in ogni discussione. Il problema nasce quando la sintesi si sostituisce all'analisi, quando cioè lo slogan pretende di veicolare significati che non può contenere.

Il tema che abbiamo trattato in alcune pubblicazioni (Masino 2005; 2013; Salento, Masino, 2013) è forse quello più noto: il presunto passaggio dall'epoca

“fordista” a quella “post-fordista”. I due termini sintetici, “fordismo” e “post-fordismo”, oggi sono passati di moda, ma per molti decenni hanno ancorato il dibattito, non solo accademico, sulla trasformazione dei sistemi economici e delle imprese. L’idea, ridotta a quei minimi termini, era che, dagli anni Settanta in poi, e in modo accelerato nei decenni successivi, i mercati e le imprese si trasformarono profondamente. L’idea “post”-fordista evocava non solo e non tanto una successione temporale, quanto un superamento del fordismo, addirittura una rivoluzione. Esisteva tuttavia una letteratura “parallela”, di opposizione al *mainstream*, che ha insistito, fin dagli anni Novanta, sul fatto che questa semplificazione in realtà nascondeva un processo trasformativo molto più complesso. Da un lato, alcuni cambiamenti potevano essere interpretati in perfetta continuità con le logiche fordiste. D’altro lato, un riesame storico dell’esperienza fordista metteva in evidenza somiglianze sorprendenti con pratiche che, nella retorica dominante, venivano comunemente proposte proprio come esempi perfetti di organizzazione “post”-fordista. Ma l’aspetto qui più interessante riguarda i caratteri tipici che erano attribuiti all’impresa post-fordista, in particolare per quanto riguarda la “nuova” organizzazione del lavoro. Si tratta dei medesimi caratteri che sono oggi utilizzati per descrivere lo *Smart working* ed enfatizzarne la sua portata trasformativa. Ne evidenziamo tre che riteniamo essenziali.

Primo, l’autonomia. L’idea cioè che si abbandona l’approccio taylorista, orientato alla forte etero-direzione del lavoro, e si mette al centro invece la capacità delle persone di decidere e agire secondo giudizio, conoscenze e competenze proprie, perché questo favorisce non solo l’applicazione delle capacità esistenti, ma anche l’apprendimento.

Secondo, la flessibilità. L’idea cioè che la variabilità dei contesti esterni (di mercato, sociali, istituzionali, ecc.) debba riflettersi in flessibilità organizzativa dell’impresa, e in particolare in flessibilità del lavoro. Questo non solo rende più veloci e coerenti le risposte organizzative alla variabilità esterna, ma mette ancor più al centro di ogni ragionamento (organizzativo e strategico) le persone, in quanto sono queste che incarnano la capacità di adattamento.

Terzo, la tecnologia informatica. L'idea cioè che si abbia una tecnologia per la manipolazione avanzata dell'informazione e dunque, per la prima volta nella storia, in grado di influenzare profondamente la progettazione organizzativa. Tutto questo comporta non solo un salto di efficienza e di flessibilità, ma anche, soprattutto, la possibilità di superare i vincoli tradizionali di spazio e di tempo, consentendo al tempo stesso emancipazione, per l'uomo al lavoro, dai compiti più ripetitivi e a minor valore aggiunto.

Stiamo parlando del post-fordismo o dello *Smart working*? E' sufficiente cambiare i tempi dei verbi al passato e si ottiene una descrizione dei capisaldi dell'idea post-fordista. Si cambino i tempi dei verbi al futuro, e otteniamo un "manifesto" accurato, nei suoi caratteri fondamentali, dello *Smart working*. Crediamo che il campanello d'allarme che vorremmo proporre inizi a palesarsi. La storia sembra ripetersi.

Dunque, delle due l'una.

O lo *Smart working* non è altro che una mera evoluzione incrementale, in perfetta continuità con il post-fordismo, dunque è un fenomeno tutt'altro che rivoluzionario e radicale. Null'altro se non un nuovo slogan che in realtà non ci dice nulla di davvero nuovo, se non per aspetti marginali. E allora conviene usare molto scetticismo sulla retorica che disinvoltamente diffonde l'idea di un'ennesima svolta "epocale" e paradigmatica, per ciò che concerne l'economia, l'organizzazione e il lavoro.

Oppure lo *Smart working* è veramente qualcosa di significativamente nuovo. E se così è, allora ne consegue logicamente che l'epoca post-fordista non fu una trasformazione radicale rispetto al fordismo. Dunque, tutta la letteratura, largamente maggioritaria, che per decenni ha cantato le lodi del post-fordismo, enfatizzandone la portata rivoluzionaria riguardo agli stessi temi di autonomia, flessibilità e informatizzazione, ha raccontato una storia falsa, o quanto meno largamente approssimativa e fuorviante. E a questo va aggiunto che l'approccio concettuale che oggi propone il "nuovo paradigma" è lo stesso che, appena ieri, proponeva il nuovo paradigma post-fordista: forse non è una coincidenza.

Non abbiamo certezze su quale delle due sia l'ipotesi più corretta. Ma, di certo, *tertium non datur*.

### *Not so smart*

Lo *Smart working* ci pare fortemente ancorato alla possibilità di liberare l'uomo al lavoro dai tradizionali vincoli di spazio e di tempo. Ciò deriva principalmente dalle opportunità offerte dalla tecnologia informatica, che appunto permette, in un numero rapidamente crescente di attività, di lavorare in luogo remoto e in modo asincrono. Al tempo stesso, la retorica sullo *Smart working* presuppone che la liberazione da tali vincoli sia desiderabile. Sia per gli individui al lavoro, che vedrebbero accresciuti i loro margini di discrezionalità, sia per le imprese, le quali conseguirebbero vantaggi di prestazione, derivanti da un utilizzo più efficace delle capacità individuali, e da accresciute motivazioni intrinseche da parte dei soggetti stessi. La superiorità di un lavoro svincolato da tempo e spazio è trattata come idea auto-evidente, sottoposta a riflessione critica ridottissima. Oppure, laddove si trovano posizioni critiche, esse sono etichettate come "ideologiche" e dunque dismesse. Crediamo invece che converrebbe considerare tali critiche in modo attento. Anzitutto, proponiamo una distinzione.

Da un lato, vi sono riflessioni critiche che ormai hanno una storia più che ventennale, che hanno origine nel dibattito sul post-fordismo, e che sono applicabili anche al tema dello *Smart working*. Possiamo considerarle critiche "esterne" perché partono da concezioni diverse, direi opposte, a quelle associabili alle pratiche organizzative oggetto di riflessione. Il dibattito è ampio, ma se ci riferiamo al ruolo delle nuove tecnologie, la critica asserisce che queste ultime, anziché liberare il lavoro da vincoli, in realtà lo asserviscono in modo ancora più stretto e continuativo, proprio perché il controllo manageriale può estendersi oltre i confini "materiali" di spazio e tempo, e può farlo in modo persino più preciso e pervasivo, grazie appunto alla presenza ubiqua dell'informatica e alla sua crescente capacità di raccogliere ed elaborare informazioni sui comportamenti, sui movimenti, sugli scambi, sulle

comunicazioni. Il lavoro non è svincolato da spazio e tempo: al contrario, il lavoro assorbe tutto lo spazio e tutto il tempo delle persone. Il lavoro penetra la vita e la assimila. Questa è una critica assai nota, e vi sono numerosi casi che ben la esemplificano. Si può dire, naturalmente, che si tratta solo di una possibilità, e che tutto dipende dalle intenzioni di chi, per mezzo della tecnologia, regola il lavoro (dai dirigenti ai lavoratori stessi). Ma si tratta di una possibilità concreta, e già questo dovrebbe indurre maggiore prudenza nell'interpretazione dello *Smart working*.

Tuttavia, è un secondo tipo di critica che qui vorremmo sottolineare. Possiamo chiamare questa critica "interna", poiché mette in discussione lo *Smart working*, e in particolare la sua *smart-ness*, pur restando all'interno della medesima concezione che sostiene tale idea, assumendo come veri, per esempio, l'obiettivo di emancipazione anziché di controllo, di valorizzazione delle persone anziché di marginalizzazione e, infine, di miglioramento della prestazione organizzativa generale anziché di perseguimento di interessi circoscritti.

Chiariamo la critica attraverso un esempio concreto, che riguarda il cosiddetto *coworking*. Quest'ultimo nasce come fenomeno di modesta portata innovativa: un insieme di *free-lancer* e professionisti decide di condividere spazi, strumenti e servizi al fine di suddividere i costi di approvvigionamento e affitto dei medesimi. In taluni casi, tuttavia, i *cowo* (gli spazi in cui si fa *coworking*) evolvono in modo interessante (Moriset, 2014). Diventano delle vere e proprie "comunità", composte da persone con competenze ed esperienze molto variegate. Queste persone, nel *cowo*, iniziano a scambiarsi conoscenze, a organizzare percorsi di crescita professionale condivisi. Iniziano, soprattutto, a generare nuove idee e a sviluppare attività in comune. Si arriva, nei casi più avanzati ma sempre più numerosi, a *cowo* che diventano soggetti imprenditoriali veri e propri. Si offrono cioè al mercato per realizzare progetti e proporre a imprese clienti, attività e servizi, spesso di natura creativa, per i quali appunto servono competenze variegate che nelle singole imprese, specie quelle di minori dimensioni ma non solo, non si possono trovare. I *cowo* non

sono imprese. Dal punto di vista giuridico e organizzativo le situazioni sono le più ibride e fluide. I soggetti restano singoli professionisti, autonomi da ogni punto di vista. Ma forte è il legame con il *cowo*, che sviluppa appunto un'identità di comunità, anch'essa tuttavia peculiare in quanto non ancorata a una "missione" specifica, ma alle opportunità di scambio, di apprendimento, di incontro, di arricchimento reciproco, di sviluppo professionale e progettuale, che la frequentazione di questi spazi procura ai soggetti stessi, e che evolvono continuamente. Sono luoghi - anzi, sono organizzazioni - in cui il lavoro sembra effettivamente caratterizzato da autonomia (e non mera discrezionalità), flessibilità (intesa come variabilità dei processi, e non come imposizione di adattamento passivo dell'uomo al sistema) e valorizzazione delle persone (perché è questo che, ancor prima dei risultati collettivi, agisce da "collante" e induce le persone a partecipare).

Ebbene, sono gli stessi caratteri che, sopra, abbiamo identificato come i tratti essenziali dello *Smart working*. Dunque, è questo un esempio di *Smart working*? La risposta dovrebbe essere no, perché manca un carattere essenziale, quello dell'indipendenza dai vincoli di spazio e tempo. Anzi, è precisamente la *vicinanza* fisica e temporale ciò che genera le opportunità di cui sopra. Sono gli scambi e le interazioni quotidiane. Con una grande differenza rispetto all'organizzazione d'impresa tradizionale: nel caso del *cowo*, sono scambi auto-regolati tra soggetti portatori di capacità variegata. Nel caso dell'impresa avviene il contrario: scambi etero-regolati tra soggetti portatori di capacità ed esperienze meno (o poco) variegata. Insomma, se da un lato un carattere essenziale dello *Smart working* è la disintegrazione dei vincoli di spazio e tempo (con il grosso rischio di confondere quest'ultima con l'autonomia), in questo caso sembra che proprio la condivisione del contesto spazio-temporale, unito a una regolazione organizzativa molto diversa da quella del lavoro dipendente tipico, possa generare qualcosa di genuinamente "innovativo", si direbbe *smart*.

## Conclusioni

Il fenomeno del *coworking* è ancora recente e in grande crescita, anche in Italia (Badiali, 2014). Non è chiaro a cosa porterà. Al momento è solo un esempio che aiuta a chiarire i dubbi legittimi, e consistenti, su quanto sia davvero “desiderabile” ciò che la retorica sullo *Smart working* propone, in termini di “emancipazione” del lavoro dai contesti organizzativi tradizionali. E’ vero che i vincoli di tempo e spazio (e di etero-determinazione delle attività) possono essere fortemente costrittivi. Ma tali vincoli (o meglio, le relazioni prodotte nell’ambito di vincoli) possono generare opportunità, come abbiamo visto. I vincoli possono rinchiudere, ma possono anche proteggere e persino avere un ruolo generativo (di idee, di capacità).

Il punto, crediamo, non è l’emancipazione dai vincoli, ma il modo in cui il lavoro è regolato in relazione ad essi. Non è la mera presenza di discrezionalità e flessibilità. L’analisi non può limitarsi a ciò e decretare la nascita di un nuovo paradigma. L’analisi deve riguardare la regolazione del lavoro, cioè la sua organizzazione.

Solo così facendo ci si può accorgere, ad esempio, che vi può essere ben poco di realmente nuovo anche in contesti apparentemente innovativi, di “tendenza”, e tecnologicamente avanzati. E che vi può essere qualcosa di genuinamente nuovo, o almeno interessante, in contesti apparentemente meno “di frontiera”, ma dove sembra che si possa realizzare, in modi più o meno consapevoli e progettati, una vera e propria sperimentazione organizzativa.



## ***Smart working: le false promesse***

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

### **Introduzione**

La modalità di *Smart working* - indicato anche come "lavoro agile", con improprio riferimento all'*agile software development* - è accolta con crescente favore, benché sia definita in modi approssimativi, e talvolta non privi di contraddizioni, sia nelle proposte legislative sia in presentazioni e commenti. Appare comunque un carattere distintivo, generalmente condiviso e sottolineato: l'"affrancamento da vincoli di orario e di luogo di lavoro", che contraddistinguerebbe la nuova modalità rispetto alle forme tradizionali di subordinazione, promuovendo "autonomia", "soddisfazione" e "benessere" dei lavoratori.

Una tale innovazione merita un'attenta riflessione. Riteniamo che essa debba essere valutata nel quadro dello sviluppo delle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro dall'inizio del Novecento, in particolare le due più importanti, iniziate dall'"organizzazione scientifica" di Frederick Taylor e dalle "relazioni umane" di Elton Mayo, cui tutte le trasformazioni seguenti sono debitrice. E riteniamo che una valutazione esauriente non possa prescindere da un consapevole riferimento a una teoria della regolazione dei processi d'azione di lavoro.

### **Le innovazioni di Taylor e delle *Human relations***

La teoria di Taylor ha come scopo il superamento delle modalità di lavoro allora praticate, caratterizzate da ampie difformità, apprendimento basato sull'esperienza personale, controllo gerarchico diretto (Taylor, 1911/1947). Propone una diversa modalità, fondata su una "rivoluzione mentale", di cui dimostra l'efficacia: lo *scientific management*, o *task management*, cioè un sistema basato sull'attribuzione di compiti prefissi e ben definiti.

La concezione della scienza di Taylor è propria del suo tempo: il positivismo induttivista. La sua visione del mondo è conseguenza del funzionalismo ottocentesco. La loro esplicitazione non segna un cambiamento, ma uno sviluppo, e un'anticipazione. La teoria della società e dell'impresa di Taylor - uno dei principali ingredienti dello sviluppo della grande industria - è, per molti aspetti, attuale negli anni 2000 (Solé, Maggi, 2004/2007).

Taylor presuppone l'esistenza di bisogni cui la società, l'impresa, e in essa l'organizzazione del lavoro e gli individui, devono rispondere e adattarsi. Il *task management* giunge sino a disconoscere al lavoratore - il soggetto agente - la competenza del suo lavoro, ma l'obiettivo è *sottrarre al soggetto agente la competenza della regolazione del processo d'azione*. A quest'obiettivo sono dirette: la costruzione della mansione, la creazione della programmazione, la divisione tra lavoro direttivo ed esecutivo, tra flusso primario di operazioni e flussi secondari (di alimentazione, di controllo, ecc.). Lo strumento primario è la *procedura*. Tutto ciò è diffusamente e particolareggiatamente illustrato nelle opere di Taylor (1903/1947; 1911/1947; 1912/1947).

Il quadro non muta con le *Human relations*. Esse proclamano una nuova "rivoluzione": nei confronti del taylorismo. In realtà l'adattamento del lavoratore al lavoro è perfezionato dal funzionalismo consapevole ed esplicito di Mayo e della sua scuola. L'impresa è concepita come un sistema organico, volto a soddisfare i bisogni funzionali di *adattamento* verso l'esterno e *d'integrazione* al suo interno (Roethlisberger, Dickson, 1939).

L'attenzione delle prime *Human relations* è rivolta all'integrazione del sistema, assicurata dal miglior adattamento della componente umana e sociale alla componente tecnica. Nella componente sociale lo scostamento *informale* dalla parte *formale* (le procedure) è valorizzato se concorre alla migliore funzionalità del sistema. Nelle *neo-relazioni umane* sono oggetto di studio anche i rapporti tra sistema e ambiente, e l'idea di "sistema socio-tecnico" è volta a superare la separazione tra tecnologia e componenti psicologico-sociali (Emery, Trist, 1960). La piena continuità, anche con lo *scientific management*, è nell'adattamento della componente sociale alla componente tecnica. La

continuità con le *prime relazioni umane* è principalmente espressa nella valorizzazione dello scostamento informale dalle procedure, tramite l'esame delle "varianze chiave" nell'analisi dell'"unità socio-tecnica".

### **Mutamenti della regolazione del processo d'azione di lavoro**

Riconoscere la continuità non esclude il riconoscimento di variazioni nelle modalità di organizzazione del lavoro. Ma per comprenderne i caratteri occorre riflettere sulla *regolazione del processo d'azione di lavoro*, con ricorso a categorie analitiche teoricamente fondate.

Anzitutto è opportuno distinguere la *strutturazione delle azioni* e la *strutturazione degli svolgimenti* delle azioni (Maggi, 1984/1990: 40-47). Negli esempi di costruzione delle mansioni presentati da Taylor si osservano diversi gradi di predeterminazione del processo di lavoro. Per il trasporto della ghisa la procedura disegnata riguarda unicamente gli svolgimenti. Gli esempi della spalatura e della posa dei mattoni mostrano una determinazione della strutturazione delle azioni cui consegue la strutturazione dei loro svolgimenti.

La fase finale delle ricerche di Hawthorne, che stimola la nascita delle *Human relations*, ha per oggetto una sola modalità di svolgimento: la prescrizione dei tempi. La riorganizzazione del lavoro di miniera all'origine dell'idea di "sistema socio-tecnico" non si discosta da questa logica, ma il cambiamento delle prescrizioni degli svolgimenti delle azioni giunge a ricomposizioni di compiti elementari, con l'arricchimento delle mansioni e la costituzione di gruppi di lavoro. I vari filoni della grande corrente socio-tecnica (Marchiori, 2010) seguono questo indirizzo. Il perseguimento del (più funzionale) adattamento alla strutturazione dei compiti accomuna le numerose proposte organizzative cosiddette post-fordiste (Masino, 2005).

Occorre, in seguito, riflettere sulle regole in atto, sulla loro *variabilità modale* (regole formali e informali, precedenti l'azione o contestuali) e soprattutto sulla *variabilità della fonte di produzione* (regole autonome e regole eteronome) (Maggi, 2003/2016, Livre I: 27). La teoria dell'agire organizzativo ha dato una definizione, etimologicamente fondata, del concetto di *autonomia*: essa

indica la *produzione di proprie regole* da parte del processo d'azione. Non va confusa con la *discrezionalità*, che indica un *marginale d'azione in un processo regolato* (ivi, Livre II: 16; 45; 70-101). Questa cruciale distinzione è sufficiente per comprendere i mutamenti delle prescrizioni di lavoro da Taylor in poi, sgombrando il campo dalle "retoriche" sociotecniche e post-fordiste.

E' dichiarato dalla teoria di Taylor che ogni componente del processo d'azione di lavoro debba essere oggetto di regole formali, esplicite, previe, eteronome (Taylor, 1911/1947). Taylor sa che nel processo di lavoro si possono verificare scostamenti dalle procedure, ma ritiene che possano essere corretti. La sua visione positivista lo vincola all'idea irrealistica di poter "predeterminare" il processo d'azione. In realtà, esso può essere solo in parte *pre-ordinato*, e le regole poste prima dell'azione sono sempre rielaborate, modificate, anche disattese, e comunque completate da regole autonome durante lo sviluppo del processo d'azione. L'arte di Chaplin in *Tempi moderni*, nelle sequenze che mostrano Charlot alla catena di montaggio, illustra in modo magistrale e d'immediata efficacia i rapporti tra la pretesa di predeterminazione e l'insopprimibile autonomia del soggetto agente.

Nella sala di assemblaggio dei quadri telefonici a Hawthorne, i ricercatori studiano un'autonomia esplicitamente affermata: la regola di rallentamento del ritmo è prodotta e condivisa nel gruppo di lavoro. Ma nel momento in cui tale mutamento della regolazione è accolto dalla direzione di officina, l'affermazione d'autonomia è sostituita da una *discrezionalità concessa*, con parziale modifica della procedura. Il cambiamento organizzativo operato dalle *Human relations* è questo. Una visione funzionalista pienamente espressa ha mostrato che la prescrizione eteronoma può produrre *imposizioni* ma anche concedere *margini discrezionali*, cioè esigere che il soggetto agente scelga tra alternative d'azione o di modalità di svolgimento, in un ambito delimitato.

Le varie proposte sociotecniche, e ugualmente le proposte organizzative post-fordiste, seguono questa strada. L'"arricchimento" della mansione consiste in accrescimenti di discrezionalità di scelta tra modalità di svolgimento delle azioni tecniche prescritte. Il "gruppo di lavoro", assunto come unità di base per

la progettazione del lavoro, è stato indicato come “semi-autonomo”, con capacità di “auto-regolazione”. In realtà la logica funzionalista, per sua coerenza interna, ha sempre presentato come “autonomia” dei soggetti la richiesta eteronoma di discrezionalità, e ha denominato impropriamente “regolazione” (mutuando dal linguaggio cibernetico) l’“assestamento” del programma a seguito della verifica di scostamenti dalle norme di governo. L’enfatizzata “partecipazione” dei soggetti agenti alla riprogettazione del lavoro significa, in realtà, “adesione motivata” alla gestione degli spazi discrezionali. Le strumentazioni post-fordiste che esaltano la “partecipazione”, la “responsabilizzazione”, la “mobilitazione delle competenze”, hanno avuto di fatto come esito il rafforzamento del controllo eteronomo.

### **La regolazione del processo d’azione nello *Smart working*: il luogo e il tempo**

La modalità di *Smart working* segue questo sviluppo delle trasformazioni del lavoro. Ma sembra segnare uno stacco dalla lineare evoluzione delle pratiche sociotecniche e post-fordiste. Per la prima volta l’esercizio della discrezionalità sembra rivolto al *luogo* e al *tempo* dello svolgimento dell’azione di lavoro. Su ciò occorre riflettere.

Il “luogo di lavoro” non è più necessariamente una postazione fisicamente identificata all’interno di edifici dell’impresa. Il soggetto agente può svolgere la propria attività dove meglio crede, al suo domicilio o altrove. Il *web* gli permette di interagire con ogni altro soggetto, indipendentemente dal luogo fisico in cui ciascuno si trova. Il *web* si costituisce quindi, e si impone, come il nuovo *luogo di lavoro*. E’ ben vero che numerosi processi d’azione che compongono attività di lavoro possono essere attivati e sviluppati indipendentemente dalla connessione in rete (ad esempio, la redazione di un testo), così che può sembrare in tal caso al soggetto di poter “scegliere” un luogo fisico in cui operare. Ma poiché ogni processo d’azione è sempre, inevitabilmente, connesso e intrecciato con altri processi d’azione, sia dello stesso soggetto sia di altri soggetti, non v’è attività che, se si basa su rapporti

tramite *web*, ne possa prescindere. Questo è in realtà il nuovo “luogo” di lavoro, che sostituisce i luoghi fisici, divenuti ormai più apparenti che reali.

Il nuovo luogo di lavoro è assolutamente *imposto*. Mentre, infatti, i tradizionali luoghi fisici possono essere variamente disattesi nei rapporti tra soggetti, l’adesione al *web* non è rinunciabile. Pertanto qualsiasi formulazione di “diritto di disconnessione”, anche nell’elaborazione di testi legislativi, è del tutto irrealistica. Soltanto un’affermazione di autonomia da parte di uno o più soggetti può configurare un’opposizione all’obbligo (esplicito o implicito) di presenza in rete. Si possono forse ipotizzare forme di “sciopero di connessione”, per accordo tra gruppi di lavoro. Ma l’esercizio di una discrezionalità di connessione è in palese contrasto con la logica che ha promosso lo *Smart working*.

Il “tempo di lavoro” è stato definito anzitutto come durata complessiva (giornaliera, settimanale, annuale) delle attività assegnate. Da Taylor in poi è stato anche definito come modalità di svolgimento di singole operazioni, in termini di durata e frequenza, e di relazioni tra operazioni anche in termini di simultaneità o successione e di continuità o separazione tra tempi di attività e tempi di pausa. La prescrizione di tempi è sempre apparsa particolarmente costrittiva, e l’orologio è stato spesso il simbolo dell’alienazione del lavoro dipendente. Non a caso il già citato capolavoro di Chaplin, *Tempi moderni*, mostra nei titoli di testa un enorme orologio che scandisce minuti e secondi, omaggio evidente a un altro grande film di dieci anni prima, dedicato all’alienazione nella società capitalistica, *Metropolis* di Fritz Lang. E non a caso il “rallentamento del ritmo” è stato oggetto delle prime affermazioni di autonomia.

Con la modalità di *Smart working* sembra che il soggetto agente abbia ampia discrezionalità di scelta dei tempi di svolgimento e che appaia definito soltanto il tempo di conseguimento del risultato. In realtà le tecnologie informatiche rendono superflue distinte prescrizioni dei tempi di svolgimento - come peraltro, interamente o in parte, anche dei modi e dei mezzi - poiché esse sono *incorporate nella procedura*. La procedura informatica implicitamente

prescrive anche i tempi, senza alcuna necessità di specificarli. Un “tempo procedurale” ha sostituito l’orologio.

E’ difficile immaginare come l’arte di Chaplin o di Lang avrebbe potuto rappresentare tale nuova *imposizione* del tempo di lavoro. Per evitare la costrizione del tempo procedurale occorre opporsi all’intera procedura: un’affermazione d’autonomia dovrebbe investire il complessivo programma di lavoro, ogni pretesa o illusione di esercizio di discrezionalità è falsa.

Tale imposizione, inoltre, non riguarda solo i tempi di svolgimento ma anche la durata delle attività di lavoro. Affermare che è rispettata la durata dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale indicata dalla legge e dalla contrattazione collettiva è quanto meno irrealistico. Da un lato perché il conseguimento del risultato, su cui si fonda l’assegnazione dell’attività di lavoro, e la valutazione della prestazione, può richiedere un superamento dei limiti di orario contrattati, che l’operatore stesso può avere interesse a non rivelare. D’altro lato perché attività sempre più diffuse, che implicano relazioni tra soggetti di diversi continenti, sono soggette a differenze di orari solari anche assai marcate.

### **Le conseguenze**

Nella modalità proposta di *Smart working* non c’è autonomia, e nemmeno discrezionalità, di luogo e di tempo. E ciò non muta se il soggetto vi aderisce per scelta propria, e se crede di trarne qualche vantaggio.

Quali sono le conseguenze? Si sostiene la promozione di “soddisfazione” e “benessere”. E’ ciò che sosteneva anche Taylor per il trasportatore di 48 tonnellate giornaliere di lingotti di ghisa. Sia la soddisfazione (nozione funzionalista) sia la percezione dei carichi di lavoro, fisici o mentali, non corrispondono alle reali ricadute sulla *salute* dei soggetti implicati. Solo un’analisi teoricamente fondata delle scelte organizzative che sappia coniugarsi con un’analisi biomedica può mostrare le effettive conseguenze delle modalità di lavoro sul *benessere fisico, mentale e sociale*.

## Riferimenti Bibliografici

AL-DABBAGH B., SYLVESTER A., SCORNAVACCA E.

2014 To connect or disconnect - that is the question: ICT self-discipline in the 21<sup>st</sup> century workplace, in *Proceedings of the 25<sup>th</sup> Australasian Conference on Information System-ACIS*: 1-9, Auckland, New Zealand.

ALLEN T.D., GOLDEN T.D., SHOCKLEY K.M.

2015 How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 2: 40-68.

BADIALI E.

2014 *Work together - right now, coworking, cooperazione e creatività*, Rapporto di ricerca, Bologna: Fondazione Ivano Barberini.

BARNARD C.I.

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 1970 ed. it., *Le funzioni del dirigente*, Torino: Utet.

BILLET S.

2000 Performance at work: identifying smart work practice, in Gerber R., Lakshear C. (Eds.), *Training for a smart workforce*: 123-150, London: Routledge.

BOORSMA B., MITCHELL S.

2011 *Work-life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*, San Jose: Cisco Internet Business Solutions Group.

BORZ P., BOMBARDELLI M., DEBON M., DELLA NOCE I., ALLEGRETTI S., ARCAINI R.

2011 *Progetto TelePAT. Sviluppo modalità di applicazione e realizzazione del telelavoro nella Provincia autonoma di Trento*  
[http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat\\_innovazione/competitivita/TelePat.1331549397.pdf](http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat_innovazione/competitivita/TelePat.1331549397.pdf)

BOTTERI T., CREMONESI, G.

2016 *Smart working and smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Milano: Franco Angeli.

BREWER A.M.

2000 Work design for flexible work scheduling. Barriers and gender implications, *Gender, Work and Organization*, 7, 1: 33-44.



BRUNSSON N.

- 1985 *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change*, New York: Wiley & Sons.
- 1989 *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*, New York: Wiley & Sons.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT - CIPD

- 2008 *Smart working: the impact of work organization and job design*, London: Research insight.
- 2016 *Employees outlook. Employees views on working life. Focus on skills and careers*, <http://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/outlook-skills-careers/>

CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M.

- 2015 Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile, *Sociologia del lavoro*, 138: 69-87.

CORSO M., CRESPI F., SCACCO A.C.

- 2017 *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie: spazi e normative*, Milano: il Sole 24 Ore.

DERKS D., TEN BRUMMEHUIS L., ZECIC D., BAKKER A.B.

- 2014 Switching on and off... Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 1: 80-90.

DERRELL J., MARCH J.G.

- 2001 Adaptation as information restriction: the hot stove effect, *Organization Science*, 12, 5: 523-525.

EMERY F.E., TRIST E.L.

- 1960 Socio-technical Systems, in Churchman C.W., Verhulst M. (Eds.), *Management Science. Models and Techniques*, 2: 83-97, Oxford: Pergamon Press.

FORTEZZA F., BERDICCHIA D., MASINO G., MORICONI G.

- 2016 Spazi di coworking e fattori abilitanti al marketing nelle PMI, *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 1: 1-21.

FREY C.B., OSBORNE M.

- 2015 *Technology at Work*, Oxford: University of Oxford, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf)

GAJENDRAN R.S., HARRISON D.A.

2007 The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524 - 1541.

GASTALDI L., CORSO M., RAGUSEO E., NEIROTTI P., PAOLUCCI E., MARTINI A.

2014 Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential, *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International CINet Conference, Operating Innovation - Innovating Operations*: 337-347, Budapest.

GOLDEN T.D.

2006 The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 3: 319-340.

GOLDEN T.D., VEIGA J.F.

2005 The impact of extent of telecommuting on job satisfaction. Resolving inconsistent findings, *Journal of Management*, 31, 2: 301-318.

GRINT K., WOOLGAR S.

1997 *The Machine at work. Thecnology, Work and Organization*, Cambridge: Blackwell Publishers.

HIRST A.

2011 Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 24, 6: 767-788.

HUBER G.

1990 A theory of the effects of Advanced Information Technologies on organizational design, intelligence and decision making, *Academy of Management Review*, 15, 1: 47-71.

KÖNIGSWIESER R., LUTZ C.H.

1992 *Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*, Wien: Orac.

LEE J.

2013 Cross-disciplinary knowledge: desperate call from business enterprises in coming smart working era, *Technological and Economic Development of Economy*, 19: S285-S303.

LEVENTHAL G.S., KARUZA J., FRY W.R.

2000 Beyond fairness: a theory of allocation preferences, in Mikula G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*: 167-213, New York: Springer-Verlag.

LUHMANN N.

2000 *Organisation und entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag; 2005 ed. it., *Organizzazione e decisione*, Milano: Bruno Mondadori.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2013 *Storie di imprese e storia dell'impresa*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 1-23*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGONE A., MAZALI T.

2016 *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Milano: Guerini e Associati.

MALIK A., ROSENBERGER III P. J., FITZGERALD M., HOULCROFT L.

2016 Factors affecting smart working: evidence from Australia, *International Journal of Manpower*, 37, 6: 1042-1066.

MARCH J.G.

1994 *A primer on decision making: how decisions happen*, New York: Free Press; 1998 ed. it., *Prendere decisioni*, Bologna: il Mulino.

MARCHIORI M.

2010 L'approccio sociotecnico; La progettazione di sistemi sociotecnici, in Fabbri T.M. (Ed.), *L'organizzazione: concetti e metodi*: 81-121; 311-345, Roma: Carocci.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

2013 *Come cambiano le imprese?*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 24-47*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with Computers*, 15, 5: 693-707.

MASTERS J.K., MILES G.

2002 Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspectives, *Academy of Management Journal*, 45, 2: 431-442.

MAZMANIAN, M., ORLIKOWSKI, W.J., YATES, J.  
2013 The autonomy paradox. The implications of mobile email devices for knowledge professionals, *Organization Science*, 24, 5: 1337-1357.

MCGUIRE J.F., BRASHLER P.  
2006 *Flexible work arrangements: selected case studies*,  
<http://scholarship.law.georgetown.edu/legal/9/>

MEECE J.L., BLUMENFELD Ph.C., HOYLE R.H.  
1988 Students' goal orientations and cognitive engagement in classroom activities, *Journal of Educational Psychology*, 80, 4: 514-523.

MERTON R.K.  
1949 *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press; 1968 ed. it., *Teoria e struttura sociale*, Bologna: il Mulino.

MIELE F., ECCHER C., PIRAS E.M.  
2015 Using a mobile app to manage type 1 diabetes: the case of TreC diabetes, *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Digital Health*: 113-114, Florence, Italy.

MONTANARI F., MIZZAU L. (EDS.)  
2016 *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Roma: Fondazione Brodolini.

MORISSET B.  
2014 *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*,  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>

NERI M. (ED.)  
2016 *Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M., RINALDINI M.  
2016 *Tempo e giustizia nell'analisi organizzativa*, Roma: Carocci.

OSSERVATORIO SMART WORKING  
2015 *Smart Working: scopriamo le carte*, Milano: Politecnico di Milano.  
2016 *(Smart) Work in progress*, Milano: Politecnico di Milano.

PERUZZI M.  
2017 Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?, *Diritto e sicurezza sul lavoro*, 1: 1-29.

PIRAS E.M., MIELE F.

2017 Clinical self-tracking and monitoring technologies: negotiations in the ICT-mediated patient-provider relationship, *Health Sociology Review*, 26, 1: 38-53.

PRENSKY M.

2001 Digital natives, digital immigrants, *On the Horizon*, 9, 5: 1-6.

QUINN R.E.

1989 *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.

ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, W.J.

1939 *Management and the workers*, Cambridge: Harvard University Press.

SALENTO A., MASINO G.

2013 *La fabbrica della crisi. Finanziarizzazione delle imprese e declino del lavoro*, Roma: Carocci.

SCORNAVACCA E.

2014 Incorporating system portability into technology acceptance models, *International Conference in Mobile Business*, 10: 1-12, <http://aisel.aiselnet.org/icmb2014/10>

SIMON FRITZ B.

2014 *Einführung in die (system-)theorie der beratung*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

SOLÉ A., MAGGI B.

2004/2007 Société, entreprise, individu: la surprenante actualité de la «vision du monde» de Taylor, *Cahiers de recherche HEC*, 869: 1-25.

SUJAN H., WEITZ B.A., KUMAR N.

1994 Learning orientation, working smart, and effective selling, *The Journal of Marketing*, 58, 3: 39-52.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1912/1947 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90, III: 1377-1508*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

TORRE T.

2015 Tutto è smart... anche il lavoro, *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 3: 1-8.

VENKATESCH V., MORRIS M.G., GORDON B.D., DAVIS F.D.

2003 User acceptance of information technologies: towards a unified view, *MIS Quarterly*, 27, 3: 425-478.

WATZLAVICK P., JACKSON D.D., BEAVIN H.J.

1962 *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, New York-London: Norton & Company; 1971 ed. it., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma: Astrolabio.

WEICK K.E.

1995 *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage; 1997 ed. it., *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano: Cortina.

WEICK K.E., SUTCLIFF K.M.

2007 *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, New York: Wiley & Sons; 2010 ed. it., *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Milano: Cortina.

WILLIAMSON O.E.

1981 The economics of organizations: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87, 3: 548-577.