tao Digital Library

An international, multidisciplinary publication on organizational action, organizational change, organization and well-being. Founded by Bruno Maggi.

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

tao Digital Library

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 Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023
www.taoprograms.org – 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, **Leggere criticamente lo *Smart working*** 1

RICCARDO BONATO, ***Smart working*, analisi della Legge 81/2017** 8

SALVATORE ZAPPALÀ, ***Smart working* e fattori psico-sociali** 15

TERESINA TORRE, ***Smart working*: oltre l'ineludibile fascino?** 23

ANNACHIARA SCAPOLAN, LORENZO MIZZAU, FABRIZIO MONTANARI, ***Smart working* e relazioni di lavoro** 30

GIANCARLO CORSI, **Quanto è *smart* lo *Smart working*?** 36

MATTEO RINALDINI, ***Smart working*: tecnologia e tempo** 43

MARCO ZAMARIAN, ***Smart working* o *working smart*?** 48

GIOVANNI MASINO, ***Smart working*: continuità o trasformazione?** 55

BRUNO MAGGI: ***Smart working*: le false promesse** 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[1]. 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.

[1] 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[2], 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[3], presentato nel febbraio 2017, evidenzia però che ancora a fine 2015 nella UE lo *Smart working*[4] 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

[2] *The Future of Jobs*, World Economic Forum, Gennaio 2016, reperibile sul sito http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

[3] *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

[4] 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[5]; 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.

[5] 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[6], 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

[6] 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*[7]. 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[8].

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

[7] https://www.milanofinanza.it/news-preview/allo-smart-working-serve-una-struttura-201703302039096296

[8] 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.