

13 / 2020

ISSN: 2465-175

# PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA  
DELL'ASSOCIAZIONE  
ITALIANA DI  
ORGANIZZAZIONE  
AZIENDALE

**SPECIAL ISSUE:**  
**Will employees dream of electric sheep?**  
**Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i**  
**lavoratori**

# PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

**PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT**  
**RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

## DIRETTORE

Marcello Martinez - Full Professor - Università della Campania Luigi Vanvitelli

## COMITATO SCIENTIFICO

Paola Adinolfi - Full Professor - Università degli studi di Salerno  
 Domenico Bodega - Full Professor - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano  
 Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope  
 Rossella Cappetta - Associate Professor - Università Bocconi di Milano  
 Maurizio De Castri - Full Professor - Università di Roma Tor Vergata  
 Giuseppe Delmestri - Full Professor - Università di Bergamo  
 Maria Chiara di Guardo - Full Professor - Università di Cagliari  
 Massimo Franco - Full Professor - Università del Molise  
 Paolo Gubitta - Full Professor - Università degli Studi di Padova  
 Michela Iannotta - Assistant Professor - Università di Roma "La Sapienza"  
 Alessandra Lazazzara - Assistant Professor - Università di Milano UNIMI  
 Chiara Morelli - Associate Professor - Università del Piemonte Orientale  
 Caterina Muzzi - Associate Professor - Università degli Studi di Brescia  
 Teresina Torre - Associate Professor - Università di Genova  
 Francesca Visintin - Full Professor - Università di Brescia

## COMITATO EDITORIALE

### COORDINATORE

Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope

### COMPONENTI

Nunzio Casalino - Full Professor - Università degli Studi Guglielmo Marconi  
 Luca Giustiniano - Full Professor - Università LUISS Guido Carli, Roma  
 Mario Pezzillo Iacono - Associate Professor - Università della Campania L. Vanvitelli  
 Francesco Virili - Associate Professor - Università degli Studi di Sassari

## ISSN

2465-1753

## Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale  
 Università Cattolica del Sacro Cuore  
 Largo A. Gemelli, 1  
 20123 Milano  
 info@assioa.it



## NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.

Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
  - Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.
-

## NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: [prospettiveinorganizzazione@assioa.it](mailto:prospettiveinorganizzazione@assioa.it). La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

### Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
  2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audience non accademica.
  3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
  4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da *Prospettive in Organizzazione*. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
  5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua...").
  6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
  7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
  8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
  9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che..." è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di ... e Luigi Bianchi ...".
-

## Indice

<b>L'EDITORIALE DEI GUEST EDITOR</b> .....	<b>8</b>
Editoriale Special Issue: Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori di Alessandra Lazazzara, Luca Gnan .....	9
<b>TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>12</b>
Il cinismo sociale e la dipendenza dai social network: YouTube vs Facebook di Stefano ZA, Federica CECI, Francesca MASCIARELLI, Lea IAIA .....	13
La leadership che cambia: il futuro è nell'e-leadership? di Teresina TORRE, Daria SARTI.....	20
I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali di Ludovica LEONE, Anna Chiara SCAPOLAN, Fabrizio MONTANARI.....	26
<b>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b> .....	<b>31</b>
Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo di Giulia FLAMINI, Rocco PALUMBO, Massimiliano M. PELLEGRINI.....	32
La condivisione prima di tutto? Riflessioni e spunti di ricerca sul fenomeno del coworking di Maria Laura TORALDO, Maddalena SORRENTINO, Gianluigi MANGIA, Pedro Almeida COUTO.....	42
<b>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>54</b>
Sentirsi vivi al lavoro: L'importanza del job crafting nei lavori a bassa autonomia di Marcello RUSSO, Gabriele MORANDIN, Ludovico BULLINI ORLANDI.....	55
Forme organizzative temporanee: verso un nuovo modello di clima organizzativo di Alessandra LAZZAZZARA, Ilenia BUA, Silvia GILARDI.....	62
<b>ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE</b> .....	<b>68</b>
Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working di Michela IANNOTTA, Chiara MERET .....	69
Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti di Claudia DOSSENA, Francesca MOCHI.....	75
<b>PUNTI DI VISTA</b> .....	<b>80</b>
La bellezza del lavoro e dell'analisi organizzativa di Rossella CAPPETTA.....	81
La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro? di Fabrizio MONTANARI.....	85
Dalla digitalizzazione alla trasformazione digitale nella PA. La prospettiva organizzativa di Filomena BUONOCORE .....	88
Smart è l'organizzazione, non il lavoro di Enrico VICECONTE .....	92
Technology and Organizational Alignment nelle banche: il caso degli NPL di Antonella MALINCONICO, Marcello MARTINEZ.....	99
<b>RECENSIONI</b> .....	<b>105</b>
Peter Senge. La Quinta Disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo. Napoli, Editoriale scientifica, 2019 – Collana punto org. di Vito LASALA .....	106





# L'EDITORIALE DEI GUEST EDITOR

---



# Editoriale Special Issue: Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori

di Alessandra Lazazzara, Luca Gnan

Il 7 febbraio 2020, sulle note del brano **Together In Electric Dreams** di The Human League, si è chiuso il **XXI Workshop di Organizzazione Aziendale** svoltosi presso l'Università degli Studi di Milano. In quel giorno, nessuno avrebbe potuto immaginare l'inizio di quello che sarebbe diventato da lì a poco un vero e proprio esperimento sociale-organizzativo legato all'emergenza COVID-19. Un esperimento che ha reso ancora più centrale il tema della conferenza: la tecnologia e i suoi effetti sul lavoro e sulle persone.

Il lavoro da remoto e conseguentemente l'utilizzo della tecnologia ha registrato una crescita più che esponenziale. Nell'ottobre 2019, l'Osservatorio del Politecnico di Milano stimava circa 570.000 lavoratori in modalità *home working*, mentre durante il *lockdown* dell'aprile 2020, secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, questi erano circa 1.850.000. La pandemia ha, dunque, accelerato il processo di trasformazione digitale, impattando profondamente su pratiche e processi aziendali ed esplorando nuove modalità di lavoro.

Il lavoro oggi è sempre più dipendente dalla tecnologia. I lavoratori sono immersi in “*ubiquitous working environment*” dove gli spazi e i tempi di lavoro sono sempre meno separati da quelli della sfera privata dell'individuo. Questa ridotta separazione, se non addirittura annullata in qualche caso, richiede, allora, un profondo ripensamento dei meccanismi di coordinamento e delle modalità di gestione delle dinamiche collaborative e cooperative. Tuttavia, sebbene la situazione contingente abbia portato le imprese private e pubbliche a cimentarsi col disegno di approcci organizzativi e gestionali idonei a far fronte alle attuali sfide impreviste, gli effetti sul *job design*, sul lavoro e, di conseguenza, sulla gestione delle risorse umane, sono ancora temi poco conosciuti (Cascio & Montealegre, 2016; Parker & Grote, 2020).

La tecnologia può essere un fattore di *empowerment* se gestita come strumento di supporto alla motivazione e al benessere, all'equilibrio vita-lavoro, alla *performance* individuale e organizzativa, alla soddisfazione lavorativa, al *commitment* organizzativo (nella sua forma affettiva, Meyer, Allen, & Gellatly, 1990) e ai comportamenti di cittadinanza organizzativa (Cascio & Montealegre, 2016). Tuttavia, il costante cambiamento delle condizioni e delle modalità di lavoro digitali richiede più di prima di essere disposti ad adattarsi ad applicazioni, funzionalità e flussi di lavoro in evoluzione. Inoltre, si assiste ad aspettative crescenti da parte dell'organizzazione e dei capi affinché il lavoratore sia *multitasking* e sempre più connesso (Parker & Grote, 2020). In aggiunta, il sovraccarico di informazioni, l'insicurezza legata ai frequenti aggiornamenti sia delle attività da svolgere sia degli strumenti utilizzati, la continua necessità di apprendere nuove modalità operative e i problemi tecnici associati all'uso organizzativo di tali soluzioni tecnologiche possono generare degli effetti negativi sui lavoratori (Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2011). Soprattutto in una condizione di privazione della libertà di movimento come quella sperimentata durante l'emergenza sanitaria, chi non è in grado di affrontare una situazione così totalizzante può sperimentare stress e sviluppare comportamenti compulsivi e di dipendenza (ad esempio, controllare continuamente la posta elettronica o avere difficoltà a controllare il tempo trascorso sulle piattaforme digitali e sui *social media*).

L'introduzione di nuove tecnologie può, quindi, da un lato migliorare la qualità della vita lavorativa, dall'altro peggiorarla con effetti negative sulla salute mentale, il benessere, l'*engagement* e la *performance* delle persone (Parker & Grote, 2020). Come sempre, non esiste un approccio “*one-size-fits-all*”. Di conseguenza, al fine di un'integrazione piena delle competenze, delle attitudini, dei valori, dei bisogni e delle aspettative individuali, nella progettazione delle modalità di lavoro basate sulle nuove tecnologie è necessario tenere conto del bilanciamento degli aspetti sociali e organizzativi. Secondo una prospettiva sociomateriale, infatti, gli aspetti sociali e tecnologici sono reciprocamente intrecciati (*entangled*) ed emergono insieme (Orlikowski, 2007). Parafrasando dunque il titolo del romanzo di fantascienza scritto da Dick nel 1968<sup>[1]</sup> a cui si ispirava la conferenza WOA2020, a fronte della costante immersione in ecosistemi digitali, riusciranno le organizzazioni a farsi carico delle sfide della digitalizzazione mettendo al centro le persone e sostenendo la loro resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità? Oppure l'enfasi sulla tecnologia e modalità di lavoro sempre più “*phygital*”, in cui cioè le esperienze *online* e quelle *offline* si fondono assieme, porteranno i lavoratori a sognare pecore elettroniche, piuttosto che pecore reali, per addormentarsi?

Questo numero speciale di *Prospettive in Organizzazione* raccoglie alcuni dei migliori contributi presentati durante la conferenza WOA2020 sul tema degli effetti della tecnologia sul lavoro e sui lavoratori. In

particolare, i nove contributi della sezione *Prospettive di Ricerca* offrono interessanti riflessioni ed evidenze empiriche sul tema delle nuove modalità di lavoro come lo *smart working* e il *coworking*, gli effetti sul clima organizzativo, le nuove competenze come quelle legate all'esercizio della *leadership* attraverso la tecnologia o il *self-management*, il tema dell'*addiction* e della dipendenza dai social media. A questa sezione si affiancano gli *invited-contribution* della sezione *Punti di vista* in cui tre esperti sviluppano osservazioni ed esperienze discusse durante la *round table* finale del WOA2020 che intendeva offrire riflessioni di più ampio respiro sugli effetti della digitalizzazione sul lavoro e sulla società.

Per quanto riguarda le nuove modalità di lavoro, **Claudia Dossena e Francesca Mochi distinguono tra *smart working* e telelavoro** coinvolgendo professionisti di vari settori *knowledge-intensive* in un'analisi volta ad identificare quali sono le caratteristiche a livello macro, meso e micro che devono essere presenti affinché si possa effettivamente parlare di *smart working*. **Giulia Flamini, Rocco Palumbo e Massimiliano M. Pellegrini analizzano, invece, le implicazioni dello *smart working* dal punto di vista dell'equilibrio vita-lavoro e del benessere lavorativo.** Lavorare da remoto può pregiudicare il benessere dei lavoratori e rendere complessa la gestione dell'interfaccia tra vita privata e lavoro. Anche in virtù del maggior carico cognitivo che il lavoro da remoto abilitato dalla tecnologia implica, stanno mutando la natura e il ruolo della *leadership* nel supportare i bisogni degli individui, con il conseguente cambiamento organizzativo necessario per adottare lo *smart working*. **Ne discutono Teresina Torre e Daria Sarti che hanno analizzato come l'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie fa emergere una nuova forma di *leadership* – *e-leadership* – e quali sono le competenze necessarie per esercitare influenza in situazioni mediate dalle nuove tecnologie.** Allo stesso modo, **Michela Iannotta e Chiara Meret analizzano come la *leadership* possa agire da agente del cambiamento e propongono un modello per supportare l'implementazione dello *smart working* in azienda attraverso la *leadership*.**

La riorganizzazione degli spazi fisici di lavoro e l'utilizzo spinto della tecnologia ha posto l'accento anche su altre modalità di organizzazione del lavoro come, ad esempio, il *coworking* o le forme organizzative temporanee come *task force*, eventi o, più frequentemente, *team* di progetto. Attraverso una *scoping review*, **Maria Laura Toraldo, Maddalena Sorrentino, Gianluigi Mangia e Pedro Almeida Couto mappano i principali temi trattati nel filone di ricerca sul *coworking* indagando i processi di innovazione che avvengono all'interno di questi spazi collaborativi.** **Ludovica Leone, Anna Chiara Scapolan e Fabrizio Montanari, invece, indagano i meccanismi attraverso cui gli spazi collaborativi possono supportare identità, visibilità e legittimazione professionale dei lavoratori digitali.** Lazazzara, Bua e Gilardi spostano l'attenzione sulla percezione dei lavoratori di aziende che adottano forme organizzative temporanee e propongono un nuovo costrutto di clima organizzativo che aiuta i manager e i professionisti HR a adottare azioni volte a supportare la temporaneità in azienda.

Sul piano individuale, inoltre, la maggiore adozione della tecnologia al lavoro richiede lo sviluppo di competenze di *self-management* e la gestione dei fenomeni di dipendenza e *addiction*. **Ludovico Bullini Orlandi, Gabriele Morandin e Marcello Russo analizzano uno specifico comportamento proattivo, il *job crafting*, in cui, secondo una logica di *self-management*, le persone reinterpretano il proprio ruolo per dare un senso al proprio lavoro aumentando così la motivazione.** **Za, Ceci, Masciarelli e Iaia, invece, analizzano la relazione tra il cinismo sociale e la dipendenza dai *social network* che sono sempre più diffusi anche nei contesti organizzativi e potrebbero essere oggetto di comportamenti opportunistici da parte degli utenti.** Infine, nella sezione *Punti di Vista*, tre esperti offrono la loro interpretazione sul tema della digitalizzazione e dei suoi effetti sul concetto stesso di lavoro, nell'ambito della Pubblica Amministrazione e sugli spazi di lavoro collaborativi. Nel suo articolo **Rossella Cappetta discute della centralità del lavoro e dell'analisi organizzativa** per interpretare i cambiamenti rilevanti in corso. **Filomena Buonocuore offre una visione sullo stato dell'arte della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione** e sui principali ostacoli ad una piena realizzazione di un processo di *digital transformation* nel pubblico. Infine, **Fabrizio Montanari offre la sua prospettiva sul tema degli spazi collaborativi e di come l'emergenza COVID-19 ha mutato e muterà le modalità di fruizione di questi ambienti.**

È evidente che questo numero speciale non ha la pretesa di esaurire tutti i temi legati alle nuove modalità di lavoro abilitate dalle nuove tecnologie. Tuttavia, la questione di come la tecnologia stia cambiando il lavoro e i lavoratori è una sfida per gli studiosi di organizzazione aziendale diventata quanto mai urgente e prioritaria. Ed è importante, oggi più che mai, che dalle riflessioni teoriche si passi alle applicazioni pratiche per accompagnare imprese e manager a sfruttare al meglio il forte stimolo verso la digitalizzazione del lavoro che stiamo vivendo e che consentirà loro non solo di sopravvivere, ma anche di fare un salto qualitativo e competitivo.

## Bibliografia

- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720.
- Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Parker, S.K., Grote, G.: Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Appl. Psychol.* 0, 1–45 (2020).
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T.S. & Ragu-Nathan, B. S. (2011) Crossing to the dark side: examining antecedents and consequences of technostress. *Communications of the ACM*, 54, 113–120.
- [1] Philip K. Dick (1968), *Do Androids Dream of Electric Sheep?*, Doubleday, New York
-

# **TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**

---

# Il cinismo sociale e la dipendenza dai social network: YouTube vs Facebook

di Stefano ZA, Federica CECI, Francesca MASCIARELLI, Lea IAIA

Nel contesto dei social media, le piattaforme di social network sono arricchite costantemente con nuove funzionalità per migliorare l'esperienza d'uso dell'utente. In un tale contesto, il rischio dell'instaurarsi di forme di dipendenza diviene particolarmente rilevante. Il contributo del presente lavoro è l'analisi della relazione che intercorre fra la dipendenza in chiave utilitaristica da social network e gli assiomi sociali, intesi come valori e credenze, che caratterizzano ciascun utente. Tale relazione viene analizzata ed interpretata al fine di fornire una chiave lettura per il loro utilizzo in ambito organizzativo.

## Introduzione

Il panorama dei social media è in continua evoluzione, dove piattaforme esistenti sono frequentemente aggiornate e ampliate con nuove funzionalità (van den Eijnden, Lemmens, & Valkenburg, 2016). La loro diffusione diviene sempre più pervasiva: secondo alcune statistiche rilevate nel 2020 (Kemp, 2020), sull'intera popolazione mondiale il 59% (circa 4,5 miliardi, 7% in più rispetto al 2019) è su Internet ed il 49% (circa 3,8 miliardi, 9% in più rispetto all'anno precedente) sono utenti attivi sui social media. In questo scenario, l'esigenza di esplorare il concetto di dipendenza dall'uso dei social media, con particolare riferimento ai social network, diviene particolarmente rilevante (Lapointe, Boudreau-Pinsonneault, & Vaghefi, 2013). In letteratura sono presenti due filoni di ricerca che investigano il concetto di dipendenza dalla tecnologia digitale in genere. Il primo, quello più diffuso, considera la dipendenza in termini di "addiction", riferendosi principalmente alla componente psicologica della dipendenza, legata alle emozioni, che spesso causa comportamenti ossessivo-compulsivi (Thadani & Cheung, 2011; Turel, Serenko, & Giles, 2011; van den Eijnden et al., 2016). Il secondo filone è invece orientato al concetto più utilitaristico della dipendenza dalla tecnologia. Complementare al precedente, considera aspetti più razionali e un uso orientato agli obiettivi, con specifico riferimento al contesto dei media ("*Media System Dependency*" – MSD) (Carillo, Scornavacca, & Za, 2017).

La presente ricerca intende contribuire agli studi di *Information Systems* che investigano il concetto di *technology dependency*. Focalizzandosi sull'aspetto utilitaristico, questo lavoro si basa sulla teoria della *Media System Dependency* per definire il concetto di dipendenza, adattando la definizione di dipendenza individuale dai media (*Individual Media Dependency*) al concetto di social network, definendo di fatto la **social network dependency** – SND (Grant et al., 1991; Loges, 1994) come *la misura della capacità di un individuo di raggiungere i propri obiettivi grazie all'uso del social network (the extent to which an individual's capacity to reach his or her objectives depends on the use of Social Network)* (Ball-Rokeach, 1985; Ball-Rokeach et al., 1984; Grant et al., 1991).

Il contesto sociale, che esercita vincoli e influenze sul comportamento degli individui impegnati a raggiungere determinati obiettivi (Bond, Leung, Au, Tong, & Chemonges-Nielson, 2004), potrebbe essere un fattore rilevante da tenere in considerazione quando si vuole investigare la dipendenza da social network, considerata nella sua accezione utilitaristica (Za, Ceci, Masciarelli, & Iaia, 2020b). Un contributo teorico che permette di valutare la percezione del contesto sociale è quello degli assiomi sociali (Bond et al., 2004). Leung et al. (2004) propongono i seguenti assiomi sociali che descrivono le credenze e le convinzioni che un individuo ha del mondo in cui vive e lavora (teoria del valore dell'aspettativa – *expectancy value theory*): *ricompensa per l'impegno (reward for application)*; *cinismo sociale (social cynicism)*; *complessità sociale (social complexity)*; *controllo del destino (fate control)*; *spiritualità (spirituality)*.

Analizzando i dati a livello di ogni singolo paese, gli stessi autori hanno poi ridotto il numero di tali assiomi a due soli fattori, isolando il *cinismo sociale*, e raggruppando gli altri quattro nel nuovo fattore chiamato *esternalità dinamica* (Bond et al., 2004). Mentre l'esternalità dinamica è un riflesso a livello culturale delle strutture di credenze, il cinismo sociale sembra essere una nuova dimensione culturale, una valutazione negativa degli eventi sociali e della natura umana (es. "Le persone di buon cuore di solito subiscono delle perdite" o "Le persone potenti tendono a sfruttare gli altri"). Tra gli altri aspetti, il cinismo

sociale è altresì associato a livelli più elevati di competitività e ad un accesso più frequente a Internet (Bond et al., 2004). Considerando inoltre che l'utilizzo dei social media è in grado di migliorare la competitività (Tajudeen, Jaafar, & Ainin, 2018), ai fini di questo studio ci si focalizza sul **cinismo sociale** con l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande: *il cinismo sociale influenza la dipendenza dai social network? Se così fosse, le caratteristiche funzionali delle diverse piattaforme di social network possono enfatizzare o limitare tale relazione di dipendenza?*

In particolare, in questo studio sono stati considerati gli utilizzi di due tra le più diffuse piattaforme negli ultimi cinque anni sia a livello globale sia a livello nazionale<sup>11</sup>: **Facebook e YouTube**. (al momento dell'indagine i più diffusi – dati 2019)

I risultati di tale ricerca, oltre a fornire un contributo riguardo agli studi sulla MSD e sugli assiomi sociali, forniscono diversi spunti di riflessione nell'ambito della letteratura relativa all'analisi del ruolo delle funzionalità delle piattaforme (Kietzmann et al., 2011), dimostrando che le decisioni strategiche inerenti alle tipologie di funzionalità da implementare influenzano il rapporto tra comportamento individuale e il loro atteggiamento in termini di dipendenza dai social network. Inoltre, dal punto di vista manageriale e organizzativo il lavoro ha rilevato il legame esistente fra i valori personali degli individui e l'utilizzo dei social network con riferimento alle funzionalità delle piattaforme, supportando il lavoro, fra gli altri, di platform designer, policy maker, aziende che progettano piattaforme IT.

## Riferimenti teorici

Nell'ambito di questo studio, come emerso nel paragrafo introduttivo, si prendono in considerazione diversi concetti teorici. In particolare:

- la variabile del cinismo sociale (*Social Cynicism*): identificata tra i 5 principali assiomi sociali (*Social axioms*) che descrivono le credenze e le convinzioni degli individui sulla base della teoria del valore dell'aspettativa (*expectancy value theory*),
- la dipendenza (utilitaristica) dall'utilizzo dei social network (*social network dependency – SND*): adattata dal concetto di dipendenza individuale dai media (*Individual Media Dependency*), deriva dalla MSD (*Media System Dependency*) e permette di valutare le relazioni di dipendenza a livello individuale relativamente all'utilizzo di un media specifico come i social network (Grant et al., 1991; Loges, 1994).

La figura di seguito descrive la relazione tra i concetti teorici appena menzionati.

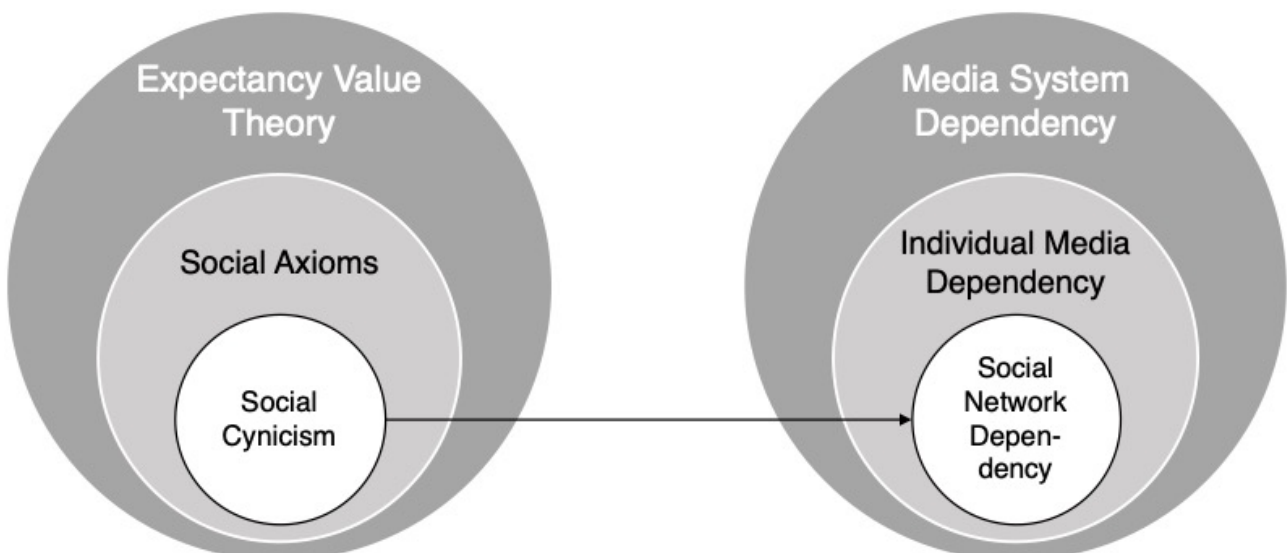


Figure 1. Framework teorico

Infine, per poter investigare come diverse funzionalità presenti nelle piattaforme di social network potrebbero influenzare l'effetto del cinismo sociale sulla dipendenza dai social network, si adotta la tassonomia suggerita in letteratura (Kietzmann et al., 2011), in cui sono identificati sette diversi blocchi funzionali (*functional building block*). Facebook e YouTube sono tra i social network più analizzati nella letteratura accademica (Weller, 2015), nonché i più popolari al mondo<sup>12</sup>. La figura di seguito riporta la distribuzione dei sette blocchi funzionali per i quattro social network analizzati da Kietzmann et al. (2011),

tra cui Facebook e YouTube. Dal loro specifico confronto, escludendo i blocchi funzionali in comune, si evince che Facebook fornisce in aggiunta le funzionalità relative a identità, presenza e relazioni mentre YouTube enfatizza maggiormente la condivisione e il blocco funzionale dei gruppi.
















	identità	conversazioni	condivisione	presenza	relazioni	reputazione	gruppi
Facebook							
Youtube							
LinkedIn							
Foursquare							

Figure 2. Blocchi funzionali e la loro presenza sui diversi Social Network (adattato da Kietzmann et al., 2011; p. 248)

## Modello e sviluppo delle ipotesi

Le basi teoriche relative alla dipendenza individuale dai media (*Individual Media Dependency* – IMD), descrivono sei livelli di relazioni di dipendenza tra un individuo e uno specifico media (Alcañiz, Blas, & Torres, 2006; Ball-Rokeach, 1985; Grant et al., 1991). Questi livelli possono essere rappresentati come il prodotto di tre obiettivi distinti (comprensione, orientamento e gioco) e due diversi punti di vista (personale e sociale). In particolare:

- la *comprensione (understanding)* si riferisce alla necessità degli individui di acquisire una conoscenza di base di sé stessi e di comprendere il loro ambiente sociale (compresa la percezione del ruolo di ognuno nella società);
- l'*orientamento (orientation)* riguarda la necessità di prendere decisioni comportamentali e di avere delle linee guida o suggerimenti per poter interagire in maniera appropriata con altre persone;
- il *gioco (play)* riguarda la capacità dei media di fornire ad un individuo meccanismi per rilassarsi e scaricare lo stress quando è solo o se in compagnia di altri.

I benefici che ogni individuo cerca nei social network e che potrebbero alimentare il legame di dipendenza sono strettamente correlati alle sue percezioni, attitudini, personalità e comportamenti umani. Gli assiomi sociali sono in relazione con la personalità (Chen, Bond, & Cheung, 2006) e la soddisfazione riguardo alla propria vita (Lai, Bond, & Hui, 2007), e rappresentano quindi un appropriato strumento teorico per esplorare gli antecedenti della SND. Con particolare riferimento all'effetto del cinismo sociale sulla SND, individui ricchi di cinismo sociale sono meno fiduciosi e più rigidi nella comprensione degli eventi sociali (Za, Ceci, Masciarelli, & Iaia, 2020a). Sono caratterizzati da una scarsa fiducia interpersonale e hanno una visione negativa della natura umana e delle istituzioni sociali (Singelis, Hubbard, Her, & An, 2003). Tale visione negativa insieme all'attitudine verso un elevato livello di competitività richiederebbero la raccolta e l'utilizzo di informazioni condivise e identificate attraverso l'uso dei social network. Pertanto, si propone la seguente ipotesi:

*H1: Il cinismo sociale (Social Cynicism) ha un effetto positivo sulla dipendenza dai social network (SND).*

Considerando il cinismo sociale correlato a una scarsa fiducia nelle relazioni interpersonali (Singelis et al., 2003), gli utenti con un alto livello di cinismo sociale sono generalmente meno propensi a sviluppare relazioni. Inoltre, poiché questa correlazione deriva dalla convinzione di un'alta probabilità che si verifichino comportamenti opportunistici (Bond et al., 2004), gli stessi utenti tendono ad evitare la condivisione di informazioni sulla loro identità e presenza (funzionalità presenti su Facebook).

Allo stesso tempo, è probabile che le persone con un alto contenuto di cinismo sociale siano più propense a raccogliere informazioni condivise da altri, al fine di essere più consapevoli su ciò che accade o accadrà, identificando e arginando possibili problematiche, dal momento che “credono che i loro problemi siano causati da istituzioni sociali e altri attori che ostacolano il loro progresso personale” (“believe that their problems are caused by social institutions and others who impede their personal progress”) (Bond et al., 2004). Per tale scopo, potrebbero sfruttare maggiormente le funzionalità di *condivisione* e di creazione di *gruppi* fornite da un social network specifico (es. YouTube).

Sulla base delle diverse funzionalità supportate dai due social network presi in esame e delle caratteristiche di una visione sociale cinica appena descritta, si propone la seguente seconda serie di ipotesi:

*H2a: L'uso di Facebook modera negativamente il rapporto tra cinismo sociale e SND.*

*H2b: L'uso di YouTube modera positivamente il rapporto tra cinismo sociale e SND.*

La figura 3 rappresenta il modello analitico con le tre ipotesi appena descritte.

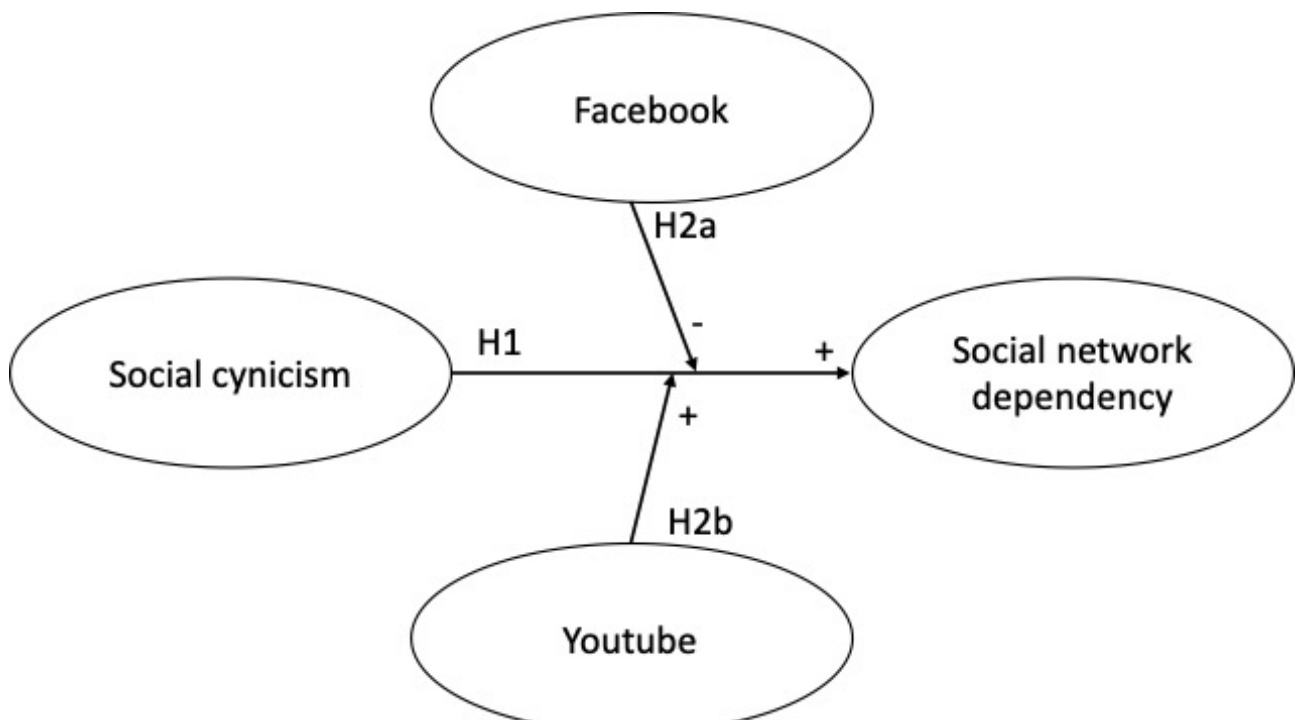


Figure 3. Modello di analisi

## Metodo di ricerca

I dati sono stati raccolti nel mese di Marzo 2019, attraverso un questionario somministrato a studenti iscritti a Corsi di Studio Triennali e Magistrali in Management e Scienze politiche. Il tempo necessario per la compilazione del questionario è di circa 15 minuti. Sono stati raccolti un totale di 622 questionari completi. Per testare le ipotesi è stato usato un modello di regressione lineare. È stato stimato inizialmente un modello che includesse una relazione diretta tra le variabili (Modello 1 nella Tabella 1) e successivamente è stato introdotto un moderatore (Modello 2 nella Tabella 1). I risultati ottenuti mostrano un effetto significativo delle variabili e un incremento nel potere esplicativo tra il Modello 1 che riporta una relazione diretta e il Modello 2 che illustra l'effetto di moderazione.

Modello I

Modello II



Cinismo sociale	0.188	[0.038]	***	0.290	[0.078]	***		
YouTube (utilizzo)	0.029	[0.032]		-	0.019	[0.032]		
Facebook (utilizzo)	0.140	[0.036]	***	0.162	[0.036]	***		
Cinismo sociale *YouTube				0.067	[0.033]	*		
Cinismo sociale *Facebook				-	0.115	[0.034]	**	
Età	-	0.039	[0.012]	**	-	0.039	[0.012]	**
N. di social network	0.019	[0.032]		0.016	[0.032]			
Motivazione	-	0.540	[0.178]	**	-	0.523	[0.289]	**
N	622			622				
R2	0,097			0.117				

\*\*\*=p<0,00; \*\*=p<0,01; \*=p<0,05

Tabella 1: Analisi Econometrica

I risultati dell'analisi suggeriscono che, in linea con l'ipotesi 1, il *Cinismo Sociale* ha un effetto positivo sulla SND (in entrambi i modelli, con  $p < 0,01$ ). In tale prospettiva, le persone con un cinismo così elevato hanno una dipendenza maggiore dall'uso dei Social network, la quale potrebbe intendersi come la necessità di procurarsi maggiori informazioni (attraverso i social network) in modo da acquisire una maggiore comprensione di sé stessi e del proprio ambiente sociale. Dall'analisi si riscontra un forte supporto anche per l'ipotesi H2a: l'impatto diretto di *Facebook* è positivo e significativo (in entrambi i modelli, con  $p < 0,01$ ), mentre l'interazione *Cinismo Sociale x Facebook* è negativa e significativa (con  $p < 0,05$ ). Infine, l'ipotesi H2b ha un supporto moderato: l'impatto diretto di *YouTube* non è significativo (in entrambi i modelli, con  $p < 0,01$ ), mentre l'interazione *Cinismo Sociale x YouTube* è positiva e leggermente significativa (con  $p < 0,05$ ).

## Discussione e conclusioni

Il presente lavoro associa il costrutto degli assiomi sociali (Leung et al., 2004) con la teoria MSD (Ball-Rokeach, 1998), esaminando il ruolo che il *Social Cynicism* assume rispetto alla SND in considerazione delle differenze funzionali nell'utilizzo dei social network attualmente più diffusi: Facebook e YouTube. A tal fine, si sviluppa e convalida un nuovo modello di ricerca con l'intento di contribuire alla comprensione della dipendenza nell'ambito dei social network. In particolare, si indaga l'effetto di moderazione dell'uso di due social network (Facebook e YouTube) e delle relative funzionalità sulla relazione tra il tratto di cinismo sociale e la SND.

I contributi teorici offerti sono tre. Innanzitutto, si arricchisce la teoria degli assiomi sociali, esplorando gli effetti della cultura individuale sul comportamento nell'utilizzo di tecnologie digitali, considerato in questo caso come variabile dipendente. In secondo luogo, si cerca di contribuire al filone di ricerca legato alla teoria della MSD, esplorandone gli antecedenti. Sebbene esistano diversi studi che hanno analizzato gli effetti della MSD su differenti variabili, come la *continuance intention to use* (Alcañiz et al., 2006; Carillo et al., 2017; Grant et al., 1991; Patwardhan & Yang, 2003), questo lavoro si colloca nel filone di studi che considera e analizza il ruolo della dipendenza dai media come variabile dipendente (Park, Kim, Shon, & Shim, 2013). In particolare, identifica gli antecedenti della *Media System Dependency* studiando le micro-basi delle relazioni che collegano gli individui all'uso dei social media. Inoltre, crea un collegamento tra la MSD e la *expectancy-value theory*, accrescendo la comprensione sull'influenza esercitata dalla cultura individuale

sul comportamento online. Infine, questo lavoro contribuisce alla letteratura che studia il ruolo delle funzionalità delle piattaforme (Kietzmann et al., 2011), mostrando che le decisioni strategiche attinenti alla scelta delle funzionalità da implementare nelle piattaforme influenzano il rapporto tra il comportamento individuale e il loro atteggiamento in termini di dipendenza dai social network. Esiste un ampio filone di studi incentrato sull'architettura delle piattaforme e delle funzionalità, i quali hanno sottolineato l'importanza delle dinamiche competitive (Cennamo & Santalo, 2013; Cusumano & Gawer, 2002), dei costi di transazione (Hagiu, 2014), dell'effetto di rete (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2005; Rysman, 2009) e dell'innovazione (Boudreau, 2010) nell'acquisizione di una posizione di mercato migliore rispetto alla concorrenza. Questo studio riflette sulle possibilità di incrementare la posizione di mercato sulle *social media platform* in generale, facendo leva sui valori e sulla cultura degli individui.

Il contributo del presente lavoro relativo alla comprensione dell'influenza che i diversi valori personali hanno sull'utilizzo dei social network, in base alle principali funzionalità delle piattaforme, interessa diverse categorie professionali: i platform designer che, consapevoli degli effetti del cinismo sociale combinato con le funzionalità dei social network, potrebbero ridefinire le caratteristiche della piattaforma in base al target audience; i policy maker, che potrebbero indirizzarsi verso una valutazione dell'influenza della cultura sul comportamento individuale; le aziende che progettano piattaforme IT, in particolar modo per quanto concerne il benessere degli utenti e la realizzazione di azioni preventive sui fenomeni di *IT dependency*. Una ulteriore implicazione manageriale riferisce alla possibilità per le imprese di creare social network aziendali sviluppati appositamente sulle caratteristiche dei dipendenti, con il valore aggiunto di raggiungere i task prestabiliti e, allo stesso tempo, creare coinvolgimento e sviluppare una community all'interno dell'azienda.

## Riferimenti selezionati

- Alcañiz, E. B., Blas, S. S., & Torres, F. T. (2006). Dependency in consumer media relations: an application to the case of teleshopping. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 397–410.
- Ball-Rokeach, J. (1985). The origins of individual Media-System Dependency: A Sociological Framework. *Communication Research*, 12(4), 485–510.
- Ball-Rokeach, Sandra J. (1998). A Theory of Media Power and a Theory of Media Use: Different Stories, Questions, and Ways of Thinking. *Mass Communication and Society*, 1(1–2), 5–40.
- Block, J. J. (2008). Issues for DSM-V: internet addiction. *The American Journal of Psychiatry*, 165(3), 306–307.
- Bond, M. H., Leung, K., Au, A., Tong, K. K., & Chemonges-Nielson, Z. (2004). Combining social axioms with values in predicting social behaviours. *European Journal of Personality*.
- Boudreau, K. (2010). Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management Science*, 56(10), 1849–1872.
- Carillo, K., Scornavacca, E., & Za, S. (2017). The role of media dependency in predicting continuance intention to use ubiquitous media systems. *Information & Management*, 54(3), 317–335.
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350.
- Chen, S. X., Bond, M. H., & Cheung, F. M. (2006). Personality correlates of social axioms: Are beliefs nested within personality? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 509–519.
- Cusumano, M. A., & Gawer, A. (2002). The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 51–58.
- DeFleur, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). *Theories of Mass Communication*. New York: Longman.
- Eisenmann, T., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Stra. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Ferraro, G., Caci, B., D'Amico, A., & Di Blasi, M. (2007). Internet addiction disorder: an Italian study. *Cyberpsychology & Behavior*, 10(2), 170–175.
- Grant, A. E., Guthrie, K. K., & Ball-Rokeach, S. J. (1991). Television Shopping: A Media System Dependency Perspective. *Communication Research*, 18(6), 773–798.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.
- Hootsuite. (2019). *Digital 2019*.
- Kakabadse, N., Porter, G., & Vance, D. (2007). Addicted to technology. *Business Strategy Review*, 18(4), 81–85.
- Kemp, S. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Hootsuite.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Lai, J. H.-W., Bond, M. H., & Hui, N. H.-H. (2007). The role of social axioms in predicting life satisfaction: a longitudinal study in Hong Kong. *Journal of Happiness Studies*, 8(4), 517–535.

Lapointe, L., Boudreau-Pinsonneault, C., & Vaghefi, I. (2013). Is smartphone usage truly smart? A qualitative investigation of IT addictive behaviors. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1063–1072).

Leung, K., & Bond, M. H. (2004). Social Axioms: A Model for Social Beliefs in Multicultural Perspective.

Loges, W. E. (1994). Canaries in the Coal Mine: Perceptions of Threat and Media System Dependency Relations. *Communication Research*, 21(1), 5–23.

Morahan-Martin, J., & Schumacher, P. (2000). Incidence and correlates of pathological internet use among college students. *Computers in Human Behavior*, 16(1), 13–29.

Park, N., Kim, Y. C., Shon, H. Y., & Shim, H. (2013). Factors influencing smartphone use and dependency in South Korea. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1763–1770.

Patwardhan, P., & Yang, J. (2003). Internet dependency relations and online consumer behavior: a media system dependency theory perspective on why people shop, chat, and read news online. *Journal of Interactive Advertising*, 3(2), 57–69.

Robinson, T. E., & Berridge, K. C. (2003). Addiction. *Annual Review of Psychology*, 54, 25–53.

Rysman, M. (2009). The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125–143.

Scheibenberger, K., & Pansa, I. (2008). Modelling dependencies of IT infrastructure elements. In *3rd IEEE/IFIP International Workshop on Business-driven IT Management, BDIM 2008* (pp. 112–113). Salvador, Brazil.

Singelis, T. M., Hubbard, C., Her, P., & An, S. (2003). Convergent validation of the social axioms survey. *Personality and Individual Differences*, 34(2), 269–282.

Tajudeen, F. P., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2018). Understanding the impact of social media usage among organizations. *Information and Management*, 55(3), 308–321.

Thadani, D. R., & Cheung, C. M. K. (2011). Exploring the Role of Online Social Network Dependency in Habit Formation. In *International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011* (Vol. 4, pp. 3446–3461).

Turel, O., Serenko, A., & Giles, P. (2011). Integrating technology addiction and use: An empirical investigation of online auction users. *MIS Quarterly*, 35(4), 1043–1061.

van den Eijnden, R. J. J. M., Lemmens, J. S., & Valkenburg, P. M. (2016). The Social Media Disorder Scale. *Computers in Human Behavior*, 61, 478–487.

Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic Internet use or Internet addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1447–1453.

Za, S., Ceci, F., Masciarelli, F., & Iaia, L. (2020a). Are cynics more social network dependent? Exploring YouTube and Facebook usage. In *ECIS 2020 proceedings* (p. paper 144).

Za, S., Ceci, F., Masciarelli, F., & Iaia, L. (2020b). Exploring the effects of Social Value on Social Network Dependence. In C. Metallo, M. Ferrara, A. Lazazzara, & S. Za (Eds.), *Digital Transformation and Human Behavior: Innovation for People and Organisations – LNISO 37*. Springer International Publishing.

[1] <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

[2] <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

# La leadership che cambia: il futuro è nell'e-leadership?

di Teresina TORRE, Daria SARTI

Che anche la leadership debba fare i conti con la crescente pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la loro evoluzione è oramai un fatto consolidato, conseguenza del cambiamento che queste stanno producendo nelle relazioni di lavoro (e non solo). Etichettato come e-leadership, questo nuovo costrutto è oggetto di una crescente attenzione, sia da parte degli studiosi che dei practitioners, gli uni e gli altri interessati a coglierne le specificità e ad aiutare le imprese a gestirla al meglio.

L'indagine di cui rendiamo conto si muove in questa prospettiva. A partire dell'approfondimento di alcuni casi di studio, questo articolo mette in evidenza il crescere della consapevolezza circa la necessità di intraprendere nuove traiettorie di sviluppo della leadership – che necessariamente si confrontino con l'evoluzione tecnologica in atto consolidando le dimensioni soft che da sempre caratterizzano l'esercizio della leadership. In conclusione si individuano tre diverse strade che le imprese possono intraprendere nel passaggio all'e-leadership.

## Introduzione

La leadership rappresenta uno dei temi più trattati nell'ambito della letteratura di management. Negli studi sul comportamento organizzativo, viene definita come quel processo attraverso il quale una persona esercita la propria influenza su uno o più individui con lo scopo di raggiungere un obiettivo condiviso e lo fa in maniera efficace, essendo l'efficacia una condizione fondamentale di questo fenomeno (Slocum and Hellriegel, 2007; Northouse, 2007).

Mentre negli anni è stata riconosciuta l'accresciuta influenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sul modo con cui nelle imprese si organizzano e con cui in esse si lavora, le ripercussioni che i cambiamenti in atto avrebbero potuto produrre sulla leadership non sono state da subito colte dagli studiosi, così che questo tema è entrato nel dibattito più di recente.

Le posizioni degli studiosi apparivano frammentate e discordanti. Accanto a studi che ritenevano che la diffusione della tecnologia non avrebbe alterato gli elementi sostanziali della leadership ed i caratteri rilevanti di un buon leader (Champy, 2010; Sutton, 2010), se ne collocavano altri che evidenziavano scenari in cui la tecnologia avrebbe in qualche misura reso superfluo il leader. Taluni autori sostenevano che certi stili di leadership, quale quello trasformazionale, avrebbero potuto perdere di efficacia con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione (Purvanova e Bono, 2009). Altri, analizzando l'introduzione di nuovi *tools* a supporto del lavoro di gruppo e delle decisioni collettive, hanno dimostrato come gli strumenti di *information and communication technology* possano "sostituire", nella percezione dei *followers*, lo stile partecipativo del capo ed al contempo "neutralizzare" l'influenza direttiva che egli/ella esercita poiché percepita in contrasto con lo strumento informativo implementato (Kahai et alii, 2004).

In questo contesto, alcuni ricercatori hanno iniziato ad osservare come il rapporto fra il leader ed i suoi collaboratori venga sempre di più ad essere 'mediato' dalla tecnologia, e dunque dai diversi *tools* e *media* che, di volta in volta, supportano il lavoro e le relazioni di lavoro, spingendo verso un ripensamento della leadership e del modo con cui deve essere interpretata da chi ne è investito (Avolio et alii, 2000; Avolio and Kahai, 2003a; 2003b; Cortellazzo et alii, 2019; Dasgupta, 2011). Si pensi in proposito al ruolo giocato dalla possibilità di continua connessione e dalle tecnologie *smart* e *social* (Cardon et alii, 2019; Roman et alii, 2019). Il dibattito non si sofferma tanto sulla dimensione delle qualità, delle caratteristiche e dei comportamenti necessari per i leaders o sugli *outcomes* che i medesimi sono chiamati a raggiungere, quanto piuttosto si incentra sulla possibilità di proporre lo studio del fenomeno della leadership entro un framework più ampio che consideri quale passaggio fondamentale e necessario il processo di formazione delle relazioni (Yammarino et alii, 2001).

Diventa dunque interessante capire come nelle organizzazioni si sta ripensando ai modi in cui i “nuovi” leader interagiscono con i *followers* dentro la tecnologia, che consente loro di influenzare i propri collaboratori ed al contempo cristallizzare il loro ruolo di leader – visto che la leadership resta uno degli strumenti più importanti per la gestione dei teams (Kahai, 2012).

In questa prospettiva (Cortellazzo et alii, 2019; Uhlin and Crevani, 2019) si colloca il progetto di ricerca da cui il presente articolo trae spunto. In questo lavoro ci proponiamo di analizzare come la trasformazione in atto nella leadership e nel suo essere sempre più mediata dagli strumenti tecnologici, stia maturando nella consapevolezza nelle imprese.

Lo studio che abbiamo condotto ci ha offerto alcuni risultati interessanti, che ci pare utile presentare e discutere con l’obiettivo di fornire indicazioni e spunti di riflessione per coloro che sono chiamati ad assumere posizioni di coordinamento in un contesto di lavoro sempre più mediato dalla tecnologia, oltre che per i manager delle risorse umane che operano a supporto.

Ma andiamo con ordine. Proviamo dapprima a chiarire ulteriormente la questione che ci ha interessato, per poi sintetizzare i passaggi fondamentali della ricerca e soffermarci sui primi risultati. Nella parte conclusiva ci riproponiamo di ragionare sulle implicazioni che ne derivano per la prassi manageriale

## Che relazione tra leadership e tecnologie?

Il dibattito leadership-tecnologia è da tempo al centro dell’attenzione dei ricercatori, per l’evidente ed acquisita ragione che le nuove tecnologie stanno modificando i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui, il modo di lavorare e quello di relazionarsi che è alla base della dinamica della leadership (Wellman et alii, 1996; Bergun, 2009; Parry and Tyson, 2011), ma anche – come suggeriscono gli studiosi attenti a questi temi – per il meno ovvio motivo che è la modalità con cui la tecnologia viene gestita ad essere fondamentale nella manifestazione della leadership, più di quanto non lo siano le caratteristiche e la complessità delle dimensioni tecnologiche (Avolio et alii, 2001). Sembra quindi che leadership e tecnologia mostrino una reciproca connessione, condizionandosi a vicenda, in un processo evolutivo.

Non a caso, hanno avuto successo espressioni quali ‘leadership in un mondo connesso’ (Johnson, 1998) o ‘leadership in un mondo digitale’ (Cortellazzo et alii, 2019) che evocano una nuova prospettiva, i cui contorni sono però tutt’altro che ben definiti e che richiedono di essere meglio focalizzati.

’*Adaptive Structuration Theory (AST)*, che studiando i processi di trasformazione delle dimensioni organizzative con riferimento all’implementazione di tecnologie informative avanzate, evidenzia come sia proprio il livello sociale nell’interazione tra persone e tecnologie ad essere centrale nell’evoluzione dei processi di leadership (Jones and Karsten, 2008). Così come la *Unified Theory of Acceptance and use of Technology (UTAUT)* consente di rimarcare l’influenza del leader nel suo ruolo di mediatore per l’introduzione di soluzioni e strumenti tecnologici in azienda, nell’ambito delle leve idonee a “governare” la “decisione di adottare le nuove tecnologie” da parte dei lavoratori influenzando le loro aspettative rispetto all’utilità ed alla facilità di uso delle tecnologie e favorendo altresì un adeguato supporto da parte dell’organizzazione (Venkatesh et alii, 2003).

Le implicazioni sono notevoli. Secondo Kahai (2012), “la leadership in questo nuovo contesto richiede una nuova conoscenza e nuove competenze che si vanno a sommare alle precedenti conoscenze e competenze” (Kahai, 2012: 63).

Tra queste competenze, sottolineano alcuni autori, si colloca la capacità di creare un clima collaborativo e di fiducia nei gruppi di lavoro virtuali (Praveen and Prashant, 2013), maggiormente necessario per fronteggiare le criticità che accompagnano le nuove modalità di lavoro, strutturalmente dipendenti dalla tecnologia e foriere di ostacoli organizzativi oltre che di possibili incomprensioni sul piano della comunicazione (Kayworth and Leindner, 2000).

Nel quadro che si delinea, pare interessante l’approccio di Van Wart e colleghi (2019), i quali sottolineano che i leaders devono usare, amalgamandoli, strumenti e stili di leadership diversi, da un lato di natura tradizionale, volti a mediare orientamento alla produzione ed alla relazione dentro rapporti personali e

diretti, dall'altro strumenti e stili "elettronici", in cui si richiede padronanza delle tecnologie e capacità di selezionarle per appropriatezza alle specificità del contesto.

Si fa dunque strada il concetto di e-leadership, definita come il processo di influenza sociale mediato dalle tecnologie che produce un cambiamento nelle attitudini, nei sentimenti, nel comportamento e nelle performance delle persone, dei gruppi e dell'organizzazione (Avolio ed alii, 2000). Non solo. Si enfatizza anche l'importanza del contesto considerando quindi la e-leadership come un processo di influenza sociale integrato in un ambito sia prossimo che distante (Avolio ed alii 2014). Sembra quindi emergere una nuova idea di leadership, che si fonda sempre sul concetto di influenza, ma che – agendo attraverso l'intermediazione delle tecnologie – allarga i suoi orizzonti anche oltre lo spazio fisico delimitato della relazione, tra il leader ed i suoi *followers*.

Insomma, la necessità di indagare su come la leadership si sta evolvendo verso un nuovo modo di esercitarla, in relazione ai cambiamenti che connotano il contesto tecnologico, ha aperto la strada alla nostra indagine.

## Come si è configurata la nostra ricerca?

Per approfondire i temi sopra introdotti abbiamo avviato un'indagine di tipo esplorativo, focalizzata su alcuni aspetti centrali. In specifico ci si è soffermati su come l'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie possa influenzare il manifestarsi della leadership e su come quest'ultima possa favorire l'uso delle prime in chiave di reciproca influenza. Inoltre, si è fatta luce su quali siano le competenze necessarie agli e-leaders.

Su questa base abbiamo sviluppato un set di casi di studio, metodo di analisi che la letteratura suggerisce essere particolarmente adatto ad obiettivi di ricerca come il nostro, vale a dire imperniati sul 'come' e sul 'perché' di un fenomeno e su contenuti per i quali il contatto diretto con la realtà indagata è essenziale per capire aspetti legati al comportamento delle persone (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017). Sono state coinvolte 15 imprese italiane di diverse dimensioni (per numero di addetti e fatturato) operanti sia nel settore manifatturiero che in quello dei servizi, la cui direzione HR si è dichiarata disponibile a discutere il tema ed a supportarci nell'individuazione di interlocutori appropriati. Interviste semi-strutturate e in profondità hanno costituito la base della nostra attività. La ricerca si è svolta in due fasi, la prima nel 2015, la seconda nel 2019.

Due punti ci sembra interessante richiamare quali maggiori evidenze della nostra ricerca. Il primo concerne il cambiamento, avvenuto tra i due momenti distinti in cui lo studio è stato condotto, rispetto all'esistenza ed alla riconoscibilità della e-leadership. Il secondo riguarda le caratteristiche che questa sta assumendo, e che ci porta a suggerire tre possibili manifestazioni della e-leadership connesse al ruolo assunto dalla tecnologia nel suo divenire.

Rispetto al primo punto, colpisce come, nel seppur breve intervallo di soli quattro anni, la conoscenza e la percezione della rilevanza del fenomeno fra i referenti d'impresa siano cresciute significativamente. Se al primo round di interviste, era stato necessario spiegare quale fosse l'oggetto del nostro interesse – e quindi aiutare i nostri interlocutori a focalizzare ed organizzare le idee sulla propria esperienza in tale direzione, soprattutto laddove alcuni elementi ne rendevano evidente la presenza, sia pur in forma embrionale ed assolutamente informale – in occasione della seconda tornata di interviste, il tema è parso decisamente più presente nel dibattito interno su come gestire i collaboratori, in uno scenario che sta mutando rapidamente e profondamente e nel quale la consapevolezza degli impatti generati dalla tecnologia e dalla sua pervasività assume contorni di maggiore maturità.

Ancora, l'evoluzione tecnologica – segnata in particolare dallo sviluppo dei *tools* portabili e costantemente connessi (i cellulari sono oramai strumenti di lavoro interattivi) – ha favorito, in modo quasi naturale, un mutamento nei modi di rapportarsi fra i componenti di uno stesso team ed il loro leader, che incidono sul contenuto della relazione, che diviene maggiormente condiviso, e sulle modalità del lavoro, che appaiono più collaborative, e ciò in un contesto aziendale maggiormente sensibile ed attento a questa evoluzione e quindi più propenso ad incentivare queste nuove modalità e favorire condizioni di supporto adeguate. Ciò premesso, resta evidente che – dentro ad un trend generale che vede accrescere la mediazione tecnologica – l'attitudine mostrata da alcune imprese in questa direzione sembra svilupparsi più lentamente

di quanto potrebbe apparire ragionevole attendersi alla luce dell'evidenza del cambiamento in cui siamo immersi, anche al di fuori del contesto lavorativo. Dal punto di vista organizzativo, si ha infatti l'impressione che una cultura aziendale ancorata a modi tradizionali e presenzialisti giochi un ruolo rilevante nel resistere all'accelerazione indotta dalla tecnologia, la cui diffusione all'interno del perimetro aziendale e tra i gruppi pare quindi favorita più dalla propensione personale, del capo o di uno dei componenti del gruppo, che da uno 'spirito' condiviso a livello di organizzazione. Laddove invece l'orientamento culturale aziendale sia frutto di uno sforzo organizzativo strutturato verso un obiettivo di cambiamento definito a livello strategico, anche il tema della leadership e delle sue interconnessioni con la tecnologia pare manifestarsi con elementi interessanti che ci introducono al secondo aspetto, quello che focalizza sulle diverse possibili manifestazioni della e-leadership.

Dai casi analizzati, ci pare di poter identificare tre diverse modalità di risposta al mutamento in atto nella leadership, in funzione della cultura (appunto) e del grado di maturità tecnologica presente nell'impresa.

Lo stimolo proveniente dall'implementazione delle nuove tecnologie dell'informazione nell'organizzazione del lavoro ha dato vita a sistemi di e-leadership in cui il ruolo della leadership viene rinforzato rispetto all'utilizzo delle prime con lo scopo di migliorare l'efficacia dei rapporti, in un contesto nel quale intelligenza situazionale ed empatia da parte del leader restano caratteri fondamentali.

Una prima tipologia di risposta agli stimoli di utilizzo delle nuove tecnologie in azienda emerge nella forma dell'iniziativa assunta dalla funzione *Information Technology*, "depositaria" per eccellenza del "sapere" riconducibile a queste. Il "primo" e-leader è proprio il Chief Digital Officer (CDO) che, coerentemente con le indicazioni della UTAUTA, promuove la diffusione delle tecnologie e degli strumenti informatici e supporta i leader nel percorso di transizione verso una padronanza di questi rispetto alle finalità che essi perseguono, quindi come strumenti di coordinamento per l'efficienza del lavoro e/o come canali di sostegno verso i collaboratori. Per farlo, occorre che egli per primo rafforzi il proprio bagaglio cognitivo-attitudinale in termini di competenze 'soft, fondamentali nel momento in cui la tecnologia si associa alla leadership, per rafforzare l'interazione tra persone e tecnologie suggerita dalla AST. La nozione di e-leadership assume in questi casi un significato specifico, che si fonda sull'uso delle tecnologie dell'informazione e comunicazione per creare relazioni, promuovere e rafforzare la comunicazione e accelerare la realizzazione dei processi lavorativi. Una seconda tipologia di risposta alle nuove tecnologie declina un'esigenza manifestata dai profili "operativi" del core business: i manager della *line*, che decidono di inserire, nella loro quotidianità lavorativa e ad integrazione delle modalità tradizionali, nuovi strumenti digitali in quanto funzionali al miglior coordinamento dei gruppi di lavoro, soprattutto nei casi in cui i rispettivi membri siano geograficamente distanti. In questo caso, si avvia un percorso che potremmo definire spontaneo, attivato dai manager in prima persona, volto a sviluppare l'e-leadership imparando ad utilizzare i nuovi strumenti disponibili e promuovendone in "modo spontaneo" l'utilizzo da parte dei propri collaboratori, secondo le traiettorie suggerite dalla UTAUT. Nel processo di implementazione di questa forma, i manager coinvolgono anche le funzioni HR e IT, per la necessaria opera di supporto di natura complementare, come anche l'AST suggerisce.

Infine, una terza modalità di risposta, è quella fornita da quelle organizzazioni che, ritenendo la sfida della digitalizzazione una loro priorità, hanno implementato in modo esplicito e formalizzato processi volti alla definizione di un modello puro di e-leadership all'interno dell'azienda. In questi contesti, l'e-leader è un professionista impegnato in una specifica area aziendale che mantiene salde le caratteristiche e competenze fondamentali di un leader tradizionale, che si arricchiscono di rilevante consapevolezza sulle implicazioni della tecnologia nel lavoro e nei cambiamenti prodotti nelle dinamiche relazionali. Comprende quindi le opportunità e le potenzialità delle tecnologie, le sfrutta per sviluppare nuovi modi di comunicare e cooperare, alimenta continuamente il clima relazionale all'interno dei gruppi di lavoro attraverso tecnologie facilitanti (applicazioni di messaggistica, piuttosto che strumenti di condivisione), agisce positivamente sulla percezione dell'utilità nel lavoro e sulla fiducia dei colleghi rispetto alla tecnologia. Per fare questo, segue i suggerimenti dei colleghi qualificati nell'ambito della tecnologia, lavorando ad adattare regole e risorse alle esigenze dinamiche del gruppo.

## Quali implicazioni possiamo trarre?

Cosa suggerisce ai manager questo tipo di ricerca? Cosa propone in primis per coloro che ambiscono ad emergere come e-leader? Ed a coloro che sono chiamati a creare condizioni utili affinché i teams funzionino

al meglio? E quali suggerimenti ancora può offrire a chi, a questi temi, dedica la sua attività di ricerca, per ulteriormente affinare il supporto al mondo manageriale? Sicuramente alcune indicazioni su cui è utile riflettere. Vediamo di richiamarle brevemente.

Il nostro obiettivo era esaminare come la leadership stia vivendo la sfida dell'impatto delle nuove tecnologie e come il contesto organizzativo possa sostenerla. La questione – è bene ribadirlo – ha un certo rilievo in quanto la leadership rappresenta incontrovertibilmente uno degli strumenti più importanti per la gestione dei collaboratori, e questa diventa sempre più importante quanto si tratta di andare verso il cambiamento.

Il primo dato, scontato, potrebbe essere definito come l'ineluttabile emergere della rilevanza dell'impatto delle tecnologie sulla vita aziendale. Le differenze che si osservano nel fronteggiare questo dato dipendono dal diverso grado di maturità tecnologica e quindi dall'ambito nel quale inizia a manifestarsi la novità dell'e-leadership, perché questo condiziona la capacità di adattamento di regole e risorse.

Anche la dimensione della cultura organizzativa e la sua attenzione sia alle risorse interne che esterne si dimostra di grande rilevanza nel plasmare le modalità con cui le singole imprese – e di conseguenza i suoi leader – decidono se e come rispondere alle sfide ambientali. In particolare la cultura d'impresa diventa un fattore di rilevante impatto sul modo in cui gli stimoli del cambiamento – come appunto quello di sviluppare una nuova leadership – vengono gestiti.

Al tempo stesso, appare sempre più chiara la necessità che la leadership evolva, che si immerga nella dimensione tecnologica restando saldamente ancorata ai suoi fondamenti, declinati nella capacità di influenzare i collaboratori e condurli verso gli obiettivi aziendali, in modo che le pratiche sociali adattino la tecnologia al comportamento. È in altri termini un allargamento di orizzonti e di competenze quello che è richiesto, che vede il leader protagonista di questo cambiamento, ma che richiede all'HR ed all'IT di collaborare per sostenerlo. Questo significa per tutti un cambio di passo, una consapevolezza che necessita di supporto per una maggiore padronanza tecnica che crei le condizioni per il fit tra tecnologia e contesto di gruppo. Ancora di più, è richiesto un affinamento delle competenze relazionali che non possono più essere limitate, perché non più sufficiente, a particolari caratteristiche di personalità che possono invece funzionare in un contesto di prossimità e di intensa frequentazione. Al crescere della distanza dunque tali caratteristiche non bastano più, e si rende necessaria una rivisitazione dello stile di leadership, che tenda a combinare l'orientamento trasformativo – fondato sulla *vision* che il leader proietta, la sua ispirazione e motivazione come leve per influenzare – con quello partecipativo – volto a coinvolgere i collaboratori – con l'intento di presidiare adeguatamente il processo di cambiamento indotto dalla tecnologia e il crescente sentimento di coinvolgimento che va via via rafforzato all'allentarsi della prossimità fisica tra leader e followers.

Infine, è di tutta evidenza che occorre approfondire ulteriormente il tema, sia allargando la base di analisi (coinvolgendo un numero maggiore di aziende) sia considerando ulteriori aspetti che possono incidere nella dinamica della leadership, a partire dai contenuti della professione al più ampio contesto strategico, dalle componenti del clima organizzativo così come al grado di *fit* tra persona e organizzazione. Insomma, molto spazio resta per gli sviluppi della ricerca, che avrà modo di cimentarsi su un'evoluzione che i fatti recenti – il massiccio ricorso al lavoro a distanza ad esempio – lasciano intravedere rafforzerà la sua traiettoria.

## Bibliografia

- Avolio, B.J., and Kahai, S. (2003a). Adding the E to E-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00133-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00133-x).
- Avolio, B. J., and Kahai, S. (2003b). Placing the “E” in e-leadership: Minor tweak or fundamental change. In S. E. Murphy, R.E. Riggio (Eds). *The future of leadership development (75-96)*. Psychology Press, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R., and Sivasubramaniam, N. (2001). Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. In M. London (Ed.), *Applied in psychology. How people evaluate others in organizations (337-358)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B.J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*. 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00062-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00062-x)
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S., and Baker, B. (2014). E-Leadership: Re-Examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>



- Bergum, S. (2009). Management of Teleworkers – Managerial Communication at a Distance. Turku School of Economics, Finland.
- Cardon, P. W., Huang, Y., and Power, G. (2019). Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: The Case for Leader-Centric Listening. *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/2329488419828808>
- Champy, J. (2010). Does leadership change in a web 2.0 world. HBR Blog Network, 4. Retrieved February 6, 2020.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*. 4, 1-36.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.
- Johnson, D. (1998). Leadership in a connected world. *The Futurist*, 32(8), 15.
- Jones, M.R., and Karsten, H. (2008). Giddens's Structuration Theory and Information System Research. *MIS Quarterly*, 32(1), 127-157. <https://doi.org/10.2307/25148831>
- Kahai, S. S. (2012). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. In *Exploring distance in leader-follower relationships* (pp. 83-128). Routledge.
- Kayworth, T., and Leindner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183-194. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0)
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parry, E., and Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Praveen, P., and Prashant, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>
- Purvanova, R. K., and Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Slocum, J.W. Jr, and Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Columbus Ohio: Thomson South-Western.
- Sutton, R. (2010). What every new generation of bosses has to learn. HBR Blog Network, 9. Retrieved February 6, 2020.
- Uhlen, A., and Crevani, L. (2019). Is e-leadership development enlightening?: Handling fragmentation by making leadership algorithmic. In *Enlightening the future, 35th EGOS Colloquium, Sub-theme 28: Leadership Development for a Post-truth, Post-human and Post-organizational World*. Edinburgh, July 4-6, 2019.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., and Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G.B., and Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *Mis Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., and Haythornthwaite, C. (1996). Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213-238. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.213>
- Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00027-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00027-4)
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. London: Sage publications.

# I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali

di Ludovica LEONE, Anna Chiara SCAPOLAN,  
Fabrizio MONTANARI

L'articolo illustra i meccanismi attraverso i quali gli spazi collaborativi forniscono un ambiente di riferimento surrogato per i lavoratori digitali, supportandone identità, visibilità e legittimazione professionale. I tre meccanismi principali emersi dallo studio sono: il networking con i co-worker, l'identificazione con lo spazio e l'appropriazione dello spazio.

## Introduzione

L'attuale emergenza sanitaria sembra aver ulteriormente accelerato gli effetti che la digitalizzazione ha avuto sul modo di lavorare negli ultimi anni. Dal momento che negli ultimi mesi si è reso impossibile per la maggior parte dei lavoratori recarsi fisicamente nel proprio abituale luogo di lavoro, aziende e individui hanno scoperto quello che già molti lavoratori avevano sperimentato: la possibilità di lavorare in luoghi diversi da quelli più tradizionali. Le recenti innovazioni tecnologiche avevano infatti già indotto le aziende a promuovere l'adozione di forme di *remote working*. Il lavoro a distanza offre vantaggi sia alle aziende sia ai lavoratori. Nel primo caso, si verificherebbe una maggiore responsabilizzazione sui risultati da parte dei lavoratori e si creerebbe un ambiente di lavoro più flessibile e collaborativo. Per i lavoratori, i principali vantaggi sarebbero da rintracciare nella possibilità di organizzare il proprio tempo di lavoro in maniera autonoma, in un migliore bilanciamento vita-lavoro e nella riduzione dei tempi e costi della mobilità verso la sede di lavoro.

Parallelamente all'affermazione del *remote working*, i cambiamenti nel contesto socio-economico e a livello tecnologico hanno contribuito anche a un significativo incremento delle persone che lavorano in modo autonomo e/o che sono solo temporaneamente affiliate ad aziende. I diversi tipi di lavoratori autonomi (partite iva, liberi professionisti, imprenditori, ecc.) rappresentano quasi un terzo della forza lavoro nelle economie occidentali più avanzate (Bureau of Labor Statistics, 2016; Eurofound & ILO, 2017). Anche in questo caso, poiché molto spesso svolgono lavori o professioni che si avvalgono di tecnologie digitali, le persone frequentemente non lavorano da un tradizionale ufficio aziendale o studio professionale, che può comportare costi anche elevati per il suo mantenimento, ma optano per soluzioni rappresentate dalla propria abitazione (che viene adibita anche a luogo di lavoro), da caffè, biblioteche o altri luoghi, tra i quali i cosiddetti "spazi collaborativi".

## Gli spazi collaborativi e il loro ruolo nel supportare i lavoratori digitali

Con il termine spazi collaborativi si fa riferimento a un insieme variegato di luoghi (co-working, incubatori, fab-lab, ecc.) che hanno in comune il fatto di ospitare un insieme eterogeneo di lavoratori diversi per background formativo, attività svolta e settore di competenza. Definiti anche "luoghi terzi", rappresentano un fenomeno che ha avuto una grande espansione negli ultimi anni. In linea con i recenti trend mondiali che indicano un aumento costante degli spazi di co-working (Spreitzer, Garrett, Bacevice, 2015) – ormai quasi 19.000 con oltre un milione e mezzo di membri world-wide (fonte Deskmag) – negli ultimi anni si è assistito anche in Europa (Capdevila, 2015) e nel nostro Paese a una crescita degli spazi collaborativi (secondo *italiancoworking* in Italia nel 2018 vi erano circa 500 spazi di coworking e nel 2019 circa 700).

I motivi della loro proliferazione sono vari. Innanzitutto, gli spazi collaborativi offrono a prezzi accessibili una serie di risorse e servizi (postazioni di lavoro, Wi-Fi, sale riunioni, attività di formazione e consulenza, ecc.) a costi che altrimenti i lavoratori autonomi (soprattutto quelli nelle prime fasi della carriera), da soli, farebbero

fatica a sostenere. In secondo luogo, si propongono come un ambiente di lavoro vario e stimolante che può offrire la possibilità di incontrare altri professionisti del proprio settore o operanti in contesti molto diversi. Da questo punto di vista, oltre a offrire importanti vantaggi in termini di processi di condivisione delle idee e di contaminazione, e quindi anche di potenziali opportunità di collaborazione, questi spazi possono avere importanti conseguenze anche sulla costruzione dell'identità professionale dei lavoratori che li frequentano.

Su quest'ultimo aspetto si sono interrogati Petriglieri, Ashford e Wrzesniewski (2018), i quali hanno cercato di comprendere come la *gig economy* stia cambiando l'esperienza di lavoro e l'identità professionale proprio dei lavoratori indipendenti, in particolare di quei lavoratori che non appartengono formalmente a un'organizzazione e/o che svolgono autonomamente un'attività lavorativa non riconosciuta come professione tradizionale. La ricerca di Petriglieri e colleghi si basa su interviste semi-strutturate a 65 lavoratori indipendenti tra i quali artisti, scrittori, designer, consulenti, specialisti IT, produttori cinematografici ed editori, tutti lavori autonomi basati su alti livelli di conoscenza e creatività. Secondo lo studio, in assenza di un ambiente organizzativo di riferimento (*holding environment*), tradizionalmente garantito dall'azienda per la quale si lavora, i lavoratori indipendenti hanno bisogno di trovare un nuovo modo per definire la propria identità professionale. A tal fine, essi coltivano autonomamente un proprio ambiente professionale di riferimento (*personal holding environment*), strutturando routine, definendo gli spazi fisici di lavoro, sviluppando relazioni rilevanti e fissando un motivante obiettivo professionale di medio-lungo periodo. Questi elementi, infatti, permettono di sostenere la propria produttività e gestire le emozioni, messe a dura prova dall'incertezza e dalla precarietà del lavoro svolto. In particolare, l'assenza di un ambiente organizzativo di riferimento e di un'affiliazione aziendale fa sì che l'identità professionale sia definita dal lavoro svolto e, dunque, essere (o meno) produttivi sul lavoro è fondamentale per sostenerla ed evitare tensioni emotive.

Nello specifico, rimanere ancorati a routine quotidiane consente di rimanere produttivi e ridurre le distrazioni dal lavoro, fornendo confini e maggiore disciplina nella definizione dei tempi di lavoro, ma anche maggiore motivazione per completare i task, riducendo in questo modo lo stress emotivo associato alla mancanza di produttività. In modo analogo, anche avere uno spazio fisico destinato al lavoro contribuisce a definire la propria identità professionale, proteggendola dalle distrazioni e dal conseguente stress emotivo provocato dalla scarsa produttività. La presenza di uno spazio dedicato al lavoro, anche se limitato, fa sentire liberi di poter esprimere la propria identità professionale all'interno di quei confini definiti.

Anche sviluppare relazioni significative, sia con altri professionisti e lavoratori che condividono la loro stessa condizione lavorativa, sia con amici, parenti e partner, è un elemento che infonde sicurezza e incoraggiamento ai lavoratori indipendenti. In particolare, anche se essi non hanno tutti un gruppo stabile di pari con cui si confrontano, mantenere i contatti con alcune persone, non necessariamente per motivi professionali, è considerato elemento cruciale per mantenere la produttività e l'equilibrio emotivo e di conseguenza supporta l'identità professionale.

Infine, i partecipanti allo studio hanno sottolineato come un elemento cruciale per un lavoratore indipendente fosse tenere alta la propria motivazione professionale. In tal senso, gioca un ruolo importante avere un obiettivo professionale di medio-lungo periodo che possa orientare le scelte professionali superando anche le piccole sfide quotidiane ed evitando così lo stress emotivo che riduce, anche in questo caso, la loro produttività. Trovare uno scopo e una motivazione forte li aiuta di conseguenza ad avere un'identità professionale sostanzialmente appagata.

Per descrivere il processo con cui i lavoratori contemporanei creano connessioni tra gli elementi citati (routine, spazi fisici, pari e motivazione professionale), Petriglieri e colleghi utilizzano la metafora del "farsi spazio". Ma come è possibile "farsi spazio" per i lavoratori autonomi che difficilmente dispongono di uno spazio lavorativo fisico di riferimento? Sono sufficienti gli spazi digitali a loro accessibili, per definizione, *anytime, from anywhere*?

In realtà, gli spazi collaborativi a cui si è accennato all'inizio dell'articolo possono svolgere una funzione importante nel supportare i lavoratori indipendenti nella costruzione di un loro personale *holding environment*. Secondo la sociologa urbana Janet Merkel (2019), infatti, i co-working possono essere interpretati come una pratica informale di auto-organizzazione e supporto dei lavoratori indipendenti, specialmente delle industrie creative e culturali. Tali spazi, infatti, consentono a questi lavoratori autonomi di avere sia maggiore visibilità e legittimazione professionale nel mercato del lavoro, sia una rete professionale che li aiuti a navigare nell'informalità del lavoro creativo. Lavorare in uno spazio collaborativo è infatti una strategia professionale che molti lavoratori indipendenti perseguono per ridurre i rischi e le

incertezze legati al lavoro indipendente, per avere accesso a competenze complementari alle proprie e trovare una comunità professionale di riferimento che riconosca, supporti e legittimi la propria identità professionale.

## Il nostro studio sul campo

Nel nostro articolo “*Do digital workers dream of digital workplaces? The importance of physical shared spaces*” (Leone, Scapolan, Montanari, 2020) abbiamo indagato quali sono i meccanismi attraverso cui uno spazio collaborativo può fornire un ambiente di riferimento surrogato (*surrogate holding environment*) ai lavoratori digitali, soprattutto dei settori creativi e culturali, supportandone identità, visibilità e legittimazione professionale. Per rispondere a questa domanda abbiamo studiato il caso di BASE, uno spazio collaborativo nato nel 2016 a Milano, con l’obiettivo di creare una contaminazione tra diversi campi culturali e creativi e promuovere Milano come centro creativo in grado di generare connessioni tra mondi molto diversi quali le arti, la tecnologia e l’innovazione sociale. Lo spazio è gestito da un’organizzazione non profit fondata da cinque aziende e un’associazione e vi lavorano 32 persone tra manager, dipendenti e collaboratori. BASE rappresenta uno dei casi più rilevanti di rigenerazione urbana effettuati in Italia, occupando 12.000 metri quadri nell’ex area industriale dell’Ansaldo di Milano.

Lo spazio condiviso è stato pensato in maniera polifunzionale con aree dedicate a diverse attività, dai laboratori alle aree espositive, dalla residenza per artisti a un bar e ristorante, fino al co-working (Burò) che può ospitare fino a 120 persone. Negli anni BASE è diventato un punto di riferimento a Milano per giovani professionisti provenienti dai settori creativi e culturali ed è diventato uno dei luoghi di eccellenza delle start up tecnologiche e creative per collocare la propria sede.

Abbiamo condotto il nostro caso studio utilizzando sia dati qualitativi sia quantitativi e la raccolta dati è avvenuta da dicembre 2018 ai primi mesi del 2019. In particolare, abbiamo condotto 28 interviste semi-strutturate sia ai manager e ai dipendenti di BASE, sia ai co-worker dello spazio. Le interviste sono state analizzate secondo una metodologia interpretativa (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). In aggiunta, al fine di ottenere un quadro più ampio dei frequentatori dello spazio abbiamo somministrato un questionario, raccogliendo 75 risposte (pari all’85% del totale dei co-worker del Burò), volto ad indagare le caratteristiche biografiche e professionali dei rispondenti e il loro rapporto con lo spazio. In particolare, attraverso i dati raccolti con il questionario sappiamo che BASE ospita per lo più giovani professionisti (età media 35 anni), equamente divisi in lavoratori indipendenti (sia freelance sia imprenditori), lavoratori dipendenti in regime di smart working e dipendenti di aziende che hanno la propria sede a BASE. Lo spazio ospita professionisti che vengono principalmente da industrie digitali e creative e che svolgono professioni nei seguenti ambiti: digital manufacturing, big data, augmented and virtual reality, coding, web development, internet of things e artificial intelligence, web design e digital PR.

Per quanto riguarda l’analisi delle interviste, queste hanno rivelato che i co-worker di BASE hanno sviluppato un ambiente di riferimento surrogato (*surrogate holding environment*) grazie allo spazio collaborativo, attraverso tre meccanismi principali:

1. il networking con i co-worker;
2. l’identificazione con lo spazio;
3. l’appropriazione dello spazio.

Il primo meccanismo riguarda le attività di costruzione di relazioni con gli altri co-worker nello spazio collaborativo al fine di ridurre il senso di isolamento che i professionisti indipendenti possono avere in mancanza di un contesto organizzativo strutturato. L’uso dello spazio per vincere il senso di isolamento è un elemento molto ricorrente nelle interviste ai co-worker. Nonostante la possibilità che molti hanno di lavorare facilmente da casa, sia i lavoratori indipendenti sia quelli dipendenti in regime di *remote working* hanno spesso raccontato di preferire la scelta di uno spazio dedicato al proprio lavoro, diverso dall’abitazione, per evitare distrazioni, ma soprattutto per combattere la sensazione di isolamento durante l’orario di lavoro. L’attività di networking per i nostri intervistati è fortemente legata all’idea di riempire il vuoto sociale che tipicamente si crea con un lavoro indipendente. Questo desiderio si manifesta direttamente anche nella partecipazione alla community professionale che si sviluppa nello spazio collaborativo e che si basa sulla condivisione degli stessi valori. Allo stesso modo, l’attività di networking con i co-worker è anche mirata a condividere conoscenza e competenze per realizzare eventuali collaborazioni di tipo più o meno strutturato, dalla richiesta di aiuto per risolvere un problema comune nello spazio, all’opportunità di creare una partnership per un progetto lavorativo.

Il secondo meccanismo riguarda le pratiche che gli individui mettono in campo per favorire un allineamento della propria identità con quella dello spazio collaborativo. Questo meccanismo si basa sulla condivisione e sull'accettazione dei valori e della cultura dello spazio. Molti co-workers condividono le stesse passioni e valori e spesso queste passioni rientrano in qualche modo nella vita lavorativa dei professionisti che abbiamo incontrato. La sovrapposizione di fatto dell'ambito professionale e personale facilita lo sviluppo del senso di appartenenza e rappresenta anche uno strumento di (auto)selezione per i futuri co-worker. I nostri dati infatti raccontano che le persone che fanno domanda per una postazione a BASE lo fanno perché conoscevano già lo spazio, il suo stile, i suoi valori e le attività collaterali. In questo senso, le caratteristiche dello spazio fisico risultano centrali: il layout e la sua architettura contribuiscono infatti in maniera unica a definire l'ambiente di lavoro e aiutano anche a sostenere l'identificazione. Molti intervistati hanno anche raccontato di come sentirsi membri di uno spazio fisico supporti un maggiore riconoscimento professionale da parte di persone esterne al co-working. In realtà però questo meccanismo ha rivelato talvolta anche un elemento di criticità. Sebbene infatti l'identità di BASE sia strettamente collegata alle industrie creative e culturali, non tutti gli intervistati sentono completamente allineati con i valori e la cultura dello spazio, in particolare con la sua apertura verso l'esterno. Alcuni hanno riferito infatti come l'eccessiva fluidità dei confini dello spazio, che consente ad esempio la presenza di visitatori occasionali per visitare mostre, eventi o accedere al ristorante, rappresenti una sorta di invasione del proprio spazio di lavoro. Di conseguenza, sentono che la propria identità professionale e la propria reputazione, che sono direttamente collegate al riconoscimento di BASE come spazio lavorativo, possano essere compromesse da questa fluidità.

Il terzo meccanismo riguarda il modo in cui le persone vivono e si appropriano dello spazio collaborativo. Questo può avvenire definendo routine consolidate per scandire i tempi nello spazio e dare una struttura alla giornata di lavoro. Nello spazio collaborativo spesso queste routine sono condivise con la community come, ad esempio, nel caso del pranzo o della partecipazione agli eventi culturali e sociali di BASE. Vivere e appropriarsi dello spazio significa anche poterlo adattare alle proprie esigenze, dividerlo con altri. Questo per gli intervistati si è tradotto nella costituzione di "micro-quartieri", piccole comunità localizzate nello spazio fisico condiviso, dove le persone hanno definito comunemente i limiti di lavoro, sia spaziali sia temporali. Proprio come in un ufficio tradizionale le persone cercano di adattare lo spazio e di personalizzarlo sia per rispondere alle proprie necessità professionali (ad esempio, bisogno di maggiore privacy e concentrazione) sia per avere uno spazio che rappresenti gli interessi personali. Non sempre però è possibile per un co-worker appropriarsi e definire il proprio spazio di lavoro come si desidera. Ad esempio, sebbene gli intervistati ci abbiano raccontato di aver scelto di lavorare in uno spazio collaborativo proprio per combattere l'isolamento sociale, molti di loro di contro hanno anche spesso la necessità di isolarsi, per trovare la giusta concentrazione. Anche in questo caso, se da un lato la presenza di molte attività aperte al pubblico esterno è un elemento percepito quasi come una distrazione dal lavoro, dall'altro viene vissuto da molti come uno dei principali elementi che garantisce loro di vivere l'esperienza dello spazio in modo completo.

## Alcune riflessioni finali

In definitiva, il nostro studio, basato su uno spazio collaborativo vissuto da lavoratori digitali, mostra come questo tipo di lavoratori ricerchi e sviluppi un proprio ambiente di riferimento surrogato, proprio attraverso l'affiliazione agli spazi collaborativi, nonostante la digitalizzazione permetterebbe loro di lavorare virtualmente senza limiti di tempo e di spazio. In mancanza di un ambiente organizzativo formale, gli spazi condivisi permettono ai lavoratori digitali, non solo di migliorare la propria condizione di flessibilità e mobilità (perseguendone cioè i vantaggi e contemporaneamente attenuandone le criticità), ma anche di definire meglio la loro identità professionale e costruire proprie routine in un contesto spaziale e fisico definito. I nostri risultati raccontano che i lavoratori digitali attivano tre meccanismi principali per sviluppare il proprio ambiente di riferimento surrogato all'interno di spazi di lavoro condivisi: il networking con i co-worker, l'identificazione con lo spazio e l'appropriazione dello spazio.

Il fenomeno degli spazi collaborativi è in continua crescita perché incontra le necessità crescenti dei lavoratori indipendenti e digitali e i nostri risultati confermano l'idea che i lavoratori hanno bisogno di uno spazio fisico e tangibile per lavorare. Anche quando infatti la tecnologia e il tipo di lavoro permettono di lavorare ovunque e senza orari prestabiliti, i lavoratori digitali cercano e costruiscono uno spazio di riferimento dove poter costruire un ambiente sociale – attraverso l'interazione con i colleghi – sviluppare un

ambiente cognitivo – mediante l'identificazione con lo spazio – e disegnare un ambiente fisico – adattando in funzione dell'uso e personalizzando lo spazio collaborativo.

I risultati della nostra ricerca offrono anche delle implicazioni manageriali; in particolare mostrano quanto sia rilevante per gli spazi collaborativi avere dei valori e un'identità chiari, da veicolare all'esterno, in modo da attirare un pubblico coerente e creare una community radicata che si identifichi con lo spazio e ne supporti lo sviluppo professionale. In questo senso risulta centrale il ruolo del community manager per mantenere viva la comunità e facilitare il networking. Se infatti sempre più spazi adottano strumenti digitali per favorire l'incontro tra le competenze presenti nello spazio, le persone sono ancora l'elemento chiave per rendere possibile la costruzione della relazione. Inoltre, creare occasioni di networking ma anche dare la possibilità in qualche modo di personalizzare lo spazio di lavoro consente ai frequentatori di vivere lo spazio e di sentirlo proprio.

Il nostro studio è stato condotto quasi un anno prima rispetto all'emergenza Covid-19, quindi è lecito domandarsi come le dinamiche evidenziate in questo spazio possano essere state influenzate dall'emergenza sanitaria e dal *lockdown*. Negli ultimi mesi abbiamo tutti sperimentato cosa voglia dire *remote working* e il passaggio, non più progressivo, ma improvviso, al lavoro digitale. In maniera forzata le imprese e le persone si sono trovate a implementare soluzioni di lavoro a distanza e questo ci porta a chiedere quali siano le sfide per gli spazi collaborativi in un futuro prossimo. Gli spazi collaborativi in questa "fase 2" di ripresa post Covid-19 potranno rappresentare una soluzione flessibile per le imprese per diversi motivi: in primo luogo consentono in caso di necessità un ampliamento degli spazi, senza impegnare la sede aziendale e contenendo i costi, rispetto a soluzioni più onerose e complesse; in secondo luogo sono luoghi pensati per la condivisione e gestiti con molta attenzione alla sicurezza, al benessere e alla salute dei professionisti che ospitano; sono luoghi più adatti al lavoro in remoto rispetto all'abitazione, dati i servizi e le risorse disponibili e quindi risultano più funzionali per un'azienda che scelga soluzioni di *remote working* per i propri dipendenti, che magari vivono a molti chilometri di distanza dalla sede aziendale. Infine, non dimentichiamo che gli spazi collaborativi sono nati per ospitare lavoratori indipendenti e accoglieranno nell'immediato futuro molti lavoratori che a causa della crisi post pandemia avranno bisogno di una comunità professionale di riferimento che li accolga e li supporti in una fase di rilancio della propria carriera.

## Bibliografia

- Bureau of Labor Statistics (2016). American time use survey – 2015 results. News Release, 24 June 2016, [www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf](http://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf)
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(3): 1-25.
- Deskmag, (2019) *Global coworking survey reports*
- Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Methodology. *Organizational Research Methods*. 16 (1): 15-31
- Italiancoworking, (2019) *Italian coworking survey 2019*
- Leone, L., Scapolan, A.C., Montanari, F. (2020) Do digital workers dream of digital workplaces? The importance of physical shared spaces, articolo presentato al XXI Convegno WOA, workshop di organizzazione aziendale, Milano, 6-7 Febbraio 2020
- Merkel, J. (2019). 'Freelance isn't free.' Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3), 526-547.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., and Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170.
- Spreitzer, G., Garret L., & Bacevice (2015). Should your company embrace coworking? *MIT Sloan Management Review*, 57(1): 26-29

# **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

---

# Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo

di Giulia FLAMINI, Rocco PALUMBO, Massimiliano M. PELLEGRINI

La possibilità di lavorare da remoto accresce la discrezionalità del lavoratore sulle decisioni di vita quotidiana. Nondimeno, essa può scaturire in intensificazione degli sforzi lavorativi e fenomeni di marginalizzazione del lavoratore. Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo, dunque, sono ambigue. L'articolo intende approfondire questa tematica, assumendo che la variazione delle condizioni lavorative determinate dal lavoro da remoto influenza gli effetti di quest'ultimo sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo.

## Introduzione e obiettivi dello studio

Negli ultimi anni, la letteratura ha alimentato un proficuo dibattito sui possibili effetti del lavoro da remoto (Kelliher & Anderson, 2008). È possibile individuare due ambiti di analisi prevalenti nella dottrina manageriale. Da un lato, sono oggetto di esplorazione le trasformazioni delle condizioni di lavoro generate dal ricorso a formule contrattuali che prevedono il lavoro a distanza (Jacoby e Holland, 2019). Dall'altro, si focalizza l'attenzione sulle implicazioni derivanti da una presenza pervasiva delle tecnologie digitali, che accompagna il lavoro da remoto, sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo (Charalampous, Grant, Tramontano e Michailidis, 2019).

Modificando i confini tra ambito lavorativo e vita quotidiana in ottica di flessibilità, il lavoro da remoto offre maggiori opportunità di bilanciamento tra vita privata e ambito lavorativo (Hardill e Green, 2003). Contestualmente, tuttavia, esso genera sovrapposizioni tra impegni lavorativi e vita privata, con effetti potenzialmente negativi sulla capacità del lavoratore di conseguire un equilibrio tra vita privata e lavoro, oltre che sul benessere lavorativo (De Menezes e Kelliher, 2017). In quest'ottica, il ricorso a modalità lavorative da remoto può generare contraddizioni e ambiguità (Kingma, 2019).

Alla luce di queste brevi riflessioni introduttive, l'articolo si propone di indagare le implicazioni del lavoro da remoto in condizioni di elevata pervasività tecnologica. In particolare, le seguenti domande di ricerca hanno ispirato la ricerca:

*R.Q 1: In che modo il lavoro da remoto influenza il bilanciamento vita-lavoro?*

*R.Q 2: In che modo il lavoro da remoto influenza il benessere lavorativo?*

*R.Q 3: La relazione tra lavoro da remoto, bilanciamento vita-lavoro e benessere lavorativo è condizionata dalla variazione delle condizioni lavorative e dalla pervasività delle tecnologie digitali?*

Allo scopo di fornire una risposta a queste domande di ricerca, è stato posto in essere uno studio empirico di taglio quantitativo. L'articolo è organizzato come segue. La prossima sezione delinea il substrato concettuale da cui sono state desunte le ipotesi di ricerca. Successivamente, è oggetto di presentazione la metodologia e la presentazione dei dati su cui è stata condotta l'analisi statistica. La quarta sezione



presenta i principali risultati dello studio, che sono criticamente discussi nella sezione conclusiva, in cui sono sintetizzate le implicazioni della ricerca.

## Quadro teorico e ipotesi di ricerca

L'introduzione di schemi e modelli di lavoro da remoto è finalizzata a "...fare di più con meno [risorse]" (Kelliher e Anderson, 2010: p. 83 – traduzione degli autori). Consentendo ai lavoratori di eseguire le proprie mansioni al di fuori del tradizionale contesto lavorativo e determinando un superamento dei "...convenzionali modelli lavorativi in un'ottica di flessibilità delle pratiche lavorative" (Daniels, Lamond e Standen, 2001: p. 1151 – traduzione degli autori), il lavoro da remoto è inteso a: 1) migliorare le prestazioni organizzative; 2) minimizzare i rischi di conflitto vita-lavoro; 3) contribuire al benessere lavorativo e 4) ridurre gli oneri a carico delle organizzazioni.

Quindi, il lavoro da remoto è stato concepito come una soluzione per supportare i lavoratori nella gestione degli impegni e delle preoccupazioni di vita quotidiana; allo stesso tempo, però, esso ha condotto a un modello lavorativo privo di confini e spalmato sull'intero arco temporale della giornata, generando degli effetti collaterali sul bilanciamento vita-lavoro (Palumbo e Pellegrini, 2020). Chi lavora a distanza potrebbe essere soggetto a carichi di lavoro eccessivi, riconducibili all'incapacità di trovare l'equilibrio tra doveri lavorativi e impegni familiari e sociali (Hilbrecht, Shaw, Johnson e Andrey, 2008). Il sovraccarico che ne consegue si ripercuote sul bilanciamento vita-lavoro. In quest'ottica, si assume che:

### *Ip. 1: Il lavoro da remoto genera effetti negativi sul bilanciamento vita-lavoro.*

La ricerca scientifica ha posto enfasi sui fenomeni di isolamento sociale e, di conseguenza, di marginalizzazione che sono riconducibili al lavoro da remoto. Tali processi sono in grado di pregiudicare gli effetti positivi sul benessere individuale (Lal e Dwivedi, 2009). In primo luogo, l'allontanamento dal contesto lavorativo tradizionale indebolisce l'identificazione organizzativa del lavoratore, rendendogli difficile acquisire e sentirsi parte delle dinamiche organizzative. In secondo luogo, il lavoro da remoto potrebbe deteriorare le relazioni tra il lavoratore e i colleghi, creando isolamento sociale e professionale. In ultimo, il lavoro a distanza è foriero di condizioni stressogene sul profilo fisico e psicologico per il lavoratore, alterandone la percezione di benessere (Taskin e Devos, 2005). Sintetizzando, si ipotizza che:

### *Ip. 2: Il lavoro da remoto influisce negativamente sul benessere lavorativo dell'individuo.*

Il lavoro da remoto consente all'individuo di riorganizzare i tempi e gli spazi di lavoro intorno agli impegni lavorativi e alle esigenze familiari e sociali. Questa riorganizzazione del lavoro può implicare una minore divergenza tra lavoro e vita quotidiana, ma può altresì generare sconfinamenti del lavoro nei contesti extra-lavorativi dell'individuo (Sayah e Süß, 2013). In altri termini, questa flessibilità delle condizioni lavorative altera e confonde i confini tra vita privata e lavoro, rendendo difficile per l'individuo trovare e conseguire un giusto bilanciamento tra l'attività lavorativa e la vita privata. Viepiù, il lavoro da remoto crea nel lavoratore percezioni errate sull'effettivo carico degli impegni lavorativi accrescendo, quindi, la conflittualità tra sfera di vita privata e sfera lavorativa. Riconoscendo che il lavoro da remoto riconfigura le condizioni lavorative della persona, generando contaminazioni tra attività quotidiane e impegni di lavoro (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis e Bakker, 2014), si suppone che:

### *Ip. 3: La variazione delle condizioni di lavoro interviene sulla relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, in modo tale che le implicazioni negative del lavoro da remoto sul disequilibrio tra attività di vita quotidiana e impegni lavorativi sono amplificate;*

### *Ip. 4: La variazione delle condizioni di lavoro interviene sulla relazione tra lavoro da remoto e benessere lavorativo, in modo tale da indurre una dilatazione degli effetti negativi del lavoro da remoto sul benessere del lavoratore.*

La diffusione e la pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in ambito lavorativo costituiscono un propellente alla comunicazione e alla cooperazione in ambito aziendale. Cionondimeno, esse possono ostacolare le relazioni interpersonali, indebolendo la partecipazione emotiva dei lavoratori all'interazione organizzativa. Il maggiore ricorso agli strumenti digitali spinge e agevola i dirigenti d'impresa

nelle attività di controllo e coordinamento dei lavoratori da remoto, riuscendo, quindi, a garantire più elevate prestazioni aziendali. Allo stesso tempo, tuttavia, questo fenomeno conduce a un restringimento degli spazi di autonomia e discrezionalità dei lavoratori con conseguenze negative sul loro livello motivazionale (Albano, Curzi, Parisi e Tirabeni, 2018). In ultima analisi, la digitalizzazione delle condizioni lavorative potrebbe impattare negativamente sul bilanciamento vita-lavoro, imponendo nuove modalità lavorative che esacerbano – piuttosto che prevenire – la contaminazione tra vita individuale e impegni lavorativi. Altresì, la tensione verso un contesto di lavoro privo di spazi idonei e di tempi ben definiti costituisce un fattore di stress per l'individuo, in grado di ridurre la percezione di benessere sul lavoro (Jemine, Dubois e Pichault, 2019). In sostanza, si ipotizza che:

*Ip. 5: La pervasività delle tecnologie digitali modera – in chiave negativa – il rapporto tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, deteriorando gli effetti collaterali del primo sul secondo;*

*Hp 6: La pervasività delle tecnologie digitali modera – in chiave negativa – il rapporto tra lavoro da remoto e benessere lavorativo, amplificando gli esiti negativi del primo sul secondo.*

La Figura 1 sintetizza in formato grafico le ipotesi di ricerca, illustrando le relazioni concettuali tra i costrutti oggetto di analisi.

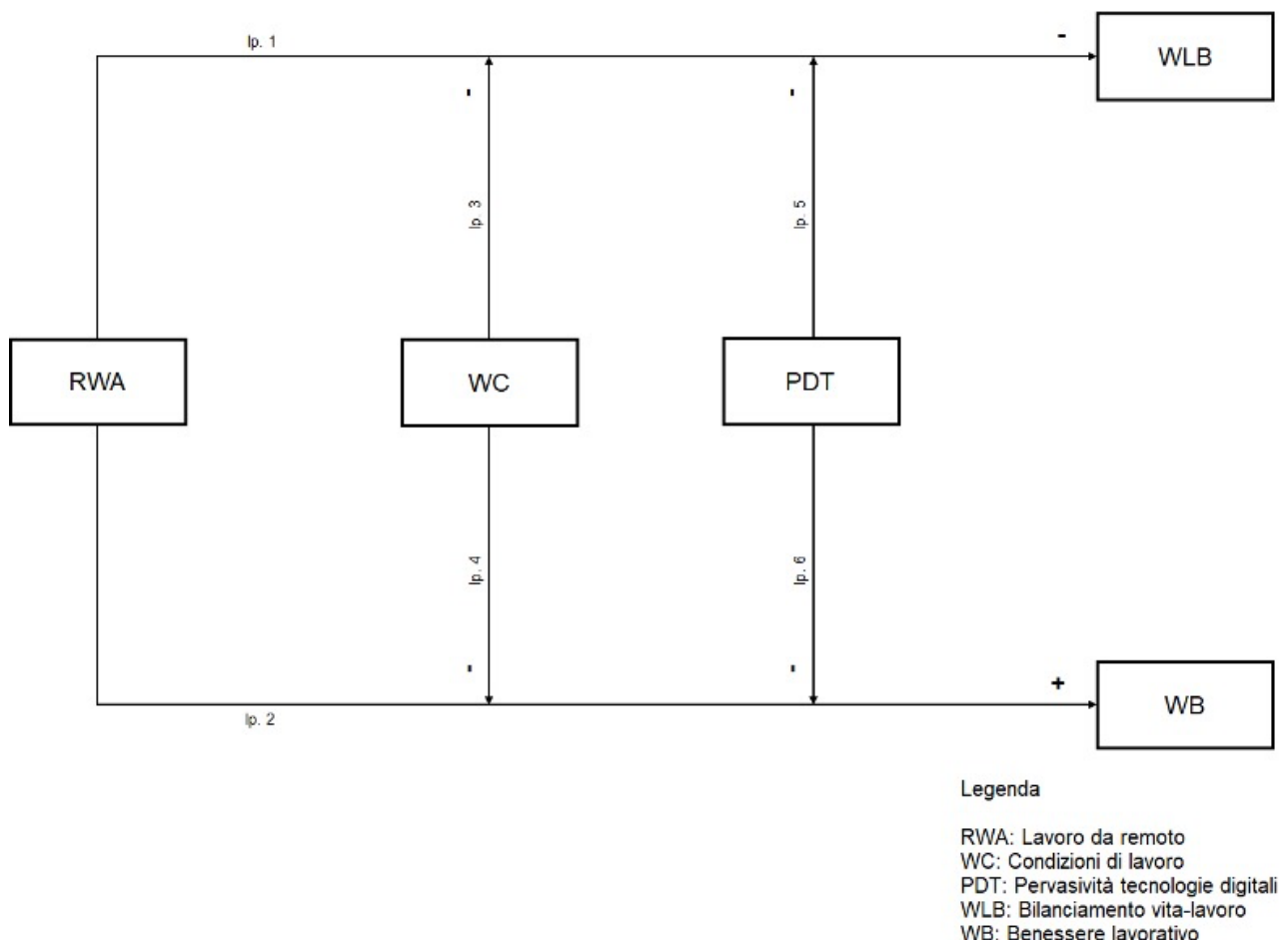


Figura 1. Le ipotesi di ricerca

## Metodologia

Oggetto di analisi dell'articolo sono dati secondari desunti dalla sesta edizione della *European Working Condition Survey* (EWCS). La EWCS è un'indagine paneuropea, patrocinata dall'*Eurofound*, con l'intento di fornire un quadro di sintesi sulle condizioni lavorative prevalenti in Europa. La sesta edizione della EWCS, vale a dire la più recente attualmente disponibile, è stata utilizzata ai fini della presente analisi. I dati sono stati raccolti nel 2015 e ha coinvolto più di 40.000 lavoratori attivi in 35 Paesi europei. Le interviste sono state effettuate con una tecnica faccia a faccia direttamente presso il domicilio degli individui coinvolti nell'indagine. Malgrado sussistano delle eterogeneità tra i diversi contesti culturali e istituzionali rappresentati nella EWCS, ai fini del presente studio si è deciso di adottare un approccio comprensivo, che guarda al Continente europeo come un contesto di analisi omogeneo. Sebbene ciò non abbia consentito di soppesare la variabilità che si riscontra tra i diversi ambiti territoriali coinvolti nello studio, tale approccio ha offerto la possibilità di raccogliere evidenze generalizzabili all'intero Vecchio Continente.

L'attenzione è stata focalizzata sulle variabili relative al coinvolgimento degli intervistati in schemi contrattuali che prevedessero il lavoro da remoto (RWA) come modalità prevalente o alternativa ai tradizionali modelli lavorativi. In aggiunta, lo studio ha preso in considerazione, da un lato, l'autovalutazione degli intervistati in termini di bilanciamento vita-lavoro (WLB) e, dall'altro, la loro percezione di benessere lavorativo (WB). Scendendo nel dettaglio, il costrutto WLB rappresenta il giudizio individuale sull'abilità di creare un equilibrio tra impegni lavorativi e attività familiari e sociali. Esso proviene da un'autovalutazione della rilevanza dei conflitti provenienti dall'invasione del lavoro nei momenti di vita quotidiana e dalla sovrapposizione tra impegni familiari e sociali con attività lavorative. Il costrutto WB concerne il benessere fisico, psicologico e sociale percepito dai lavoratori. Infine, sono state incluse nell'analisi le condizioni lavorative (WC) e la pervasività delle tecnologie digitali nel contesto lavorativo (PDT). Il costrutto WC guarda precipuamente ai livelli di autonomia e discrezionalità nello svolgimento delle pratiche lavorative, mentre la variabile PDT ha a oggetto l'intensità di ricorso alle tecnologie digitali nello svolgimento delle attività lavorative. La Tabella 1 fornisce una rapida disamina delle variabili impiegate nello studio empirico.

Il disegno della ricerca si è sostanziato in tre fasi. In prima battuta, è stata realizzata un'analisi fattoriale confermativa (Confirmatory Factor Analysis – CFA) allo scopo di validare la consistenza dei costrutti oggetto dello studio (WLB, WB e WC). Successivamente, è stato implementato un modello di regressione basato sul metodo dei minimi quadrati (*Ordinary Least Square* – OLS), nell'intento di esaminare la relazione tra RWA e, rispettivamente, WLB e WB. Infine, è stata posta in essere un'analisi di moderazione per raccogliere evidenze sull'influenza giocata da WC e PDT sulla relazione tra RWA, WLB e WB. Per la realizzazione delle elaborazioni statistiche è stata impiegata la metodologia per le analisi di moderazione proposta da Hayes (2013) (Modello 1 della macro "PROCESS"). Approfondimenti sulle caratteristiche matematiche e statistiche del modello possono essere desunte da Preacher e Hayes (2008).

Tabella 1. Variabili oggetto di analisi

Costrutto (ID)	Breve descrizione	Numero di Variabili	A Di Cronbach	Min	Max	M	$\Sigma$
LAVORO DA REMOTO (RWA)	Coinvolgimento dell'intervistato in schemi contrattuali che prevedono il lavoro da remoto	1	NA	1	5	4.70	0.83
BILANCIAMENTO VITA-LAVORO (WLB)	Auto-valutazione dell'intervistato della capacità di bilanciamento tra impegni lavorativi e	3	0.804	1	5	2.04	1.01

	attività di vita quotidiana						
<b>BENESSERE LAVORATIVO (WB)</b>	Auto-valutazione dell'intervistato dei livelli di benessere lavorativo sul profilo fisico, psicologico e sociale	4	0.722	1	5	2.15	0.79
<b>CONDIZIONI LAVORATIVE (WC)</b>	Auto-valutazione dell'intervistato della qualità e delle caratteristiche delle condizioni di lavoro	4	0.690	1	5	3.66	0.93
<b>PERVASIVITÀ DELLE TECNOLOGIE DIGITALI (PDT)</b>	Intensità del ricorso a tecnologie dell'informazione e della comunicazione nello svolgimento delle attività lavorative	1	NA	1	7	3.17	1.85

Il campione di analisi comprende 10,527 individui con esperienze lavorative nel settore privato in diversi paesi europei. Sebbene il numero di uomini (52.9%) prevalga su quello delle donne (47.1%), il campione risulta bilanciato in termini di genere. Allo stesso modo, le diverse aree geografiche del continente europeo sono rappresentate omogeneamente, con i Paesi Mediterranei che ospitano oltre un quarto dei rispondenti (27.9%). L'età media degli individui coinvolta nell'analisi è di 42.1 anni ( $\sigma = 11.4$  anni). Circa 7 intervistati su 10 presentano livelli di educazione secondaria (70.9%), mentre meno di un quarto dichiara una formazione universitaria (24.9%). La gran parte dei rispondenti ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (85.4%). Le industrie dei servizi (46.7%), della manifattura (28.2%) e dell'edilizia (6.8%) rappresentano la maggioranza dei lavoratori coinvolti nell'analisi.

## Risultati

La Tabella 2 riporta i risultati dell'analisi di regressione relativa alla relazione tra la variabile indipendente RWA e le due variabili dipendenti WLB e WB. Essa descrive anche il rapporto che esiste tra il coinvolgimento dei lavoratori in schemi contrattuali che prevedono il lavoro da remoto e le due variabili di moderazione impiegate nel presente studio (WC e PDT).

Una relazione negativa e statisticamente significativa descrive il rapporto tra RWA e WLB. Il lavoro da remoto, in sostanza, genera delle ripercussioni negative sul bilanciamento vita-lavoro. Viceversa, un legame positivo e statisticamente significativo lega RWA e WB: la possibilità dei lavoratori di svolgere le attività lavorative al di fuori dei convenzionali contesti organizzativi reca con sé una più elevata percezione di benessere sul lavoro.

È interessante notare che i risultati del modello di regressione suggeriscono una relazione positiva e statisticamente significativa tra RWA e WC. Il lavoro da remoto, in altri termini, induce a una

riconfigurazione degli assetti e delle modalità di lavoro, che determina un miglioramento delle condizioni lavorative. In maniera analoga, un rapporto positivo e statisticamente significativo lega RWA e PDT: il ricorso al lavoro da remoto prepara la strada a una maggiore pervasività delle tecnologie digitali nello svolgimento delle attività lavorative.

La Tabella 3 include i risultati dell'analisi di moderazione intesa allo studio del ruolo giocato dalle condizioni di lavoro e dalla pervasività delle tecnologie digitali sul rapporto tra lavoro da remoto, bilanciamento vita-lavoro e benessere lavorativo. Le condizioni di lavoro esprimono una moderazione negativa sul rapporto tra RWA, WLB e WC. Infatti, la relazione tra il lavoro da remoto e il bilanciamento vita-lavoro tende a deteriorare in presenza di bassi livelli di WC. Il peggioramento percepito delle condizioni di lavoro implica una degenerazione della capacità dei lavoratori di coniugare armoniosamente vita privata e attività lavorative. Allo stesso modo, valori ridotti di WC pregiudicano il rapporto tra lavoro da remoto e benessere lavorativo. In sostanza, il peggioramento delle condizioni di lavoro altera gli effetti positivi determinati dal lavoro da remoto sul benessere lavorativo, creando situazioni di malessere. Non sono state riscontrate, invece, evidenze a supporto del ruolo di moderazione giocato dalla pervasività delle tecnologie digitali sul rapporto tra lavoro da remoto e, rispettivamente, bilanciamento vita-lavoro e benessere lavorativo.

Tabella 2. Il modello di regressione per l'analisi delle relazioni tra RWA, WLB, WL, WC e PDT

Variabile di output = WLB						
Sintesi del modello						
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corretto	SE			
0.176	0.031	0.031	0.57			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	105.64	1	105.64	322.49	.000	
Residuo	3299.24	10,072	0.33			
Total	3404.88	10,073				
Coefficients						
Coefficients non standardizzati			Coefficients standardizzati		t	Sig.
	$\beta$	SE	$\beta$			
(Costant)	2.46	0.03			74.99	0.000
RWA	-0.12	0.01	-0.176		-17.96	0.000
Variabile di output = WB						
Sintesi del modello						
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corretto	SE			
0.104	0.011	0.011	0.82			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	72.97	1	72.97	109.55	.000	
Residui	6715.21	10,082	0.67			
Total	6788.18	10,083				
Coefficients						
Coefficients non standardizzati			Coefficients standardizzati		t	Sig.
	$\beta$	SE	$\beta$			
(Costant)	2.088	0.047			44.829	0.000
RWA	0.102	0.010	0.104		10.467	0.000
Variabile di output = WC						
Sintesi del modello						
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corretto	SE			
0.204	0.042	0.042	1.01			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	433.99	1	433.99	433.22	.000	
Residui	9968.69	9,951	1.01			
Total	10402.69	9,952				
Coefficients						
Coefficients non standardizzati			Coefficients standardizzati		t	Sig.
	$\beta$	SE	$\beta$			
(Costante)	1.82	0.06			31.33	0.000
RWA	0.25	0.01	0.20		20.81	0.000
Variabile di output = PDT						
Sintesi del modello						
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corretto	SE			
0.237	0.056	0.056	2.43			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	3674.51	1	3674.55	620.28	.000	
Residuo	61816.67	10,435	5.92			
Total	65491.22	10,436				
Coefficients						
Coefficients non standardizzati			Coefficients standardizzati		t	Sig.
	$\beta$	SE	$\beta$			
(Costante)	1.13	0.14			8.20	0.000
RWA	0.72	0.03	0.24		24.91	0.000

Fonte: elaborazione degli autori

Tabella 3. Il ruolo di moderazione di WC e PDT nella relazione tra RWA, WLB e WB

Variabile di outcome = WLB							
Sintesi del modello							
	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
	0.2193	0.0481	0.3238	97.071	5	9,604	0.0000
Model							
	Coeff.	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	2.0669	0.1054	19.6057	0.0000	1.8602	2.2735	
RWA	-0.0721	0.0223	-3.2381	0.0012	-0.1157	-0.0284	
WC	0.1766	0.0415	4.2563	0.0000	0.0953	0.2580	
Int_1	-0.0208	0.0086	-2.4286	0.0152	-0.0376	-0.0040	
PDT	-0.0070	0.0159	-0.4381	0.6613	-0.0381	0.0242	
Int_2	-0.0020	0.0033	-0.6195	0.5356	-0.0085	0.0044	
Int_1: RWA x WC Int_2: RWA x PDT							
Test delle interazioni incondizionate di massimo ordine:							
	R <sup>2</sup> -chng	F	df1	df2	p		
RWA x WC	0.0006	5.8980	1	9,604	0.0152		
RWA x PDT	0.0000	0.3838	1	9,604	0.5356		
Entrambi	0.0008	3.8444	2	9,604	0.0214		
Variabile di outcome = WB							
Sintesi del modello							
	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	0.4887	0.2388	0.5141	605.5765	5	9,652	0.0000
Model							
	Coeff.	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	0.6928	0.1319	5.2524	0.0000	0.4342	0.9513	
RWA	0.1408	0.0279	5.0534	0.0000	0.0862	0.1954	
WC	0.6465	0.0520	12.4214	0.0000	0.5444	0.7485	
Int_1	-0.0571	0.0107	-5.3122	0.0000	-0.0781	-0.0360	
PDT	0.0172	0.0199	0.8647	0.3872	-0.0218	0.0562	
Int_2	0.0004	0.0041	0.0987	0.9213	-0.0077	0.0085	
Int_1: RWA x WC Int_2: RWA x PDT							
Test delle interazioni incondizionate di massimo ordine:							
	R <sup>2</sup> -chng	F	df1	df2	p		
RWA x WC	0.0022	28.2190	1	9,652	0.0000		
RWA x PDT	0.0000	0.0098	1	9,652	0.9213		
Entrambi	0.0024	15.1369	2	9,652	0.0000		

Fonte: elaborazione degli autori

## Discussione e implicazioni

La Figura 2 fornisce una sintesi grafica dei risultati dello studio. Alla luce delle evidenze raccolte, è possibile argomentare che il lavoro da remoto tende a generare effetti negativi sul bilanciamento vita-lavoro.

Probabilmente, tale dinamica deriva da “...un’interpretazione solo parziale dei bisogni e delle esperienze di vita e lavoro dei lavoratori”, che – a sua volta – compromette la coerenza tra i modelli tipicamente utilizzati per l’implementazione del lavoro da remoto e le reali esigenze di flessibilità dei lavoratori (Kelliher, Richardson e Boiarintseva, 2019: p. 97 – traduzione degli autori). D’altronde, coloro che hanno la possibilità di realizzare le attività lavorative al di fuori del tradizionale contesto di lavoro tendono a esprimere percezioni migliori di benessere lavorativo. Di fatti, le opportunità di flessibilità e di discrezionalità che sono tipicamente correlate al lavoro da remoto implicano sensazioni positive sul profilo psicologico e sociale, che si traducono in maggiore benessere per il lavoratore (Jordan e Tylour, 2015). Pertanto, l’ipotesi 1 è supportata, mentre l’ipotesi 2 è rigettata.

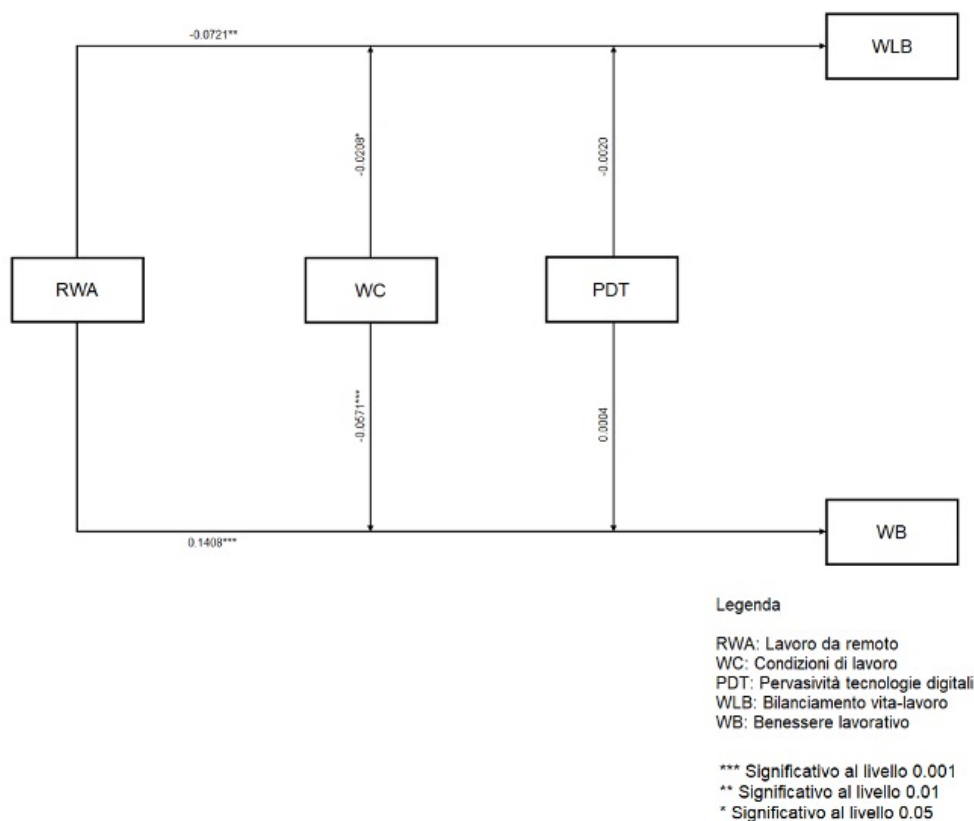


Figura 2. I risultati dell'analisi

I risultati dello studio empirico forniscono evidenze a supporto dell'ipotesi 3 e dell'ipotesi 4. Il peggioramento delle condizioni di lavoro che può derivare da una parziale e inaccurata applicazione del lavoro da remoto crea ripercussioni sulla capacità individuale di bilanciare gli impegni lavorativi con le attività di vita quotidiana. Esso, altresì, contamina i benefici determinati dalla possibilità di lavorare al di fuori del tradizionale contesto lavorativo, incidendo sul benessere fisico e psichico dei lavoratori. Come è stato ampiamente riportato in letteratura, il peggioramento delle condizioni di lavoro crea stress e frustrazioni per l'individuo, che deteriorano la percezione di controllo tanto sulla sfera lavorativa quanto sulla vita quotidiana (Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel e Dragano, 2014). L'assenza di consapevolezza delle ripercussioni generate dal lavoro da remoto sulle condizioni di lavoro può condurre alla propagazione degli effetti indesiderati, primi tra tutti l'incapacità di gestire la relazione tra vita privata e lavoro e la percezione di malessere psico-fisico.

Le ipotesi 5 e 6 non hanno trovato sostegno. La pervasività delle risorse tecnologiche non sembra svolgere una funzione di moderazione tra il lavoro da remoto, il bilanciamento vita-lavoro e il benessere lavorativo. Questo risultato desta non poche sorprese, dal momento che numerosi ricercatori hanno argomentato come il crescente uso delle risorse informatiche e telematiche determini l'emersione di "*...nuove forme di organizzazione flessibile del lavoro*" (Valenduc e Vendramin, 2001: p. 244 – traduzione degli autori), in grado di contribuire positivamente al bilanciamento tra vita e lavoro e al benessere lavorativo.

I risultati dello studio forniscono alcune interessanti implicazioni concettuali e pratiche. Su un profilo teorico, viene posta enfasi sull'esigenza di adottare una concettualizzazione duale del lavoro da remoto, riconoscendo che quest'ultimo crea effetti ambigui sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo. In particolare, il lavoro da remoto può implicare incapacità di gestione degli equilibri tra vita e lavoro e determinare maggiori rischi di malessere lavorativo. Ciò accade soprattutto nel momento in cui il lavoro da remoto apre la strada a contaminazioni tra la sfera lavorativa e la vita quotidiana. La sovrapposizione tra vita e lavoro trova una delle sue più chiare espressioni nel deterioramento delle condizioni lavorative, che – a loro volta – pregiudicano il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere psico-fisico dell'individuo.

In chiave pratica, le evidenze raccolte a esito dello studio offrono la possibilità di formulare alcuni suggerimenti manageriali. In primo luogo, è necessario che gli schemi contrattuali che prevedono modalità

di lavoro da remoto siano arricchiti con degli “anticorpi”, che si sostanzino in strumenti formali e informali intesi a minimizzare le sovrapposizioni tra impegni lavorativi e attività di vita quotidiana. Tali anticorpi possono comprendere – tra gli altri – la pianificazione dei carichi di lavoro, la formalizzazione e la concertazione dei criteri di valutazione e la personalizzazione delle leve retributive e motivazionali. In secondo luogo, è opportuno che i dirigenti che si occupano delle risorse umane prestino maggiore attenzione alle variazioni dirette e indirette delle condizioni di lavoro che scaturiscono dal lavoro da remoto. È necessario garantire a chi presta la propria attività da remoto condizioni lavorative analoghe a quelle riscontrabili nei contesti di lavoro tradizionale. Invero, il peggioramento delle condizioni lavorative correlato al lavoro da remoto pregiudica il benessere dei lavoratori e alimenta la loro incapacità di gestire l'interfaccia tra vita privata e lavoro. Infine, urge gestire in maniera appropriata le tecnologie digitali, la cui pervasività aumenta in presenza di lavoro da remoto. Il maggiore uso di tecnologie digitali, oltre a contribuire ad una maggiore flessibilità delle condizioni lavorative, può innescare un processo di depersonalizzazione delle dinamiche e delle relazioni lavorative, in grado di condizionare negativamente il benessere lavorativo.

## Bibliografia

- Albano, R., Curzi, Y., Parisi, T. e Tirabeni, L. (2018). Perceived autonomy and discretion of mobile workers. *Studi Organizzativi*, 2, 31-61.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. e Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Daniels, K., Lamond, D. e Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- De Menezes, L. M. e Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. e Bakker, A. B. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being. In C. Korunka e P. Hoonakker (a cura di), *New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being* (pp. 123-141). Dordrecht: Springer.
- Hardill, I. e Green, A. (2003). Remote working – Altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 212-222.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. e Andrey, J. (2008). 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
- Jemine, G., Dubois, C. e Pichault, F. (2019). From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management*, Published on-line ahead of print. Doi: 10.1108/QROM-10-2018-1690.
- Jordan, P. W. e Taylour, J. (2015). The Psychology of Mobile Working: Productivity and Wellbeing in The Contemporary Workplace. In S. Sharples, S. Shorrock e P. Waterson (Eds.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2015* (pp. 243-250). Londra: Taylor & Francis.
- Kelliher, C. e Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kelliher, C. e Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kelliher, C., Richardson, J. e Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Lal, B. e Dwivedi, Y. (2009). Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 257-274.
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A. e Dragano, N. (2014). A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal of Public Health*, 14(3), 422-427.
- Palumbo, R. e Pellegrini, M. M. (2020). Lo Smartworking e la Contaminazione fra Lavoro e Vita Privata: Implicazioni e Spunti Manageriali. *Collana Fondazione Vigorelli*, 5, 29-41.
- Preacher, K. J. e Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.



- Sayah, S. e Süß, S. (2013). Conflict between Work and Life: The Case of Contract Workers in the German IT and Media Sectors. *Management Revue*, 24(3), 222-244.
- Taskin, L. e Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Valenduc, G. e Vendramin, P. (2001). Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 7(2), 244-257.
-

# La condivisione prima di tutto? Riflessioni e spunti di ricerca sul fenomeno del coworking

di Maria Laura TORALDO, Maddalena SORRENTINO, Gianluigi MANGIA, Pedro Almeida COUTO

Il presente articolo ha l'obiettivo di mappare i temi principali che emergono dal dibattito sul tema del co-working. Viene proposta una riflessione su come tale modalità di lavoro trasformi schemi e relazioni di impiego tradizionali, ponendo sfide inaspettate connesse alla gestione delle persone, delle strutture e dei confini tra individuo e collettività.

## Introduzione

Si assiste ad un crescente e diffuso interesse verso l'analisi delle nuove modalità di organizzazione del lavoro. Il dibattito manageriale ed organizzativo (e.g. Spreitzer, Cameron e Garrett, 2017) ha posto l'accento su tempi, modi, spazi e dinamiche sociali distintive delle cosiddette 'nuove forme di lavoro'. Esse non soltanto contribuiscono a ridefinire la natura del lavoro, trasformandone schemi e relazioni di impiego tradizionali ma, soprattutto, pongono sfide inaspettate connesse alla gestione delle persone, delle strutture e dei confini tra individuo e collettività.

Una parte degli studi sul tema sottolinea che l'affermazione di nuovi modelli di business, le opportunità fornite dalla digitalizzazione e dal fenomeno della cosiddetta 'sharing economy' abbiano rappresentato le premesse per la nascita di nuove forme di lavoro, che di volta in volta vengono ricomprese all'interno di più generali termini quali ad esempio, "crowd-work", "collaborative work", "gig work" e svariate altre 'etichette' definitorie. Nonostante le differenze e le tipicità di ciascuna definizione, alcuni elementi comuni sono rintracciabili in ciò che concerne la natura collaborativa e imprenditoriale del lavoro, lo spiccato senso di autonomia nella determinazione dei tempi e modi in cui svolgere il lavoro, ed una forte identificazione con l'attività lavorativa che diviene parte integrante dello stile di vita e della identità personale. Abitualmente poste in contrapposizione al "lavoro tradizionale", poiché svolte al di fuori dei tradizionali confini organizzativi e con modalità diverse da quelle consolidate e istituzionalizzate (OCSE, 2018), le nuove configurazioni di lavoro sono state oggetto di indagine in diverse discipline oltre agli studi di management ed organizzazione, ad esempio esse sono state analizzate negli studi di comunicazione, sociologia, geografia economica e pianificazione urbana.

Tra le nuove forme di lavoro, un posto privilegiato è occupato dal fenomeno del coworking (ad es. Gandini, 2015; Garrett, Spreitzer e Bacevice, 2017; Salovaara, 2015; Spinuzzi, Bodrožić, Scaratti e Ivaldi, 2019) e dalle opportunità che esso può generare per le imprese (Montanari, Scapolan e Leone, 2019), i privati e più in generale i contesti urbani di riferimento.

Finora il tema del coworking è stato relativamente poco trattato negli studi di organizzazione e management (Ropo et al., 2015). Con l'eccezione di un numero limitato di ricerche che hanno posto l'attenzione ad aspetti legati alla costruzione di comunità (Garrett et al., 2017; Blagoev, Costas e Kärreman, 2019) o alla rilevanza della disposizione fisica e dello spazio (Ross e Ressia, 2015), il coworking è abbastanza inesplorato in prospettiva organizzativa, il che è certamente un limite. In particolare, esistono gap conoscitivi riguardanti le implicazioni manageriali connesse alla gestione degli spazi di coworking. Ad esempio: quali sono gli strumenti a disposizione del management per motivare persone o per gestire i conflitti di coloro che frequentano tali luoghi in modo casuale o saltuario? In che modo è possibile fare ricorso a tradizionali strumenti di costruzione del team e coinvolgimento per generare innovazione?

Il presente articolo ha l'obiettivo – sulla base di una 'scoping review' – di mappare i temi principali che emergono dalla ricerca in tema di coworking. Dopo un breve inquadramento del concetto e una

discussione dei principali temi emersi, si procederà ad una riflessione sulle implicazioni manageriali associate alla gestione ed organizzazione degli spazi di coworking.

Negli ultimi anni il coworking (Waters-Lynch e Potts, 2017) è divenuto un termine molto diffuso e ciò rispecchia in parte la più generale tendenza di ‘portare il lavoro’ al di fuori dei tradizionali uffici.

Coworking è un termine dalle molteplici valenze (Ross e Ressia, 2015).

Il termine coworking può assumere una *connotazione spaziale* ed in tal caso si riferisce ad uno spazio di lavoro fisico. Diversamente dai luoghi di lavoro tradizionali, il coworking opera attraverso una “respazializzazione del lavoro” (Halford, 2015). Seppur diffusi in svariati contesti urbani, talvolta nei principali centri cittadini, gli spazi di coworking offrono un’atmosfera di lavoro simile e la rassicurazione che, nonostante la loro diffusione globale, i lavoratori possono trovare una dimensione estetica riconoscibile. Un’attenzione all’estetica degli spazi, coadiuvata “ad un’enfasi sulle attività sociali e collaborative” sono le caratteristiche distintive del coworking (Waters-Lynch, 2016: 6).

Il coworking non soltanto reinterpreta lo stile proposto dagli open space, proponendo postazioni di lavoro confortevoli (Brennan et al., 2002) ed assimilabili ad un salotto domestico, ma si connota altresì come uno spazio per la condivisione di esperienze di lavoro per i lavoratori indipendenti (Gandini, 2015). In tali contesti, i soggetti (co-) lavorano in un’atmosfera informale e ciò in virtù del fatto che si ritiene questo possa essere di giovamento per la creatività (Moriset, 2013). I servizi offerti includono non solo postazioni di lavoro, sale riunioni, e strutture per gli uffici, ma anche servizi di caffetteria, iniziative formative (es. seminari sull’imprenditorialità), eventi per la creazione di rete e simili attività.

La seconda valenza del termine coworking è invece connessa ad una *specificità modalità di lavoro* o di *concepire il lavoro*. In tal caso, l’attenzione è posta sui soggetti che frequentano e vivono tali spazi, ossia liberi professionisti, startupper e lavoratori autonomi. In parte in risposta alla maggiore flessibilità negli accordi di lavoro ed al crescente sviluppo di forme di ‘mobile working’, questi spazi attraggono l’interesse non soltanto di una vasta gamma di liberi professionisti, intellettuali, lavoratori nelle industrie creative e cosiddetti “microimprenditori”, ma anche e con sempre crescente intensità dei lavoratori dipendenti. Ciò ha infatti portato allo sviluppo del cosiddetto coworking aziendale. In questo caso, sono le aziende a riconoscere i benefici della frequentazione di spazi informali e dell’esposizione dei propri dipendenti a stimoli provenienti da professionisti diversi. In tal senso, si riconosce il valore dell’autonomia nel lavoro e si rintracciano vantaggi nella collaborazione di tipo informale e casuale (Eurofound, 2018) perché orientata all’innovazione. Oltre a ciò si ritiene che la frequentazione di spazi condivisi possa dare origine a comportamenti imprenditoriali con implicazioni su diversi aspetti dell’identità lavorativa.

Partendo dall’idea di offrire un’infrastruttura spaziale e sociale a liberi professionisti, imprenditori e altri lavoratori indipendenti (Brown, 2017), il coworking ha assunto contorni più sfumati, divenendo anche una modalità di gestione dei dipendenti, che ha portato allo sviluppo di diversi modelli di coworking aziendali (Busacca, 2019).

Partendo da ciò, diversi studi in varie discipline hanno iniziato a esplorare le origini di questo concetto, le condizioni e i motivi per cui esso è diventato sempre più diffuso in contesti diversi, i principi alla base del suo successo, le opportunità ed i rischi associati alla sua attuazione.

Nella sezione seguente, procederemo alla descrizione della ‘scoping review’ e dei principali risultati emersi da questa.

## Approccio metodologico e risultati della ricerca

La ‘scoping review’ (Arksey e O’Malley, 2005) è stata scelta come approccio per un’iniziale ricognizione sull’argomento. Suo scopo principale è “mappare” un fenomeno e le sue caratteristiche chiave (p. 21). Gli autori chiariscono che questo tipo di approccio può essere particolarmente utile per:

*Esaminare l’estensione, la varietà e la natura degli studi sull’argomento: questo tipo di rassegna non ha il fine di descrivere i risultati degli studi in maniera esaustiva. Tuttavia permette di mappare campi di studio per i quali risulterebbe difficile avere una completa ricognizione dei materiali prodotti. (p. 21)*

La mappatura degli studi è iniziata con una prima revisione esplorativa di articoli accademici sull'argomento. In linea con le caratteristiche del metodo scelto, la domanda che ha guidato la ricognizione è la seguente: *Quali sono i temi chiave che informano il dibattito internazionale sul coworking?*

L'analisi ha incluso diversi passaggi: in primo luogo, sono state identificate le parole chiave fondamentali quali ad esempio "futuro del lavoro", "co-working", "nuove forme di lavoro", "nomadic and temporary work", "spazi collaborativi". Le parole chiave sono state cercate in tutto il manoscritto. Sono stati inclusi nella ricerca articoli su riviste, libri e capitoli di libro, pubblicati o in stampa, proceedings di conferenze accademiche e policy documents. Gli articoli sono stati reperiti consultando banche dati bibliografiche multidisciplinari, tra le quali Scopus, Web of Science, Proquest e JSTOR. La finestra temporale per la ricerca dei contributi ha fatto riferimento a materiali pubblicati tra il 2005 e il 2020. Il risultato di questa prima fase è consistito in un elenco di circa 100 studi. La lettura degli abstract ha portato alla eliminazione dei contributi non coerenti con il design della nostra ricerca. Una successiva analisi seguita dalla lettura integrale dei testi e da una discussione tra i membri del gruppo di ricerca ha permesso di identificare ulteriori riferimenti utili alla comprensione del campo d'indagine. Si è quindi proceduto ad una mappatura finale dei contributi (71) e infine alla raccolta, sintesi e analisi dei risultati.

Trattandosi di un progetto di ricerca tuttora in corso, nel prosieguo vengono riportati selettivamente alcuni risultati preliminari.

I principali filoni del dibattito sono riconducibili a tre aree tematiche: 1. Genesi, classificazioni e definizione del coworking; 2. La dimensione collaborativa: comunità, creatività, conoscenza; 3. Attitudine e sviluppo dell'imprenditorialità: autonomia networking e dimensione estetica. Di seguito, riportiamo ciò che è emerso da questa esplorazione iniziale.

## Genesi, classificazione e definizione del coworking

L'analisi degli studi considerati ha mostrato che il tema del coworking è stato oggetto di analisi da parte di studiosi di diverse discipline, tra cui geografia economica, pianificazione urbana, studi aziendali. Nonostante la diversità delle prospettive, un tratto comune presente negli studi è quello di concentrarsi sulla ricostruzione del fenomeno, illustrandone la genesi ed i tratti distintivi.

Le origini del coworking sono da rintracciarsi in uno spazio aperto a San Francisco nel 2005. Brad Neuberg getta le basi per quello che si sarebbe successivamente diffuso nelle maggiori città: uno spazio di lavoro a metà tra l'ufficio e la casa, in cui si mescolano attività professionali con attività sociali tipiche del tempo libero in uno spazio informale (Garrett et al., 2017; Merkel, 2015; Moriset, 2014; Rus & Orel, 2015; Spinuzzi et al., 2019).

Un ampio filone di studi sul coworking (per esempio nell'area di pianificazione urbana, management and information systems, sociologia) riguarda principalmente la descrizione e definizione del fenomeno (Brown, 2017; Gandini, 2015; Spinuzzi, 2012; Spinuzzi et al., 2019; Aroles, Mitev, & de Vaujany, 2019; Blagoev, Costas, Karreman, 2019).

Ad esempio, Spreitzer et al. (2017) definiscono i coworking spaces come "luoghi di lavoro frequentati da un gruppo eterogeneo di persone che non lavora necessariamente per la medesima organizzazione" (p. 491). Ne consegue che una delle caratteristiche distintive degli spazi di coworking è la compresenza di un gruppo diversificato di professionisti che lavora su progetti autonomi (Gandini, 2015) e che spesso opera in settori diversi. Numerosi autori osservano che gli spazi di coworking rispondono al bisogno di operare in ambienti fisici alternativi e più informali, ma che tuttavia forniscono un senso di connessione con gli individui. L'affiliazione professionale e lo sviluppo di un senso di identità condiviso sono, quindi, aspetti chiave offerti dal coworking.

Come sottolineato da Merkel (2015), la struttura stessa di questi spazi – concepiti come informali, flessibili e aperti – è alla base di un "modello culturale normativo che promuove un insieme di valori come comunità, collaborazione, apertura, diversità e sostenibilità" (Merkel, 2015, p. 124). In sintesi, il coworking non ha come obiettivo quello di consentire di lavorare "da soli ma insieme" o "gli uni accanto agli altri" in uno spazio flessibile ed accessibile" (p. 124). Si tratta, piuttosto, di una pratica sociale che deve essere

collocata all'interno dei cambiamenti strutturali nel mercato del lavoro e nell'organizzazione del lavoro (ibid. p. 125). Come notato da Aroles et al. (2019, p. 5), gli spazi di coworking sono anche "l'ultima esemplificazione delle economie e delle logiche neoliberali ..., in quanto favoriscono, tra le altre cose, l'individualizzazione e l'atomizzazione del lavoro".

## La dimensione collaborativa: comunità, creatività e conoscenza

Un numero significativo di studi sul coworking affronta i temi della comunità e della relazionalità, illustrando in che modo i sentimenti di comunità emergono in questi spazi (Brown, 2017; Capdevila, 2019; Garrett et al., 2017; Rus e Orel, 2015; Spinuzzi, 2012; Spinuzzi et al., 2019).

Il senso di comunità sembra essere uno degli elementi centrali per chi frequenta gli spazi di coworking. Come riportato da Deskmag (2012) nel Global Coworking Survey 2017, per il 56% dei membri, l'interazione con altri membri ed un forte senso di comunità sono fattori essenziali per la scelta di frequentare uno spazio di coworking. L'atmosfera sociale è, quindi, una caratteristica distintiva del coworking e una delle ragioni principali che porta i soggetti a lavorare in questi luoghi.

In un articolo pubblicato su *Organization Studies*, Garrett et al. (2017) notano che il coworking favorisce le relazioni con la comunità e inoltre agisce come antidoto al senso di solitudine che a volte colpisce i lavoratori indipendenti. Come emerge dalle interviste condotte con persone che operano in spazi di coworking, in questi contesti la comunità è attivamente co-costruita attraverso l'interazione quotidiana e la creazione di un senso di scopo.

Similmente, Spinuzzi (2012) e Spinuzzi et al. (2019) hanno notato che i sentimenti di isolamento, di incapacità di costruire fiducia e relazioni negli uffici sono tra le ragioni che portano gli individui a frequentare gli spazi di coworking. Gli autori fanno un ulteriore passo avanti studiando il legame tra comunità e collaborazione. La collaborazione è, infatti, vista come il motore che permette alla comunità di emergere. Questo punto è ribadito in molti studi che hanno esaminato i benefici derivanti dalla collaborazione (Cabral e Winden, 2016; Rus e Orel, 2015; Spinuzzi et al., 2019).

Diverse ricerche hanno esaminato in particolare l'innovazione e come orchestrare le attività di collaborazione all'interno degli spazi di coworking per innescare l'innovazione (Bouncken, Laudien, Fredrich e Gärmar, 2018; Moriset, 2014). Tali studi hanno sostenuto che la collaborazione aumenta le possibilità di scambio di conoscenze, che in ultima analisi favorisce la creatività e l'innovazione (Cabral e Winden, 2016; Capdevila, 2019).

Gran parte di questa letteratura suggerisce che la coesistenza di liberi professionisti e microimprese con competenze complementari favorisce la creazione di condivisione delle conoscenze. La conoscenza condivisa dai colleghi è un "modo cruciale per fornire la diversificazione e la collaborazione necessarie per l'innovazione" (Capdevila, 2019: p. 7). Moriset (2014) osserva che incontri casuali (Roberts, 1989) e la probabilità di incontrare persone provenienti da ambienti diversi rappresentano due elementi chiave di questi spazi.

Secondo Capdevila (2019), pertanto, i manager dovrebbero orchestrare le condizioni per consentire l'innovazione: innovazione sociale, innovazione user-based ed open innovation sono solo alcune forme di innovazione che possono essere attivate all'interno di questi spazi.

## Attitudine e sviluppo dell'imprenditorialità: autonomia networking e dimensione estetica

L'analisi dei contributi rivela come diverse ricerche partano dall'assunto che gli spazi di coworking siano, di per sé, in grado di promuovere innovazione e creatività. Un elemento cruciale per la generazione di innovazione è la progettazione degli spazi di lavoro.

Recenti studi che guardano alla dimensione estetica dello spazio sostengono che la collaborazione, tra le altre cose, richieda un'appropriata configurazione dello spazio di lavoro (vedi, ad esempio, Salovaara, 2015). Come osservato da de Vaujany, Dandoy, Grandazzi e Faure (2019) un certo tipo di atmosfera e configurazioni spaziali modellano la costruzione delle esperienze e delle attività di lavoro. Per esempio, Gregg e Lodato (2018) si riferiscono alla gestione dell'atmosfera come l'attività di organizzare le condizioni che consentono alle persone di interagire casualmente, conoscersi ed evitare fonti di potenziale attrito.

Il design dello spazio può essere motivo di attrazione per alcune categorie di utenti, come liberi professionisti e lavoratori autonomi. Un buon numero di studi sul coworking sostiene che il coworking sia progettato per comunicare senso di autonomia ed indipendenza (vedi ad esempio Bouncken, Clauss e Reuschl, 2016). Tali valori sottendono ad una capacità imprenditoriale che sembra essere centrale in questi nuovi luoghi di lavoro. Lo spirito imprenditoriale è infatti facilitato dalle infrastrutture e dall'assenza di una gerarchia (Bouncken et al., 2016), il che offre opportunità per lo sviluppo di reti personali. Oltre alla retorica dell'autonomia, dell'indipendenza e dell'auto-realizzazione dei lavoratori, un ulteriore filone pone in connessione il coworking con il rinnovamento urbano (Correia e Gouveia, 2019). Il fatto che in molte città tali spazi appaiano sia come spazi aziendali che come iniziative pubbliche è ascrivibile alla presenza di più ampi interventi sui contesti urbani. Come osservato da Merkel (2015), il coworking può essere assimilato a fenomeni come i cosiddetti “giardini comunitari” o agli “interventi di natura artistica”, tutte iniziative che indicano una forma di riappropriazione degli spazi urbani (p. 124). Ciò spiega l'uso del coworking come leva per rivitalizzare aree urbane problematiche, creare distretti creativi e, più in generale, città creative.

## Implicazioni teoriche e manageriali

Il coworking è un fenomeno riconducibile ai più ampi cambiamenti riguardanti l'organizzazione del lavoro. Secondo Leclercq-Vandelannoitte e Isaac (2006) l'origine del coworking si ricollega, in una certa misura, alla cosiddetta ‘virtualizzazione’ dei processi di lavoro’. Con ciò si indica il fatto che la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sotto forma di personal computer e mobile technology abbiano contribuito alla disgregazione spaziale e temporale del lavoro, portando ad una riconfigurazione delle attività in spazi ‘altri’ e in tempi non scanditi dal tradizionale orario di ufficio. Come evidenziato da Gregg e Kneese (2019) che citano il caso di WeWork – pioniere e leader nella gestione degli spazi di coworking, diventato famoso per lo slogan: ‘Grazie a Dio, è lunedì!’ – l'idea di avere dei limiti di orario non è soltanto obsoleta per i nuovi professionisti, ma in una certa misura è quasi fuori luogo rispetto alla loro sensibilità; il commitment verso il proprio lavoro non è dimostrato dalla prossimità fisica e dal prolungamento delle attività oltre l'orario canonico, quanto piuttosto dalla passione per ciò che si produce (Gregg e Kneese, 2019: 2).

Tale cambio di prospettiva pone interessanti domande non soltanto relativamente alla dimensione identitaria e di attribuzione individuale al significato del lavoro, ma soprattutto rispetto all'emergere di modelli alternativi per misurare la produttività e per la definizione di strumenti di coordinamento oltre lo spazio circoscritto dei confini organizzativi. È importante sottolineare che alcuni autori leggono questo cambiamento in chiave critica. Secondo questa posizione, la graduale attenuazione dei confini tra il tempo non di lavoro e il tempo di lavoro, e la percezione che il lavoro possieda una dimensione per così dire ‘ludica’ potrebbe dare spazio all'emergere di forme di controllo ‘neo-normative’, ovvero forme di controllo del lavoro basate sull'autodisciplina e l'interiorizzazione di valori e norme inglobate nel modo di essere ed agire individuale (Fleming e Sturdy, 2009).

Alla luce di ciò, riteniamo che un'accettazione acritica delle affermazioni che caratterizzano il discorso sul coworking, considerato come un rimedio ai più comuni ‘mali’ dell'organizzazione del lavoro tradizionale, quali ad esempio la rigidità negli orari di lavoro o percorsi di carriera basati su obiettivi di produttività prestabiliti, impedisca di analizzare tale fenomeno con la giusta lentezza.

La scoping review condotta permette di fare luce su alcuni aspetti collegati a quanto avviene all'interno di tali spazi: senso di collaborazione e comunità (Bilandzic, Schroeter e Foth, 2013; Spinuzzi et al., 2019), condivisione delle conoscenze e spinta verso la creatività e l'innovazione (Brown, 2017; Capdevila, 2013; Cheah e Ho, 2019), l'emergere di una certa attitudine verso comportamenti micro-imprenditoriali (Bouncken, Aslam, et al., 2018; Bouncken e Reuschl, 2018).

Il coworking, così come altri spazi collaborativi, quali ad esempio i Fab Labs, Living Labs, gli *hackerspaces* ed i *makerspaces*, non si limita a offrire generiche occasioni di innovazione collaborativa. Come osservato da Capdevila, (2019) le specificità di ciascuno di questi spazi rende possibile una diversa configurazione dei processi di innovazione, consentendo l'emergere di forme differenti quali user-based innovation o social innovation. Tale considerazione genera rilevanti implicazioni manageriali in quanto pone l'attenzione sul fatto che ciascuno di questi spazi può essere adeguatamente modellato ed orchestrato dal management per favorire specifici processi di innovazione. L'analisi degli spazi collaborativi, quali il coworking, appare oggi quanto mai centrale, anche alla luce dell'emergenza sanitaria globale legata al Covid-19, che ha contribuito a consolidare e diffondere lo smartworking in tutti i tipi di contesti organizzativi. Se da un lato la generale tendenza ad adottare forme di lavoro mobile, flessibile, destrutturato nei modi e nei tempi appare rafforzata dagli eventi connessi alla pandemia, d'altro canto lo scenario di fronte a noi solleva dubbi sulla sopravvivenza futura degli spazi comuni – di lavoro e non – e su come essi debbano essere rimodulati e ripensati. Le prospettive, si badi bene, non sono necessariamente di segno negativo. Dal punto di vista dell'offerta, la 'nuova normalità' ha portato i provider più lungimiranti a investire sull'adeguamento degli spazi e delle attrezzature, in linea con i nuovi standard igienici. Ad esempio, un sito web specializzato (coworker.com) riporta l'esperienza di un fornitore portoghese (IDEA Spaces) che ha continuato a investire nel proprio business anche durante la fase acuta della pandemia, ed oggi si appresta a inaugurare nuove sedi nel proprio paese. Dietro questa controtendenza vi è un aspetto interessante, finora poco presente in letteratura, ossia il fatto che il superamento del lavoro remoto svolto da casa sia una priorità avvertita anche dal personale delle grandi aziende, a cominciare da quelle della Silicon Valley (allwork.space). Da qui l'accresciuta domanda di *multipurpose work hub* di prossimità, ossia ubicati fuori dai centri urbani principali, ma non molto distanti dalla propria abitazione. In termini più ampi, la scoping review effettuata ci consente di osservare che gli aspetti relazionali e sociali ricoprono un ruolo centrale negli studi dedicati agli spazi collaborativi e nello specifico nei coworking. Numerose indagini fanno riferimento a come gli individui sperimentano quotidianamente il lavoro. Sarebbe tuttavia interessante porre a confronto maggiormente il coworking con i tradizionali schemi e pratiche di lavoro, al fine di comprendere in che modo e con quali differenze l'agire individuale è influenzato e mediato dal modo in cui tali spazi sono proposti ai frequentatori. In altre parole, i coworking space non sono semplicemente 'luoghi alternativi' o contenitori fisici dotati di infrastrutture tecnologiche per permettere attività relazionale. Essi strutturano e configurano la possibilità stessa di agenzia. Se è vero che gli oggetti e gli elementi materiali non sono neutrali, ma mediano ed informano l'organizzare (Beyes, Holt e Pais, 2019), è necessario porre maggiore attenzione agli strumenti e le pratiche manageriali, ad esempio come affrontare dinamiche interne ai team come il potere ed il conflitto, gestire l'equilibrio tra bisogni individuali e di gruppo, oppure come fare ricorso a strumenti di coordinamento non gerarchici e informali. In altri termini, per gli studiosi di coworking e delle modalità di lavoro ad esso assimilabile, diventa essenziale in primo luogo capire come persone, spazi e struttura si modellano e sono modellati da questo fenomeno.

**Tab. 1 – Overview della letteratura sul co-working**

AUTHORS	YEAR	TITLE	JOURNAL TITLE OR OTHER SOURCE
AROLÉS, J., MITEV, N., & DE VAUJANY, F. X.	2019	Mapping themes in the study of new work practices	New Technology, Work and Employment
BANDINELLI, C.	2020	The production of subjectivity in neoliberal culture industries: the case of coworking spaces	International Journal of Cultural Studies
BILANDZIC, M. AND FOTH, M.	2013	Libraries as coworking spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning	Library Hi Tech
BILANDZIC, M., SCHROETER, R., & FOTH, M.	2013	Gelatine: Making Coworking Places Gel for Better Collaboration and Social Learning	Proceedings of the 25th Australian Computer-Human Interaction Conference: Augmentation, Application, Innovation, Collaboration Organization
BLAGOEV, B., COSTAS, J. AND KÄRREMAN, D	2019	'We are all herd animals': Community and organizationality in coworking spaces	

BOUNCKEN, RATZMANN, BARWINSKI, KRAUS	2020	Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy	Journal of Business Research
BOUNCKEN, R. B. AND REUSCHL, A. J.	2018	The Dark Side of Entrepreneurship in Coworking-Spaces	Tur Porcar, A., Ribeiro Soriano, D. Inside the Mind of the Entrepreneur, Springer International Publishing AG Contributions to Management Science, Review of Managerial Science
BOUNCKEN, R. B., ASLAM, M. M., & REUSCHL, A. J.	2018	Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship	Review of Managerial Science
BOUNCKEN, R. B., CLAUSS, T., & REUSCHL, A. J	2016	Coworking-spaces in Asia: A business model design perspective	SMS Special Conference Hong Kong
BOUNCKEN, R. B., LAUDIEN, S. M., FREDRICH, V., & GÖRMAR, L	2018	Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space	Review of Managerial Science
BROWN, J.	2017	Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity	Geoforum
BUTCHER, T	2018	Learning everyday entrepreneurial practices through coworking.	Management Learning
CABRAL, V. AND VAN WINDEN, W.	2016	Coworking: An analysis of coworking strategies for interaction and innovation. A working paper.	International Journal of Knowledge-Based Development
CAPDEVILA, I.	2013a	Knowledge dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters	SSRN Electronic Journal, Social Science Electronic Publishing
CAPDEVILA, I.	2013b	Typologies of localized spaces of collaborative innovation	SSRN Electronic Journal
CAPDEVILA, I	2014	Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona	SSRN Electronic Journal, Social Science Electronic Publishing (Not yet)
CAPDEVILA, I.	2018	Knowing communities and the innovative capacity of cities	City, Culture and Society
CAPDEVILA, I.	2019	Motivating Participation in Collaborative Spaces	Journal of Business Strategy
CHEAH, S., & HO, Y.-P.	2019	Coworking and Sustainable Business Model Innovation in Young Firms	Sustainability
CLIFTON, N., FÜZI, A., & LOUDON, G.	2020	Coworking in the digital economy: context, motivation, and outcomes	Futures
COHEN, M. A.	2011	Four Scenarios for Co-Working: Sharing Workspace Offers Potential Benefits in an Uncertain Economy	The Futurist
DE PEUTER, G., COHEN, S. N., SARACO, F.	2017	The ambivalence of coworking: On the politics of an emerging work practice	European Journal of Cultural Studies
DE VAUJANY, DANDOY, GRANDAZZI AND FAURE	2019	Experiencing a New Place as an Atmosphere: A Focus on Tours of Collaborative Spaces	Scandinavian Journal of Management
DE VAUJANY, F.-X., LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A., & HOLT, R.	2019	Communities Versus Platforms: The Paradox in the Body of the Collaborative Economy	Journal of Management Inquiry



EUROFOUND	2018	Overview of new forms of employment – 2018 update	Publications Office of the European Union
FRAIBERG, S.	2017	Start-Up Nation: Studying Transnational Entrepreneurial Practices in Israel's Start-Up Ecosystem	Journal of Business and Technical
FOERTSCH, C.	2019	State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected	Deskmag
FUZI, A., CLIFTON, N., LOUDON, G.	2014	New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space	R & D Management Conference
FUZI, A.	2015	Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales	Regional Studies, Regional Science
GANDINI, A.	2015	The rise of coworking spaces: A literature review	Ephemera: Theory & politics in organization
GANDINI, A.	2016	Coworking spaces in mid-sized cities: A partner in downtown economic development.	Environment and Planning A: Economy and Space
GANDINI, A.	2019	The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 'resilient' practice	European Journal of Cultural Studies
GARRETT, L. E., SPREITZER, G. M., AND BACEVICE, P.	2017	Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces	Organization Studies
GERDENITSCH, C., SCHEEL, T.A., ANDORFER, J. AND KORUNKA, C.	2016	Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals	Frontiers in Psychology
GRAZIAN, D.	2019	Thank God it's Monday: Manhattan coworking spaces in the new economy	Theory and Society
GREGG, M. AND LODATO, T.	2018	Managing community: Coworking, hospitality and the precarious future	Affect in Relation. Families, Places, Technologies
IVALDI, S., & SCARATTI, G.	2017	Open creative labs: Spatial settings at the intersection of communities and organizations.	<i>Creativity and Innovation Management</i>
IVALDI, S., PAIS, I AND SCARATTI, G.	2018	Coworking(s) in the Plural: Coworking spaces and new ways of managing Spaces and New Ways of Managing	S. Taylor, S. Luckman. The New Normal of Working Lives, Dynamics of Virtual Work. Palgrave Macmillan
HOUGHTON, FOTH AND HEARN	2018	Working from the Other Office: Trialling Co-Working Spaces for Public Servants	Australian Journal of Public Administration
JAKONEN, M., KIVINEN, N., SALOVAARA, P. AND HIRKMAN, P.	2017	Towards an Economy of Encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking	Scandinavian Journal of Management
JAMAL, A. C.	2012	Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity	Journal of Business and Technical Communication
KRAUSE, I	2019	Coworking Spaces: Windows to the Future of Work? Changes in the Organizational Model of Work and the Attitudes of the Younger Generation	Foresight and STI Governance
KUBÁTOVÁ, J.	2014	The Cause and Impact of the Development of Coworking in the Current Knowledge Economy	The Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management
LORNE, C.	2017	The limits to openness: Co-working, design and social innovation in the neoliberal city	Economy and Space

LECLERCQ-VANDELANNOITTE A. AND ISAAC, H. LUMLEY, R. M.	2016	The new office: how coworking changes the work concept	Journal of Business Strategy
	2014	A Coworking Project in the Campus Library: Supporting and Modeling Entrepreneurial Activity in the Academic Library	New Review of Academic Librarianship
MARIOTTI, I., PACCHI C. & DI VITA, S. MERKEL, J.	2017	Coworking Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects	Journal of Urban Technology
	2015	Coworking in the city	Ephemera: Theory & politics in organization
MORISSET, B.	2014	Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces	2 <sup>nd</sup> Geography of Innovation International Conference
PAPAGIANNIDIS, S., MARYKIAN, D. PARRINO, L.	2019	Smart offices: A productivity and well-being perspective	International Journal of Information Management
	2015	Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange	Knowledge Management Research & Practice
RICHARDSON, L	2017	Sharing as a postwork style: digital work and the co-working office	Cambridge Journal of Regions, Economy and Society
ROBELSKI, S., KELLER, H., HARTH, V AND MACHE, S.		Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment	International Journal of Environmental Research and Public Health
ROSS, P., AND RESSIA, S.	2015	Neither office nor home: coworking as an emerging workplace choice	Employment Relations Record
RUS, A. AND OREL, M. SALOVAARA, P.	2015	Coworking: a community of work	Teorija In Praksa
	2015	What can the coworking movement tell us about the future of workplaces?	Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. Leadership in Spaces and Places, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA.
SCHMIDT, S. AND BRINKS, V	2017	Open creative labs: Spatial settings at the intersection of communities and organizations	Creativity and Innovation Management
ŠEBESTOVÁ, J., ŠPERKA, R., MAŁECKA, J. AND ŁUCZKA, T. SPINUZZI, C.	2017	Co-Working Centres as a Potential Supportive Network For Cross-Border Business Cooperation	Forum Scientiae Oeconomia
	2012	Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity	Journal of Business and Technical Communication
SPINUZZI, C., BODROZIC, Z., SCARATTI, G. & IVALDI, S.	2019	“Coworking Is About Community”: But What Is “Community” in Coworking?	Journal of Business and Technical Communication
SPREITZER, G., CAMERON, L., GARRETT, L.	2017	Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior
SPREITZER, G., BACEVICE, P. & GARRETT, L. UDA, T.	2015	Why People Thrive in Coworking Spaces	Harvard Business Review
	2013	What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking	SSRN Electronic Journal
VAN HOLM, E. J. ,	2019	Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes	Futures

VAN DIKJ, S.	2019	At home in the workplace: The value of materiality for immaterial labor in Amsterdam	European Journal of Cultural Studies
VIDAILLET, B., BOUSALHAM, Y	2018	Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia	Organization
WABER, B., MAGNOLFI, J. & LINDSAY, G.	2014	Workplaces that move people	Harvard Business Review
WATERS-LYNCH, J & POTTS, J.	2017	The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination	Review of Social Economy
WATERS-LYNCH, J., POTTS, J., DODSON, J., HURLEY, J.	2016	Coworking: A Transdisciplinary Overview	SSRN Electronic Journal
WATERS-LYNCH, J., & DUFF, C.	2019	The affective commons of Coworking	Human Relations
WATERS-LYNCH, J., POTTS, J., BUTCHER, T., DODSON, J., & HURLEY, J.	2019	Coworking hybrid activities between plural objects and sharing thickness.	TPM

## Bibliografia

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F. X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, n/a(n/a), 1-15.

Beyes, T., Holt, R., Pias, C. 2019. *The Oxford Handbook of Media, Technology, and Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press

Bilandzic, M., Schroeter, R., & Foth, M. (2013). Gelatine: Making coworking places gel for better collaboration and social learning. *Proceedings of the 25th Australian Computer-Human Interaction Conference on Augmentation, Application, Innovation, Collaboration – OzCHI '13*, 427–436. Adelaide, Australia: ACM Digital Library.

Blagoev, B., Costas, J., & Kärreman, D. (2019). 'We are all herd animals': Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*, 26(6), 894-916. doi:10.1177/1350508418821008

Bouncken, R. B., Aslam, M. M., & Reuschl, A. J. (2018). The Dark Side of Entrepreneurship in Coworking-Spaces. In *The Best of Harvard Business Review* (pp. 135–147). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6_10)

Bouncken, R. B., Clauss, T., & Reuschl, A. J. (2016). Coworking-spaces in Asia: A Business Model Design Perspective. *SMS Special Conference*. Hong Kong.

Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmar, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), 385–410. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0267-7>

Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317–334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>

Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82(July 2016), 112–126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>

Busacca, I. 2019. Coworking: anello emergente nella catena di produzione del valore. In Nuvolati, N. *Enciclopedia Sociologica dei Luoghi*. Ledizioni

- Cabral, V., & Winden, W. Van. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2016.080869>
- Capdevila, I. (2019). Motivating Participation in Collaborative Spaces. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 14–21.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters. *SSRN Electronic Journal*, 1–18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>
- Cheah, S., & Ho, Y.-P. (2019). Coworking and Sustainable Business Model Innovation in Young Firms. *Sustainability*, 11(10), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11102959>
- Correia, A., & Gouveia, L. B. (2019). *Governança e Smart Cities: Estudo do Porto*. Lisbon, Portugal: Chiado Books.
- de Vaujany, F.-X., Dandoy, A., Grandazzi, A., & Faure, S. (2019). Experiencing a New Place as an Atmosphere: A Focus on Tours of Collaborative Spaces. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.08.001>
- DeskMag. (2012). The third global coworking survey 2012. Retrieved October 23, 2019, from <https://www.slideshare.net/deskwanted/global-coworking-survey-2012>
- Eurofound. (2018). *Overview of new forms of employment – 2018 update*.
- Fleming, P. and Sturdy, A. (2009), ““Just be yourself!”: Towards neo-normative control in organisations?”, *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 569-583.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 15(1), 193–205.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821–842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>
- Gregg, M., Kneese, T. 2019. Clock as a mediating technology of organization. In Beyes, T., Holt, R., Pias, C. 2019. *The Oxford Handbook of Media, Technology, and Organization Studies*. Oxford University Press
- Gregg, M., Lodato, T. 2018. Managing Community. Coworking, hospitality and the future of work. In Röttger-Rössler, B., Slaby, J. (eds). *Affect in Relation. Families, Places, Technologies*. Routledge.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2016). The new office: how coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, 37(6), 3–9. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2015-0105>
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 15(1), 121–139.
- Moriset, B. (2014). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. *2nd Geography of Innovation International Conference*, 1–24. Utrecht.
- Montanari, F., Scapolan, A., Leone, L. 2019. Dai co-working agli spazi di collaborazione: come i nuovi luoghi di lavoro possono cambiare le aziende. *Personale e Lavoro*, 614 (9): 31-35
- OECD. (2018). The emergence of new forms of work and their implications for labour relations. *1st Meeting of the G20 Employment Working Group*, 1–12. Buenos Aires, Argentina.
- Roberts, R. (1989). *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Ropo, A., De Paoli, D., Salovaara, P., & Sauer, E. (2015). Why does space need to be taken seriously in leadership and organization studies and practice? In *Leadership in Spaces and Places* (pp. 1–23). Retrieved from <http://www.elgaronline.com/view/9781783477913.xml>
- Ross, P., & Ressa, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42–57. Retrieved from <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=237909907440429;res=IELNZC>
- Rus, A., & Orel, M. (2015). Coworking: A community of work. *Teorija in Praksa*, 52(6), 1017–1038.
- Salovaara, P. (2015). What can the coworking movement tell us about the future of workplaces? In *Leadership in Spaces and Places* (pp. 27–48). <https://doi.org/10.4337/9781783477920.00008>
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). “Coworking Is About Community”: But What Is “Community” in Coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 112–140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>

- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Waters-Lynch, J., & Potts, J. (2017). The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination. *Review of Social Economy*, 75(4), 417–433. <https://doi.org/10.1080/00346764.2016.1269938>
-

# COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

---

# Sentirsi vivi al lavoro: L'importanza del job crafting nei lavori a bassa autonomia

di Marcello RUSSO, Gabriele MORANDIN, Ludovico BULLINI ORLANDI

Nelle organizzazioni contemporanee la scarsa motivazione e il disimpegno sul posto di lavoro sono tra le problematiche che più di frequente spingono le persone a cambiare il proprio lavoro, generando elevati tassi di turnover. Il nostro studio evidenzia come in contesti caratterizzati da bassi stimoli i comportamenti di job crafting favoriscono il coinvolgimento nel lavoro e la ricerca di significato nella propria vita.

## Introduzione

Nonostante i molteplici cambiamenti in atto nell'organizzazione e nelle modalità di lavoro, la monotonia e il non coinvolgimento nella propria attività lavorativa rimangono problematiche critiche per le organizzazioni. Il 40% dei lavoratori risulta essere annoiato sul proprio posto di lavoro (Office Team Survey, 2017) e il 53% dei lavoratori non è coinvolto dal proprio lavoro (Gallup Survey, 2018). Le conseguenze della noia e del non coinvolgimento nel proprio lavoro sono spesso alla base dell'intenzione di lasciare l'azienda: il 42% dei lavoratori "annoiati" ha intenzione di cambiare lavoro in un arco temporale di 3-6 mesi (Udemy Survey, 2016).

Per evitare questa situazione, si ritiene fondamentale che le organizzazioni si focalizzino su quelle prassi che si stanno rivelando più efficaci nell'attivare la motivazione ed accrescere il coinvolgimento dei lavoratori. La ricerca accademica sta recentemente conciliando gli studi di matrice psicologica sulla motivazione con le ultime evoluzioni delle neuroscienze (Moccia, Mazza, Nicola e Janiri, 2018), riconoscendo in uno dei sistemi emotivi primari, identificato con il termine "seeking system" (Wright & Panksepp, 2012), il meccanismo emotivo intrinseco che funge da principale fonte della motivazione all'interno del cervello umano.

Il seeking system può essere concettualizzato come la "spinta" o la "motivazione" ed è costituito da una forza interiore che porta gli individui a impegnarsi in attività attraverso le quali possono ottenere risorse che aumentano le sensazioni piacevoli e limitano gli effetti negativi di eventi stressanti (Panksepp, 2005). Cable, nel suo libro "Alive at work" (2019), sostiene che il seeking system ci spinge ad impegnarci e investire energie in attività attraverso le quali possiamo sperimentare un elevato livello di espressione di noi stessi, di sperimentazione e di significato delle attività svolte. Da un lato quindi l'attivazione del seeking system è associata ad una maggiore gioia, coinvolgimento e creatività dei dipendenti (Cable, 2019). Dall'altro lato è probabile che la condizione opposta – definita "learned helplessness" (letteralmente impotenza a cambiare la propria condizione sul lavoro) – instilli disimpegno, noia, apatia e, in casi estremi, gravi conseguenze per la salute come la depressione (Panksepp & Yovell, 2014).

Le organizzazioni spesso non riescono a creare le condizioni affinché i dipendenti possano attivare il loro seeking system perché sono state storicamente create per creare standardizzazione e controllare efficacemente grandi forze lavoro, quindi la demotivazione dei dipendenti è un problema di lunga data (Quinn, Clair, e O'Neill, 2000). Nelle organizzazioni la libertà individuale del lavoratore viene spesso fortemente limitata attraverso ruoli, regole, norme e cultura interna che portano a conformismo, scarsa autonomia e poca propensione all'innovazione (Cable, 2019). In questa tipologia di ambienti organizzativi, il seeking system non viene attivato dagli stimoli esterni e i lavoratori potrebbero percepire che i risultati relativi al loro lavoro siano indipendenti dalle loro azioni e dal loro impegno, alimentando in questo modo il disinteresse verso il proprio lavoro.

Il nostro studio ha l'obiettivo di verificare se e come i lavoratori, impiegati in mansioni non interessanti o poco stimolanti per il proprio seeking system, possono reagire e attraverso differenti forme di job crafting recuperare margini di autonomia, auto-espressione, sperimentazione e significato nel loro posto di lavoro.

Nella ricerca che presentiamo, abbiamo utilizzato due filoni teorici: il quadro teorico del job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e i più recenti studi di neuroscienze relativi al seeking system (Cable, 2019; Wright & Panksepp, 2012).

Attraverso questi due framework abbiamo studiato la seguente domanda di ricerca: in contesti lavorativi caratterizzati da bassi stimoli, quali comportamenti di job crafting (se presenti) mettono in atto i lavoratori per attivare il loro seeking system e vivere livelli più elevati di auto-espressione, sperimentazione e significato nel loro posto di lavoro?

Ci siamo concentrati in particolare sulla categoria dei cassieri di supermercato, per la particolarità della loro mansione che presenta compiti routinari e scarsa personalizzazione (Sullivan, 1996), elementi fondamentali per l'attivazione del seeking system.

## Il job crafting come attivatore del seeking system

Gli studi sul job crafting suggeriscono che, quando gli individui sperimentano una situazione di scostamento tra le loro abilità personali, inclinazioni e passioni e il lavoro che svolgono, possono cercare di colmare questo scostamento attuando comportamenti discrezionali finalizzati a cambiare i compiti (task crafting), la dimensione relazionale (relational crafting) e/o la dimensione cognitiva del proprio lavoro (cognitive crafting) (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013; Lazazzara, Tims, & de Gennaro, 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sebbene non vi siano studi che abbiano esaminato il ruolo del job crafting nell'attivare il seeking system, Cable (2019) ha descritto una forma di proattività, simile al job crafting, come meccanismo fondamentale per la sua attivazione. Questa proattività consistente nel ritagliarsi la libertà di comportarsi in modo diverso, anche solo leggermente, da quanto previsto all'interno dei limiti costituiti dalla cultura organizzativa e dalla descrizione del proprio ruolo (Cable, 2019). Pertanto, in questo studio abbiamo collegato la teoria del job crafting configurandolo come un possibile antecedente dell'attivazione del seeking system. Il job crafting potrebbe rappresentare infatti un framework utile a comprendere come i dipendenti affrontano i fattori negativi del proprio lavoro che non permettono di attivare il loro seeking system.

In quale modo quindi i comportamenti di job crafting possono attivare il seeking system?

Per rispondere a questa domanda è necessario prima introdurre i due concetti e successivamente evidenziare le possibili relazioni tra i due.

Il *seeking system* è di fatto un circuito neurale presente nel cervello dei mammiferi e rientra nella categoria dei circuiti neurali che rilasciano dopamina nell'organismo spingendo la persona all'esplorazione ed all'azione (Wright & Panksepp, 2012). Secondo Cable (2019), questa esplorazione si realizza nelle organizzazioni e sul lavoro, attraverso tre elementi: auto-espressione, sperimentazione e significato (vedere Figura 1).

Gli studi di neuroscienze alla base di questa teorizzazione affermano infatti che il seeking system rappresenta quei circuiti neuronali che maggiormente contribuiscono alle sensazioni di coinvolgimento, eccitazione ed è alla base della spinta cognitiva per la ricerca di un significato nella nostra vita (Panksepp, 2005). Si può quindi affermare che il seeking system viene attivato quando proviamo uno stimolo di urgenza a provare cose nuove e ad imparare dall'ambiente che ci circonda, provando al contempo sentimenti persistenti di curiosità e di ricerca di sensazioni nuove (Cable, 2019).



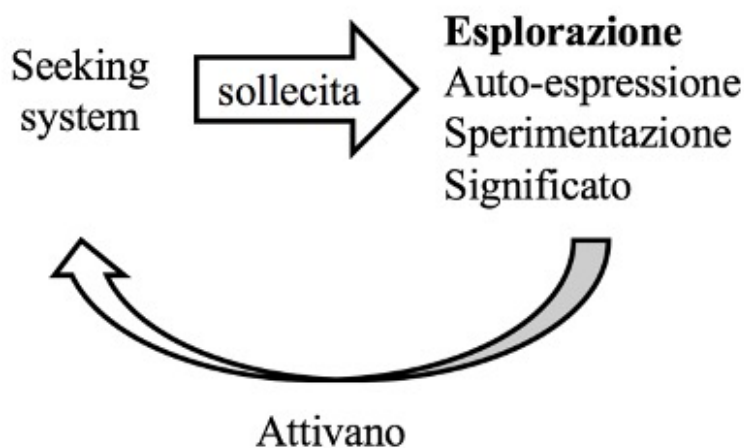


Figura 1. Il modello di Cable (2019)

Nel contesto dell'attività lavorativa, in particolare nel caso di lavori che sono (1) scarsamente stimolanti, (2) ripetitivi in termini di attività da svolgere, e (3) con poche occasioni di sperimentazione, (come ad esempio il lavoro di cassiere scelto in questo studio), è plausibile che il seeking system non venga attivato frequentemente con il rischio di arrivare alle conseguenze negative riportate nel paragrafo precedente.

Tuttavia, anche in presenza di lavori che potremmo definire a "basso stimolo," non si può escludere che, il lavoratore, attivando comportamenti di job crafting al fine di renderlo più allineato alle sue personali caratteristiche (Lazazzara, Tims, & de Gennaro, 2020) ottenga allo stesso tempo l'effetto di stimolare anche il proprio seeking system.

Per comportamenti di *job crafting* invece intendiamo tutti quelle attività che il lavoratore compie per ridefinire, sia a livello di attività pratiche (task crafting) sia a livello cognitivo (cognitive crafting), i compiti che svolge nel proprio lavoro e le relazioni sociali (relational crafting) sul proprio posto di lavoro (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Solitamente gli individui che attuano comportamenti di job crafting sono spinti da tre tipi di motivazione: (1) recuperare il controllo sulle attività lavorative ed evitare il senso di alienazione; (2) migliorare la propria auto-percezione di lavoratore; (3) aumentare le relazioni sociali con gli altri nel contesto organizzativo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

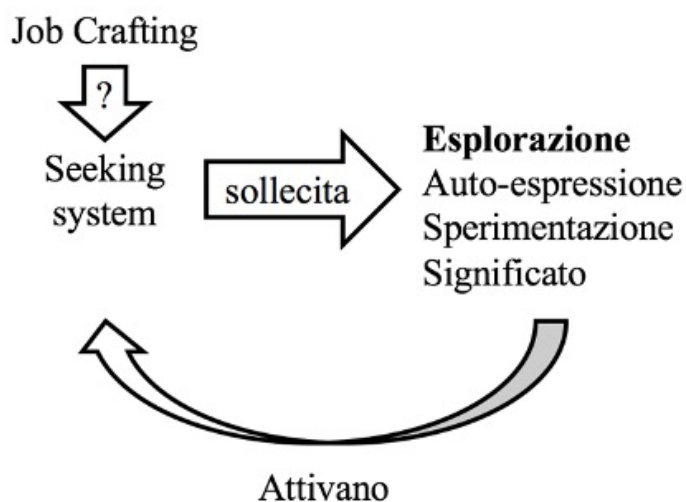


Figura 2. Estensione del modello di Cable (2019)

In situazioni lavorative poco stimolanti, risulta evidente che il lavoratore si troverà anche nelle condizioni che lo motivano ad attuare comportamenti di job crafting per evirare il senso di alienazione e migliorare sia la percezione di sé stesso nello svolgere quel lavoro che le relazioni sociali, solitamente carenti in lavori ripetitivi e con scarsa interazione con i colleghi (come ad esempio il lavoro di cassiere scelto in questo studio).

Nel mettere in atto i comportamenti di job crafting il lavoratore potrebbe allo stesso tempo attivare il seeking system percependo livelli più elevati di esplorazione, apprendimento ed entusiasmo che sono la manifestazione osservabile dell'attivazione del seeking system (vedi Figura 2).

Questa ipotesi però non è stata al momento verificata in nessuno studio accademico, di conseguenza la domanda della nostra ricerca è stata la seguente: in contesti lavorativi caratterizzati da bassi stimoli, quali comportamenti di job crafting (ammesso che ve ne siano) mettono in atto i lavoratori per attivare il loro seeking system e vivere livelli più elevati di auto-espressione, sperimentazione e significato nel loro posto di lavoro?

## Metodologia della ricerca e raccolta dati empirici

Al fine di rispondere alla nostra domanda di ricerca, abbiamo intervistato 19 persone che lavorano come cassieri in 6 diverse catene di supermercati. Le catene di supermercati selezionate rappresentano tutte le principali aziende della Grande Distribuzione Organizzata in Italia (ad es. Coop, PAM, Carrefour...). Il lavoro alla cassa può adattarsi adeguatamente al concetto di un lavoro poco stimolante; infatti, Sullivan (1996) definisce questo lavoro, nella sua teorizzazione del “complesso del cassiere”, come il prototipo di lavoro monotono e con bassi requisiti di competenza per i lavoratori. Inoltre, da quanto emerso dai nostri dati empirici, il lavoro dei cassieri risulta essere caratterizzato da (1) un'autonomia molto limitata e (2) un livello di stress molto elevato, sia per la fretta di molti clienti che arrivano al termine di una lunga giornata di lavoro, che per i ritmi dell'operazione molto frenetici. A questi elementi già noti, si è aggiunto di recente un ulteriore elemento legato alla maggiore esposizione dei cassieri (e più in generale di tutti i lavori a stretto contatto con il pubblico) al virus Covid-19 che rende di fatto questo lavoro pericoloso, oltre che poco stimolante ed in molti casi sottopagato.

Sono state raccolte in totale 19 interviste semi-strutturate effettuate sulla base di un protocollo di intervista con domande aperte che permettessero all'intervistato di argomentare senza essere influenzato nelle risposte. Il campione intervistato è composto principalmente da lavoratrici (N = 15) e un numero limitato di cassieri maschi (N = 4). Tutte le interviste – realizzate tra maggio e settembre del 2019 – molto prima quindi dell'insorgenza del Covid-19 – sono registrate e completamente trascritte, e della durata in media tra 15 e 30 minuti. Le domande erano finalizzate a comprendere in che misura gli intervistati vivevano i loro compiti quotidiani, se ponevano in essere comportamenti di job crafting (senza ovviamente aver mai citato con loro il tema) e quali potessero essere le conseguenze sulla loro motivazione e soddisfazione sul lavoro a seguito di tali azioni. Esempi di domande sono: “Quali attività svolge nel suo lavoro?”, “Quanta autonomia percepisce di avere nello svolgere del suo lavoro?”.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, abbiamo effettuato una “theoretical thematic analysis” (Braun & Clarke, 2006, p. 84), il che significa che l'analisi dei dati è stata effettuata in due fasi. Nella prima fase abbiamo codificato le interviste identificando tutti gli estratti di testo che facevano riferimento al nostro quadro teorico. Attraverso questa analisi abbiamo individuato nelle interviste le frasi dei cassieri che facevano riferimento alle differenti modalità di job crafting, l'auto-espressione, la sperimentazione e il significato nel lavoro. Nella seconda fase utilizzando in modo concomitante teorie e risultati empirici abbiamo analizzato se e, nel caso, come i concetti fossero collegati tra di loro. In questa fase abbiamo quindi analizzato per ciascun cassiere quali forme di job crafting emergevano della sua intervista e se nella medesima emergevano elementi legati all'auto-espressione, alla sperimentazione e al significato nel lavoro. Per fare un esempio basato sulle interviste, Simona (nome fittizio) afferma: “ho una forte passione per i vini [...] quando sono in cassa noto le scelte dei clienti e magari do qualche consiglio sui vini” questa parte è stata codificata come “task crafting”. In un altro passaggio afferma anche che: “conosco l'inglese, quindi è

bello quando posso sfruttarlo o magari vengono a cercarmi per parlare con un cliente straniero” anche questa parte è stata codificata come “task crafting”. Poco oltre nella medesima intervista afferma: “[riferito alle attività dette sopra] sono cose che ti danno soddisfazione, ti senti, anche se per poco tempo, realizzata” questa parte di intervista è stata codificata come aumento di “significato” della propria attività lavorativa. Nell’esempio riportato si può vedere come attraverso la “theoretical thematic analysis,” con relativa codificazione dei temi, sia possibile collegare i comportamenti di task crafting con un aumento di percezione di significato nell’attività lavorativa

## Risultati

L’obiettivo della nostra ricerca è stato capire se e come gli individui impiegati in un lavoro che offre opportunità limitate di attivare il proprio seeking system possono migliorare questa situazione attraverso il job crafting. La nostra ricerca si inserisce in una serie di studi recenti (es. Buonocore, De Gennaro, Russo, & Salvatore, 2020) finalizzata ad indagare come il job crafting possa aiutare i lavoratori a reagire a situazioni di complessità, incertezza e scarsa motivazione. Lo studio quindi nella sua domanda di ricerca prevedeva di verificare due aspetti: (1) se in ambienti poco stimolanti i lavoratori reagiscano adottando comportamenti di job crafting, (2) se questi comportamenti fossero collegati alla attivazione del seeking system, ovvero alle sue manifestazioni osservabili di auto-espressione, sperimentazione e significato nel loro posto di lavoro

Con riferimento alla prima parte della domanda di ricerca abbiamo trovato riscontro nei dati empirici del fatto che effettivamente i cassieri attuano differenti comportamenti di job crafting, pur in modo inconsapevole, nel tentativo di modificare i compiti, la dimensione cognitiva e quella relazione del proprio lavoro.

Nella modifica dei compiti (task crafting) abbiamo osservato ad esempio che la cassiera citata in precedenza, era solita suggerire ai clienti come abbinare differenti vini ai cibi acquistati, sfruttando così una sua passione personale per la sommelierie. Un’altra cassiera intervistata era solita dare consigli ai clienti sulle ricette da preparare sulla base degli alimenti acquistati.

Nella modifica della dimensione cognitiva (cognitive crafting) abbiamo osservato ad esempio come una cassiera addetta al supporto dei clienti alle casse automatiche abbia iniziato a ripensare al proprio lavoro vedendo il suo ruolo come inclusivo del controllo anti-taccheggio e quindi maggiormente incline alla sua passione ed ai suoi studi di criminologia. Molti altri soggetti tendono invece a riflettere sul valore che il proprio lavoro ha per la collettività – elemento ad esempio molto attuale nel periodo Covid-19 – sottolineando a sé stessi che il loro lavoro permette il buon funzionamento delle famiglie dei loro clienti, cosa di cui sono estremamente soddisfatti. Altri cassieri intervistati hanno invece sottolineato la gioia legata al proprio lavoro quando realizzano di essere utili ad un ampio segmento della popolazione, le persone anziane, che vedono nei cassieri delle persone che gli fanno compagnia durante la giornata.

Infine, abbiamo trovato alcune evidenze di comportamenti di job crafting volte a modificare la dimensione relazionale (relational crafting). Ad esempio alcuni cassieri hanno affermato di interagire con i clienti in modalità simili alla relazione tra psicologo e paziente, andando ad ascoltare e a supportare i clienti che manifestano malessere a livello emotivo e cercando di migliorare il loro umore.

Da questa prima analisi dei dati abbiamo trovato molteplici evidenze di come differenti forme di job crafting vengano attuate anche nel contesto poco stimolante del lavoro di cassiere.

Il secondo aspetto da verificare per rispondere in modo esauriente alla nostra domanda di ricerca, riguardava la relazione tra le attività di job crafting e la stimolazione del seeking system. Questa relazione è stata studiata verificando se i differenti comportamenti di job crafting erano messi in relazione ad un aumento dell’auto-espressione, della sperimentazione e del significato nelle esperienze riportate dagli intervistati.

Dai dati raccolti abbiamo verificato che effettivamente i cassieri intervistati collegavano le differenti forme di job crafting ad una maggiore auto-espressione, sperimentazione e significato sul posto di lavoro. Procedendo per ordine di tipologia di manifestazione dell’attivazione del seeking system:

- Riguardo l'auto-espressione abbiamo individuato come in primo luogo la modifica dei compiti svolti e, in secondo luogo, della dimensione cognitiva siano le due forme di job crafting che supportano la percezione di una maggiore espressione di sé. Ad esempio coloro che decidevano di svolgere attività diverse da quelle previste dal loro lavoro, come ad esempio suggerire il vino da abbinare ad un piatto o le ricette da cucinare con gli alimenti acquistati, ritenevano queste attività fondamentali per esprimere il proprio sé e le proprie passioni sul posto di lavoro.
- Con riferimento alla sperimentazione abbiamo individuato come in primo luogo la modifica dei compiti e, in secondo luogo, la dimensione relazionale siano le due principali forme di job crafting che supportano tale dimensione. Ad esempio, attività semplici come aiutare i clienti a scegliere i prodotti per vivere al meglio determinati momenti in famiglia (es. una cena importante) o semplicemente aiutarli nel riempire i sacchetti dopo il pagamento, vengono spesso percepite come attività che permettono di realizzare piccolissime forme di sperimentazione che permettono di uscire dall'ordinario.
- Da ultimo un maggiore percezione del significato dell'attività lavorativa sembra essere supportata dai comportamenti volti a modificare in primo luogo la dimensione cognitiva e, in secondo luogo, la dimensione relazionale del lavoro. Ad esempio, alcune persone intervistate hanno individuato nel percepirsi come addetti ai controlli di sicurezza o nel relazionarsi con i clienti come se fossero loro amici, una modalità efficace per dare un significato differente e più profondo al loro lavoro.

Dai dati raccolti dalle interviste emerge quindi in modo evidente come i cassieri nel loro lavoro attuino differenti forme di job crafting che loro stessi collegano con una maggiore auto-espressione, sperimentazione e significato sul posto di lavoro. Inoltre, i nostri risultati ci hanno aiutato anche a indicare quali siano le forme primarie e secondarie, in termini di frequenza e intensità, di job crafting strumentali per ogni manifestazione di attivazione del seeking system. Questi risultati sono teoricamente rilevanti in quanto dimostrano come le attività di job crafting possono aiutare i lavoratori ad attivare il loro seeking system e a confrontarsi con quei contesti lavorativi poco stimolanti.

## Implicazioni manageriali

I risultati del presente studio hanno anche implicazioni pratiche in quanto possono aiutare i lavoratori a indirizzare i loro sforzi e risorse verso differenti attività di job crafting in base ai bisogni – es. maggiore auto-espressione, sperimentazione o significato – che intendono soddisfare in via prioritaria. In secondo luogo queste evidenze hanno una rilevanza in termini di implicazioni manageriali. La direzione delle risorse umane e i manager di linea potrebbero, infatti, trovar giovamento dalla lettura di questi risultati che suggeriscono di considerare maggiormente i propri lavoratori come soggetti biologicamente caratterizzati a livello neurale dalla presenza del seeking system e di conseguenza dalla necessità di sperimentare elevati livelli di auto-espressione, sperimentazione e significato sul proprio posto di lavoro. Questo porterebbe condurre all'individuazione di alcune prassi, quali fornire maggiore discrezionalità nello svolgimento del proprio lavoro, accogliere suggerimenti per modificare o variare alcune mansioni, e fornire maggiore spazio per l'innovazione, fondamentali per attivare il seeking system dei lavoratori con i conseguenti benefici di una maggiore motivazione e delle sensazioni positive legate al rilascio di dopamina. I manager dovrebbero quindi valutare, in particolar modo per i lavori poco stimolanti, quali margini di autonomia lasciare o se eventualmente incentivare comportamenti di job crafting da parte dei lavoratori al fine di attivare il loro seeking system.

## Riferimenti bibliografici

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace* (Vol. 81, p. 104).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buonocore, F., de Gennaro, D., Russo, M., & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal*, 30, 244–259.

- Cable, D. M. (2019). *Alive at work: The neuroscience of helping your people love what they do*. Harvard Business Press.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.
- Moccia, L., Mazza, M., Nicola, M. Di, & Janiri, L. (2018). The experience of pleasure: A perspective between neuroscience and psychoanalysis. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12(September), 1–10.
- Panksepp, J. (2005). Affective consciousness: Core emotional feelings in animals and humans. *Consciousness and Cognition*, 14(1), 30–80.
- Panksepp, J., & Yovell, Y. (2014). Preclinical modeling of primal emotional affects (SEEKING, PANIC and PLAY): Gateways to the development of new treatments for depression. *Psychopathology*, 47(6), 383–393.
- Quinn, R. E., Clair, L. S., & O'Neill, R. M. (2000). Pressing problems in modern organizations (that keep us up at night): Transforming agendas for research and practice. American Management Association.
- Sullivan, T. A. (1996). The Cashier Complex and the Changing American Labor Force. In D. L. Peck & J. S. Hollingsworth (Eds.), *Demographic and Structural Change: The Effects of the 1980s on American Society*. Greenwood Publishing Group.
- Wright, J. S., & Panksepp, J. (2012). An Evolutionary framework to understand foraging, wanting, and Desire: The Neuropsychology of the SEEKING system. *Neuropsychanalysis*, 14(1), 5–39.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

## Riconoscimenti

Si ringrazia per la collaborazione nella raccolta dei dati, Nicolò Carloni, Alumno dell'Università di Bologna.

---

# Forme organizzative temporanee: verso un nuovo modello di clima organizzativo

di Alessandra LAZZARA, Ilenia BUA, Silvia GILARDI

La trasformazione digitale chiede sempre di più alle aziende di essere fluide ed è spesso associata all'adozione di forme organizzative temporanee. In che modo le percezioni condivise dei lavoratori caratterizzano il clima nelle organizzazioni temporanee? Attraverso un *case study* condotto in un'azienda manifatturiera innovativa viene definito come si struttura il clima organizzativo nelle organizzazioni caratterizzate da lavoro in *team* per progetti e quali sono le implicazioni pratiche per *manager* e professionisti.

## Introduzione

Per essere competitive e implementare cambiamenti rapidi, le organizzazioni sono spinte sempre di più ad utilizzare forme organizzative temporanee. La trasformazione digitale, infatti, sta portando le aziende a innovare rapidamente in una logica *customer-centric* che ripensi prodotti e servizi alla luce delle reali esigenze dei clienti. Questo sta comportando un passaggio dall'adozione di modelli organizzativi tradizionali a strutture più interconnesse e flessibili basate su *team* che lavorano su specifici progetti e su ruoli mobili (Deloitte, 2016).

Le forme organizzative temporanee sono state originariamente definite come un insieme di attori organizzativi che lavorano per completare un compito specifico in un periodo di tempo limitato (ad es. progetti di R&D, *task force*) (Goodman & Goodman, 1976).

Queste forme ibride sono passate dall'essere basate su principi gerarchici tradizionali a quelli basati su forme di governance a rete. In quanto tali, queste organizzazioni sono internamente più dipendenti dai meccanismi di "soft power" e richiedono più autogestione e autocontrollo. L'autonomia sul progetto e le competenze tecniche altamente specializzate sono considerate attributi critici (Morris et al., 2016). Le organizzazioni temporanee sono governate attraverso le relazioni piuttosto che attraverso l'autorità burocratica tradizionale e si basano maggiormente su meccanismi come la socializzazione, la reciprocità, la fiducia e la reputazione (Jones et al., 1997).

Con lo sviluppo delle tecnologie e la globalizzazione dei mercati, l'adozione di forme organizzative temporanee sta diventando critica soprattutto in quei settori che generano prodotti e servizi altamente innovativi (Whitley, 2006). In questi contesti, i lavoratori vengono raggruppati in *team* multidisciplinari e lavorano su progetti volti a sviluppare e innovare prodotti e servizi entro periodi di tempo prestabiliti. Da questo punto di vista, la tecnologia facilita le modalità di gestione dei progetti, introducendo meccanismi di comunicazione e coordinamento virtuali. Le metodologie di *project management*, integrate con gli strumenti di *Information and Communication Technology* (ICT), permettono ai componenti di un *team* di progetto di lavorare slegati da vincoli temporali e da vincoli geografici con benefici per l'azienda (ad es., riduzione dei costi). Come evidenziato da Bakker (2010, 2016), le organizzazioni basate su progetti hanno maggiori possibilità di generare innovazione perché creano e ricreano strutture organizzative attorno alle esigenze di progetti specifici. Al contempo, però, il raggiungimento di tali risultati positivi può essere influenzato dal clima organizzativo, ossia dal modo in cui le persone al lavoro in questi contesti percepiscono le pratiche organizzative basate sulla temporaneità e danno senso alle richieste, spesso costose, ad esse associate. Operare in queste forme organizzative può essere, infatti, fonte di tensione: i lavoratori affrontano livelli più elevati di incertezza ambientale, vivono un forte senso di urgenza e sono esposti a paradossi inerenti l'interdipendenza tra le strutture temporanee e permanenti nell'organizzazioni. Il senso attribuito dai lavoratori a tali tensioni, la percezione condivisa che l'organizzazione fornisca risorse adeguate per gestire la temporaneità può agire come fattore facilitante l'adozione dei comportamenti richiesti da queste forme organizzative. Un'importante sfida manageriale è, quindi, quella di combinare l'elevato bisogno di flessibilità con un clima organizzativo che sostenga, e non ostacoli, sperimentazione, esplorazione e, più in generale, il lavoratore in condizioni di temporaneità. Nonostante sia nota l'influenza del clima organizzativo

sulla *performance* e sul benessere (Schneider et al., 2017), fino a questo momento poca attenzione è stata dedicata a comprendere quale clima caratterizzi le organizzazioni temporanee (OT). Il nostro studio si propone di contribuire a ridurre questo *gap*, analizzando le dimensioni del clima organizzativo che supportano le forme temporanee. Ciò permetterebbe a manager e professionisti della gestione delle risorse umane di meglio comprendere su quali pratiche fare leva per gestire una transizione verso le *temporariness* e coinvolgere i lavoratori.

Questo articolo si basa su un singolo *case study* condotto in una media azienda manifatturiera italiana che ha adottato forme organizzative temporanee. Verrà descritto un modello di *temporariness climate* emerso dall'analisi esplorativa e, per ciascuna dimensione individuata, verranno descritte le implicazioni manageriali.

## Clima organizzativo come risorsa

Secondo Schneider (1990), il clima concerne “*le percezioni condivise dei lavoratori per quanto riguarda le pratiche, le procedure e i comportamenti che vengono premiati e supportati in un particolare contesto*” (p. 384). Secondo questa definizione, da un lato il clima determina quali comportamenti le persone saranno più propense ad attuare in quanto percepiti come attesi dall'organizzazione, dall'altro, chiarisce le aspettative e le valutazioni nei confronti del datore di lavoro in termini di ricompense, supporto e stile manageriale. La ricerca sul clima organizzativo distingue tra un approccio molare e uno focalizzato. Per clima molare si intende l'insieme di più dimensioni sintetizzate in un unico fattore che rappresenta come le persone percepiscono globalmente l'ambiente in cui lavorano (Spaltro, 2004). Il clima focalizzato, invece, fa riferimento all'idea che il clima dovrebbe essere studiato con un focus particolare, il che vuol dire che le percezioni legate alle pratiche, procedure e comportamenti attesi in un'organizzazione devono essere studiate in riferimento a un *outcome* o un processo specifico (Schneider, 1990). A questo riguardo, Schneider et al. (2017) distinguono ulteriormente tra clima focalizzato sui risultati (di tipo strategico), che si concentra principalmente sulla percezione condivisa delle risorse organizzative che supportano il raggiungimento di obiettivi strategici, in genere misurati da criteri esterni (ad es., clima per la sicurezza, clima per il *customer service*), e il clima focalizzato sul processo, che si concentra sui processi interni dell'organizzazione, come ad esempio il clima per l'innovazione o il clima per il coinvolgimento. L'analisi delle percezioni condivise dei lavoratori in merito alle forme organizzative temporanee si configurerebbe, quindi, all'interno dell'approccio di tipo focalizzato rivolto a un processo interno specifico. Il focus, infatti, è rivolto a pratiche, procedure e comportamenti interni che supportano i processi di *temporariness* e non riguarda, in senso più lato, il clima dell'intera organizzazione. Sebbene alcuni studi abbiano evidenziato il ruolo del clima con riferimento ai processi che avvengono a livello di *team* di progetto o a caratteristiche del *project management* (che sono alcuni degli aspetti che caratterizzano le forme temporanee), nessuno studio fino a questo momento si è focalizzato sull'analisi delle dimensioni specifiche di clima che supportano l'integrazione di processi organizzativi temporanei entro organizzazioni permanenti.

## Verso un modello di TEMPORARINESS CLIMATE

Data la natura esplorativa del nostro studio e l'assenza di conoscenze teoriche sulle percezioni individuali relative alle forme OT (Bakker, 2010), è stato condotto un *case study* in una media azienda manifatturiera italiana che adotta principi di temporaneità. Lo studio si basa sull'analisi di dati documentali e 6 *focus group* con dipendenti di diversi dipartimenti (in totale 51 partecipanti estratti casualmente dalla popolazione non manageriale).

La società analizzata è un'impresa italiana di medie dimensioni con una vasta esperienza nella progettazione di valvole complesse. Circa 20 anni fa, il fondatore ha deciso di concentrarsi sul settore del GPL e del metano, passaggio che ha permesso all'azienda di diventare il primo *leader* mondiale nel settore. Più recentemente, la società è entrata in una nuova attività e ha introdotto un sistema di organizzazione snella.

Questi cambiamenti, insieme a nuove esigenze aziendali come un aumento in termini di personalizzazione dei prodotti finali che richiede un alto livello di co-creazione e un investimento in termini di infrastrutture tecnologiche e digitali, hanno posto maggiormente l'accento sull'adozione di un lavoro per progetti in cui i dipendenti collaborano con clienti e fornitori per completare compiti specifici in un periodo di tempo limitato

(ad es., sviluppo di nuovi prodotti, realizzazione di brevetti, ecc.). In particolare, la società ha applicato i principi OT all'interno di una configurazione permanente in cui *team* di progetto interfunzionali costituiscono forme temporanee intra-organizzative che completano la struttura permanente.

I dati raccolti attraverso i *focus group* sono stati oggetto di analisi tematica (Strauss & Corbin, 1998) al fine di identificare i temi collegati alle descrizioni delle pratiche di lavoro temporaneo e dei fattori organizzativi che, secondo i partecipanti, influenzano i processi temporanei. Ogni *focus group* è stato codificato da almeno due ricercatori e l'accordo *interrater* raggiunto è stato  $\kappa=0.82$ . L'analisi ha previsto tre step: a) codifica aperta, identificando tutte le unità di significato in cui venivano descritte le azioni intraprese e le caratteristiche del contesto a supporto della temporaneità; b) codifica assiale, stabilendo connessioni tra i temi emergenti e raggruppandoli in categorie concettuali di ordine superiore; c) codifica selettiva, identificazione delle dimensioni principali che rappresentano le tensioni legate alla temporaneità nel comportamento e nelle percezioni degli individui relative alla temporaneità (Strauss & Corbin, 1998). Nella restante parte dell'articolo verranno descritti solo i risultati della codifica selettiva.

Nel complesso, l'analisi dei dati suggerisce che esistono quattro temi principali che rappresentano il modo in cui i dipendenti percepiscono le politiche organizzative, le procedure e le pratiche manageriali a supporto dei principi OT.

Il primo tema relativo al *temporariness climate* riguarda la **negoziazione**. Emerge la percezione condivisa che l'organizzazione abbia adottato i principi OT per realizzare un equilibrio di successo tra le richieste esterne e la capacità interna di adattare rapidamente i propri processi al fine di rispondere agilmente a tali richieste. L'enfasi percepita sull'innovazione e l'adattabilità veloce alle richieste esterne porta con sé una forte valorizzazione dei *team* interfunzionali come meccanismi di coordinamento essenziali per soddisfare tali richieste esterne in modo tempestivo ed efficiente. Allo stesso tempo i *team* vengono descritti operare in condizioni di elevata incertezza e interdipendenza. I partecipanti descrivono il coordinamento come caratterizzato da minor controllo e maggiore ambiguità in termini di ruoli e responsabilità, il che comporta una maggiore necessità di negoziazione e adattabilità interfunzionale. Viene percepita una forte enfasi sulla disponibilità di ciascun operatore, ad ogni livello, di negoziare in loco come risolvere problemi inaspettati e nuovi, senza ricorrere alla leva gerarchica. Questo si verifica anche in relazione all'integrazione tra le strutture permanenti (ad es. amministrazione, *operations*) e quelle temporanee che sono caratterizzate da processi più standardizzati e un diverso orientamento alla gestione del tempo, e degli obiettivi. I ruoli, infatti, sono organizzati in modo fluido e mutevole, non si basano su competenze, identità e routine prestabilite. In tale contesto, le persone percepiscono che i processi temporanei richiedono loro di impegnarsi in una continua attività di costruzione di accordi su come distribuire i compiti, le risorse e le responsabilità. Se, da un lato, è condivisa la percezione che comportamenti negoziali costruttivi siano necessari e premiati, dall'altro i partecipanti descrivono alcune condizioni organizzative e procedurali come essenziali per sostenere il coordinamento basato sulla negoziazione. L'attenzione degli intervistati è focalizzata su due pratiche manageriali percepite come critiche: la disponibilità dell'organizzazione a creare meccanismi continui di comunicazione (ad es., sulle strategie e le priorità) e la presenza di dispositivi a supporto del *knowledge sharing* in modo da creare un terreno comune di conoscenze, saperi e valori che consenta la gestione costruttiva dei conflitti e la tolleranza della confusione dovuta alla richiesta di flessibilità.

Un altro tema centrale del *temporariness climate* è lo **sviluppo**. Nel descrivere il contesto basato su principi di OT, i dipendenti sono attenti a valutare la presenza di opportunità formali di apprendimento (ad es. corsi di formazione, programmi di *induction*) e di *job design* orientate all'*empowerment* (ad es. alta autonomia, responsabilità sui risultati) che facilitino la temporaneità. Le forme OT presentano, infatti, un'ambiguità di fondo legata al tema dell'apprendimento. Da un lato, molti dipendenti percepiscono che la natura sfidante del lavoro temporaneo crei un prezioso ambiente di apprendimento grazie anche alle opportunità che derivano dall'aver compiti poco routinari, sfidanti, con alti livelli di autonomia. Dall'altro, evidenziano come le sfide legate al *problem solving* e alla varietà dei compiti richiedano il continuo sviluppo di nuove abilità. Al riguardo, una pratica manageriale che enfatizzi esclusivamente l'apprendimento *on the job* è percepita insufficiente a sostenere processi basati sulla temporaneità. Infatti, in un contesto in cui i *team* vengono sciolti non appena raggiunto l'obiettivo, e i membri assegnati a progetti diversi, le persone ritengono di essere in grado di lavorare bene in condizioni di temporaneità quando percepiscono l'interesse del *management* a garantire spazi di apprendimento, a far sviluppare le competenze di singoli e *team*, a investire risorse per capitalizzare la conoscenza acquisita *on the job*.

Il terzo tema riguarda l'**inclusione** e senso di appartenenza percepito a una comunità che fornisce supporto, coinvolgimento ed equità.

Le organizzazioni temporanee passano da un approccio gerarchico tradizionale a quello a rete che richiede maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Per essere disposti a contribuire in modo creativo e proattivo, e



non sentirsi travolti dall'intensificazione del carico di lavoro, la percezione di essere apprezzati e supportati da colleghi e responsabili è estremamente importante. Inoltre, il passaggio a forme meno tradizionali di controllo e gestione rendono la fiducia e la giustizia un meccanismo di *governance* che riduce l'incertezza. Infine, l'ultimo tema relativo alla temporaneità è legata alla **cura**. Gli intervistati evidenziano che l'incertezza, caratterizzante le forme temporanee, richiede agli individui di tollerare un'elevata quantità di stress e il rischio di deterioramento della qualità del *work-life balance*. Pertanto, l'attenzione ai bisogni degli individui e la misura in cui l'azienda offre supporti istituzionalizzati sono percepite come risorse essenziali per dare un senso alle sfide della temporaneità. Da un lato, gli strumenti di *welfare* (ad es. assistenza all'infanzia) e la flessibilità su alcuni aspetti del loro lavoro (ad es. tempo e luogo di svolgimento dell'attività) sono considerate una leva di scambio al fine di compensare lo sforzo extra che è richiesto ai dipendenti. Dall'altro, le tensioni associate alla temporaneità appaiono controbilanciate dalla percezione che l'organizzazione sia orientata a prendersi cura dei propri collaboratori garantendo condizioni di sicurezza, a vari livelli (sicurezza nei tempi di retribuzione; sicurezza delle condizioni di lavoro). Un aspetto cruciale del sentirsi presi in carico come persone risulta essere la fiducia in una *governance* orientata da valori fondati sul rispetto di tali bisogni di sicurezza.

## Implicazioni Pratiche

Questo studio contribuisce alla ricerca sulle forme di organizzazione temporanee analizzando il clima per l'organizzare temporaneo (*climate for temporariness*). Il modello emerso dall'analisi del *case study* mette in relazione quattro dimensioni: negoziazione, sviluppo, inclusione, cura. I lavoratori percepiscono i processi basati sulla temporaneità in relazione al modo in cui politiche organizzative e pratiche manageriali supportano queste quattro dimensioni.

La tipologia prodotta classifica le diverse manifestazioni del clima temporaneo. Da un lato, nel suo complesso questa tipologia può essere adottata come strumento organizzativo diagnostico al fine di misurare le percezioni condivise dai lavoratori nelle organizzazioni che applicano principi di temporaneità. Dall'altro, ciascuna dimensione può essere ricondotta a specifiche pratiche su cui il *management* e la funzione risorse umane possono agire al fine di migliorare le singole dimensioni del *temporariness climate* (figura 1).

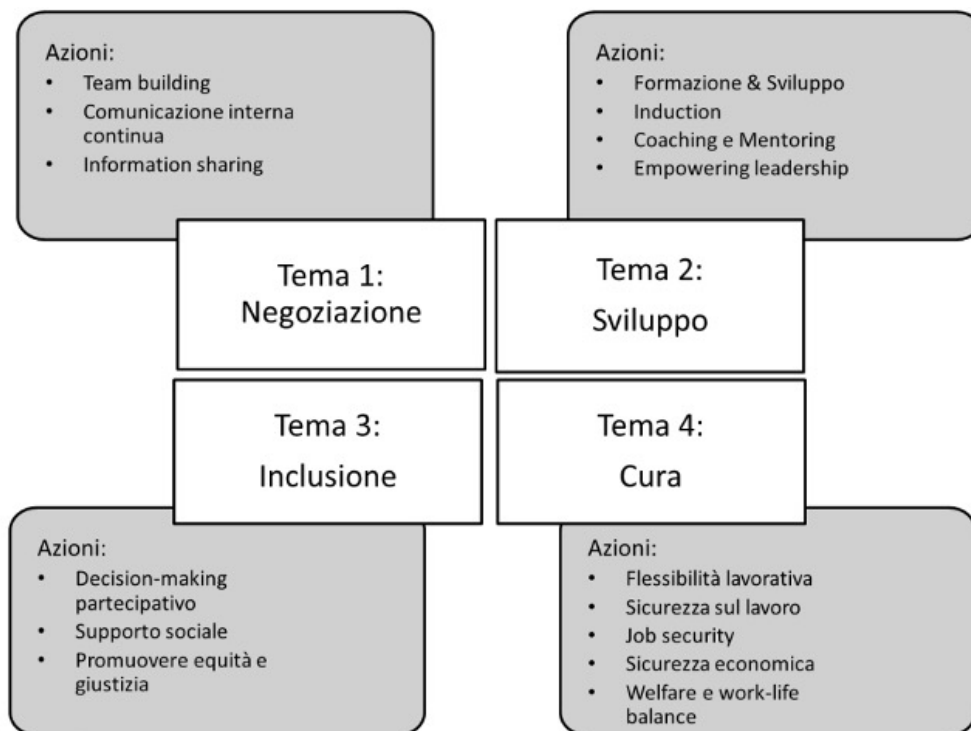


Figura 1. Il modello di *temporariness climate* e le implicazioni pratiche.

La tecnologia ha, inoltre, l'indiscusso vantaggio di facilitare il processo di condivisione della conoscenza facilitando la comunicazione fra soggetti dispersi geograficamente o con diverse disponibilità temporali, e di permettere un'imponente archiviazione di informazioni che restino comunque facilmente accessibili a

chiunque. Pertanto, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella creazione di *network* di conoscenza soprattutto nei contesti temporanei. Infine, per supportare le pratiche di negoziazione nelle organizzazioni che adottano modelli OT, l'*information sharing* diventa il mezzo attraverso cui il *management* chiarisce gli obiettivi e i piani dell'organizzazione dando un senso agli sforzi delle persone (Grant, 2008). Al contrario, l'assenza di indicazioni circa la direzione che l'organizzazione sta prendendo può provocare demotivazione e frustrazione.

Le pratiche che supportano la seconda dimensione del modello di clima, la percezione che l'azienda sia orientata allo sviluppo, sono gli interventi a sostegno dei dipendenti in un'ottica di investimento nella crescita professionale al fine di sviluppare e rafforzare la capacità individuale di affrontare le richieste esterne. Le OT dovrebbero pertanto puntare sulla formazione e gli interventi di sviluppo cercando di coltivare una cultura dell'apprendimento (Marsick & Watkins, 2003). L'azienda oggetto di questo *case study*, ad esempio, ha creato una *Academy* aziendale al fine di costruire e sostenere l'apprendimento continuo per gestire le sfide di sviluppo ad alto contenuto tecnologico e produrre risposte efficaci sul piano organizzativo puntando sempre all'eccellenza dei prodotti, delle persone e dei processi. Ha inoltre, identificato dei *champion* della formazione e rinforzato percorsi di *induction*, *coaching* e *mentoring*. Infine, lo sviluppo di una cultura organizzativa dell'apprendimento favorisce la percezione di *empowerment* da parte dei dipendenti (Joo & Shim, 2010), permettendo loro di sviluppare nuove risorse per affrontare il lavoro e maggiore sicurezza circa la loro capacità di affrontare richieste esterne.

Per quanto riguarda le pratiche rivolte all'inclusione, invece, un aspetto fondamentale è il coinvolgimento dei singoli nei processi decisionali. La partecipazione attiva nella pianificazione del lavoro, nei processi decisionali e nel *problem solving* permette ai dipendenti di massimizzare il loro contributo nel migliorare l'agilità e la performance dell'azienda rendendoli in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle riconfigurazioni aziendali. La costruzione di una comunità della quale sentirsi parte, che proponga esperienze e sfide condivise legate alla temporaneità però, passa anche attraverso la percezione di supporto sociale soprattutto da parte dei manager di linea in quanto questo aumenta l'autostima e rinforza l'intenzione di reciprocità l'attenzione ricevuta con maggiore sforzo e impegno (Mathieu et al, 2019). La reciprocità verso l'organizzazione è anche alla base della costituzione di un senso di fiducia ed equità, che nelle OT diventano dei meccanismi di *governance* che sostituiscono i meccanismi tradizionali di controllo (Müller et al, 2013).

Infine, per quanto riguarda la dimensione della cura, i collaboratori devono ritenere soddisfatte le loro esigenze di flessibilità e sicurezza in modo da poter meglio tollerare l'elevata incertezza. Soprattutto recentemente, a fronte dei cambiamenti nei bisogni e negli stili di vita, la flessibilità oraria è diventata una dei maggiori desiderata da parte dei collaboratori. Avere un *work-life balance* corretto viene visto come un fattore determinante, soprattutto in contesti come quelli delle OT dove stress e velocità sono all'ordine del giorno. A questo si affianca anche un tema di stabilità e sicurezza, che sono tradizionalmente messi in discussione dalle TO (Barley et al., 2017), e che richiedono degli sforzi extra all'organizzazione in termini di supporti istituzionalizzati e riconoscimento delle esigenze individuali come ad esempio sistemi di incentivi, *job security* e condizioni di lavoro.

Questo modello, dunque, può costituire una guida operativa per manager e professionisti delle risorse umane che operino in organizzazioni che adottano forme temporanee. Le quattro dimensioni di *temporariness climate* e le specifiche pratiche proposte per ciascuna di essa, infatti, se supportate e adottate, potrebbero favorire la percezione dei collaboratori che la temporaneità non è soltanto un carico individuale, fonte di confusione e incertezza, ma, se gestita correttamente, può diventare un'opportunità di crescita individuale e organizzativa.

## Bibliografia

- Bakker, R. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12, 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Bakker, R., DeFillippi, R., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719. <https://doi.org/10.1177/0170840616655982>
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Deloitte (2016). Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. *Deloitte University Press*.

Goodman, R., & Goodman, L. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case. *ASQ*, 21(3), 494–501.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Jones, C., Hersterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 911.

<https://doi.org/10.2307/259249>.

Joo, B.-K. (Brian), & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>

Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>

Morris, J., Farrell, C., & Reed, M. (2016). The indeterminacy of temporariness: Control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69 (12).

<https://doi.org/10.1177/0018726716648387>

Müller, R., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Rodney Turner, J., & Gudergan, S. (2013). The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal*, 44(4), 26–44. <https://doi.org/10.1002/pmj.21350>

Pellegrini, M.M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24 (6), pp. 1445-1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>

Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In: B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*, 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, T., Teixeira, J., Bretherton, C., Brient, F., Pressel, K.G., Schär, C., & Siebesma, A.P. (2017).

Climate goals and computing the future of clouds. *Nature Climate Change*, 7, 3-5.

<https://doi.org/10.1038/nclimate3190>

Spaltro, E. (2004). *Il clima lavorativo – Manuale di meteorologia organizzativa*. Milano: FrancoAngeli. ISBN: 9788846452238

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99. <https://doi.org/10.1093/icc/dtj003>

# **ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE**

---

# Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working

di Michela IANNOTTA, Chiara MERET

I numerosi contributi scritti in tema di *smart working* hanno posto nuovamente al centro del dibattito il tema della *leadership* come guida per il cambiamento. Con particolare riguardo al ruolo che essa svolge nella creazione di un ecosistema organizzativo che favorisca il pieno sviluppo dello *smart working* in azienda, il presente lavoro ne ripercorre le caratteristiche peculiari e le leve di azione manageriale.

## Introduzione

Le dinamiche socioeconomiche e tecnologiche degli ultimi venti anni hanno spinto le imprese verso profondi processi di cambiamento. In molti casi, le organizzazioni hanno dovuto trasformare, reinventare, non soltanto gran parte degli *asset* tangibili e dei processi, ma anche la propria cultura aziendale e i valori su cui si fonda. Contestualmente, manager ed imprenditori hanno iniziato a porre grande attenzione ai temi del lavoro agile, del miglioramento delle performance e della flessibilità operativa, spaziale, temporale. La richiesta di nuove conoscenze, abilità e competenze è progressivamente divenuta un tema centrale, così come i nuovi modelli organizzativi e le nuove modalità di prestazione del lavoro. In quest'ambito si inserisce il tema dello *smart working* in azienda.

L'ultima fotografia che ci restituisce l'Osservatorio del Politecnico di Milano riflette una realtà nazionale ancora fortemente polarizzata. Il divario più forte resta quello tra grandi imprese e PMI. Secondo i dati della School of Management, infatti, le grandi imprese che fino allo scorso anno hanno applicato in maniera strutturata forme di lavoro agile sono 58 su 100. Il dato sui progetti strutturati del 2019 scende drasticamente nel caso delle PMI, con il 51% delle aziende che si dichiaravano totalmente disinteressate all'attivazione di iniziative di *smart working*. È innegabile, tuttavia, che una crescita del 20% rispetto all'anno precedente resta un segnale positivo.

A questo scenario bisognerà aggiungere gli effetti di una pandemia globale – quelli prodotti dal Covid-19 – che ha forzatamente costretto gran parte delle organizzazioni a sperimentare modelli di *home working* o di *remote working*, seppur chiaramente emergenziali ed immaturi. Nel pieno dell'emergenza sanitaria, infatti, il Governo italiano ha identificato nel lavoro da remoto, una tra le principali misure per prevenire e contrastare la diffusione del virus. Tale provvedimento è stato favorito da una temporanea semplificazione amministrativa e gestionale, a partire dal venir meno dell'obbligo di stipula dell'accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore, previsto dalla disciplina ordinaria. Se è vero che l'Inapp attualmente conta circa 4 milioni di lavoratori che hanno iniziato a lavorare da remoto, nella gran parte dei casi si tratta di azioni straordinarie, non accompagnate da adeguati interventi sul capitale umano ed organizzativo. Con riguardo al nostro Paese, infatti, tra le cause di ritardo nell'adozione dello *smart working* è sicuramente possibile annoverare il bisogno di supportare le iniziative aziendali con necessari interventi sulle infrastrutture, una capillare diffusione della fibra e della banda larga, un potenziamento del Wi-Fi nei luoghi pubblici, nonché misure di semplificazione della normativa sulla sicurezza e forme contrattuali che agevolino e promuovano tali forme di flessibilità. Tuttavia, sotto il profilo organizzativo, ad esse bisogna affiancare la necessità di investire fortemente nella formazione di nuove competenze, di ripensare le strutture organizzative tradizionali e di superare una cultura aziendale ancora restia nel dare sufficiente autonomia e fiducia al lavoratore.

Dunque, l'importanza di affermare nel prossimo futuro modelli organizzativi che privilegino la partecipazione, l'autonomia, la reciprocità, la collaborazione a distanza, il *feedback* e la fiducia, ha posto nuovamente al centro del dibattito, tanto accademico quanto manageriale, il tema della *leadership* come guida per il cambiamento (Botteri e Cremonesi, 2016; Riccò e Porta, 2017). In tale scenario, partendo da un'analisi della letteratura esistente in materia, il presente lavoro intende offrire una sintetica rappresentazione del ruolo della *leadership* nel supportare lo sviluppo dello *smart working* nelle organizzazioni, con particolare riguardo a tre aspetti: 1) la capacità dei *leader* di influenzare i comportamenti dei propri collaboratori; 2) il loro contributo alla creazione di un significato condiviso del cambiamento

stesso; e 3) la loro capacità di integrare relazioni digitali e di prossimità. Dall'analisi svolta emergono, in definitiva, tre elementi chiave, su cui lo *smart leader* potrà far leva per contribuire all'effettiva implementazione dello *smart working* in azienda: 1) flessibilità; 2) coerenza; e 3) integrazione. Prima di entrare nel merito dello "*smart leading*", il paragrafo che segue rappresenta una necessaria premessa per delineare i confini in cui si dispiega lo *smart working*.

## Cos'è (e cosa non è) lo *smart working*?

Lo *smart working* si configura, in primo luogo, come un modello di prestazione del lavoro in grado di superare quei vincoli spazio-temporali, tipici dell'organizzazione tradizionale. Tuttavia, come osservato da Teresina Torre (2015), non esiste una definizione univoca di *smart working*. Sotto il profilo legislativo, esso emerge come una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"<sup>[1]</sup>, secondo cui le attività lavorative possono essere svolte attraverso l'uso di strumenti tecnologici. Se guardiamo allo *smart working* come concetto organizzativo, esso implica una maggiore autonomia personale e professionale nel definire le modalità di lavoro, che inaugura un diverso patto tra datore di lavoro e collaboratori, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Non solo, tale impianto consentirebbe al lavoratore di agire sullo stesso contenuto del lavoro, attivando e favorendo attitudini quali la flessibilità e la proattività, delineando pratiche di *job crafting* in grado non solo di impattare positivamente sulla motivazione e sulla soddisfazione del lavoratore, ma anche sulle *performance* organizzative (de Gennaro et al, 2017; Lazazzara et al., 2015). Il bilanciamento tra interessi "contrapposti" – quelli del datore di lavoro e quelli del lavoratore – trova concretezza nell'accordo tra le parti, mediante il quale viene regolata la possibilità di eseguire la prestazione con forme di organizzazione diversificate: per fasi, cicli, obiettivi, senza vincoli di orario o di luogo predefiniti.

Queste caratteristiche rendono lo *smart working* un modello agile e dinamico, pensato per migliorare la qualità della vita delle persone e portare benefici economici all'azienda (in questo secondo caso, l'Osservatorio Smart Working registra, per il 2019, un +15% in termini di produttività e un -20% del tasso di assenteismo). Tuttavia, benché sia stato definito a livello normativo ed abbondantemente studiato sotto il profilo accademico, nella pratica aziendale, l'adozione di questa diversa "filosofia d'impresa" stenta ancora a decollare. All'indomani di una pandemia globale, gran parte delle aziende nazionali si sono ritrovate ad essere "*smart* per necessità", più che "per scelta" consapevole. Così, nel tentativo di mantenere uno standard minimo di operatività, esse si sono "limitate" a trasferire frazioni di processi nelle abitazioni dei lavoratori.

Nondimeno, *smart working* non è sinonimo di Telelavoro. Quest'ultimo consiste, infatti, in uno spostamento regolamentato e definito a livello contrattuale, della sede di lavoro del lavoratore, il quale non potrà godere degli stessi livelli di flessibilità, autonomia e responsabilità, tipici dello *smart working*. *Smart working* non significa soltanto lavorare da casa con il supporto della tecnologia: è un cambio di paradigma che sottende una revisione del modo di vivere l'organizzazione. *Smart working* non è una forma di *welfare* aziendale. Sebbene per *welfare* aziendale si intenda quell'insieme strutturato di iniziative a supporto del benessere del lavoratore – anche in termini di conciliazione vita-lavoro – lo *smart working* rappresenta piuttosto un'evoluzione dei tradizionali modelli organizzativi, con comprovati effetti positivi in termini di *welfare*, ma pur sempre una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Il lavoro potrà in parte essere svolto all'interno dei locali aziendali – con o senza una postazione fissa – in parte all'esterno, con i soli limiti di durata complessiva dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, così come definiti dalla contrattazione collettiva. In tal senso, i tradizionali benefit previsti nei "pacchetti *welfare*" dovranno essere ridisegnati alla luce delle trasformazioni introdotte da un ricorso più diffuso allo *smart working*.

In definitiva, come sottolineato da Hartog, Solimene e Tufani (2015), applicare lo *smart working* significa sostanzialmente intervenire su tre elementi: 1) la struttura organizzativa; 2) il *layout* degli spazi; e 3) i comportamenti delle persone coinvolte. Tuttavia, la sua implementazione richiede, *in primis*, un cambiamento culturale, che deve essere accolto trasversalmente all'interno dell'organizzazione. Sotto il profilo organizzativo, è già noto come le modifiche in termini di variabili "*hard*" – quelle relative alla riorganizzazione degli spazi fisici e all'utilizzo spinto della tecnologia – risultino in media più facilmente raggiunte rispetto a quelle "*soft*", legate, invece, al cambiamento dei comportamenti. Affinché lo *smart working* possa trovare piena concretezza sarà dunque necessario agevolare tali trasformazioni, attraverso coerenti capacità di gestione e una *leadership* efficace. A conferma di ciò, un report di ricerca del Chartered Institute of Personnel And Development (CIPD) suggerisce che, quando i cambiamenti organizzativi e tecnologici non sono allineati con opportuni interventi sulla *leadership*, gli individui difficilmente adotteranno nuovi comportamenti, ma rimarranno ancorati alle vecchie prassi e ai vecchi ruoli organizzativi

(Zheltoukhova, 2014). Guidare questi cambiamenti e le risorse umane e organizzative che essi coinvolgono, diventa compito dello “*smart leader*”. Di qui, l’importanza di comprendere a fondo quali elementi possano essere ricondotti ad una *leadership* “*smart*”.

## Smart working, smart leading

Ripercorrendo i contributi che hanno trattato il tema, emergono tre aspetti principali rispetto ai quali è possibile definire il ruolo della *leadership* nel favorire lo sviluppo dello *smart working*.

In primo luogo, la capacità di gestire il cambiamento dei comportamenti delle persone. In generale, tale capacità è connotata ad uno stile di *leadership* flessibile e adattivo, attraverso il quale il *leader* adatta sé stesso alle peculiarità del singolo collaboratore, del gruppo, dell’organizzazione e dell’ambiente, al fine di influenzarne e di guidarne l’azione. A ben vedere, in letteratura sono stati utilizzati diversi sinonimi per indicare tali caratteristiche: non è raro, infatti, imbattersi in termini come *leadership* adattabile, agile o versatile (Kaiser et al, 2007; Yulk e Mahsud, 2010). Un proliferare di definizioni che non stupisce, se si considera che la *leadership* è un concetto fortemente influenzato dai rapidi cambiamenti che condizionano la vita delle organizzazioni. In ogni caso, ciò che qui interessa rilevare è il riferimento frequente alla flessibilità, utilizzata come vero e proprio indicatore della capacità del *leader* di guidare le persone verso il cambiamento (Yulk e Mahsud, 2010). Tale compito richiede necessariamente una visione di lungo periodo, dal momento che la prima sfida nel favorire lo sviluppo dello *smart working* è mettere in evidenza le qualità del cambiamento verso cui tendere e guidare il proprio *team* verso modelli flessibili dove, con un diverso approccio alla gestione di orari e spazi di lavoro e garantendo via via livelli sempre più elevati di autogestione, sia possibile combinare il bilanciamento tra vita privata e lavoro, con un maggior livello di motivazione, soddisfazione e vantaggi in termini di produttività aziendale (Andrade et al., 2019; Hill et al., 2001).

Un secondo aspetto ampiamente dibattuto in letteratura è il contributo che la *leadership* può dare alla creazione di un significato condiviso di cambiamento. Il che, in tema di *smart working*, assume un particolare rilievo se si guarda al necessario contemperamento dei diversi interessi in gioco. A tal riguardo, è interessante notare come, seppur non direttamente collegate allo *smart working*, le prime definizioni che sono state date di “*smart leadership*”, intendano per tale un modello di *leadership* autentica, che ha chiaro il proprio *set* di valori e agisce con profonda responsabilità, al fine di garantire coerenza e allineamento tra interessi personali e organizzativi. Singh (2017), in aggiunta, sottolinea il carattere partecipativo della *smart leadership* nel creare una visione del cambiamento, comune a tutta l’organizzazione. In tale scenario, interviene utilmente il concetto di *leadership* trasformativa – introdotta da Burns nel 1978 e spesso definita anche *leadership* trasformativa–, la quale prevede che il *leader* funga da modello per ispirare i propri collaboratori e creare le migliori condizioni affinché essi diano il meglio di sé, facendo in modo che le persone considerino gli interessi di gruppo (e organizzativi) come superiori rispetto a quelli personali, e favorendo il raggiungimento di *performance* lavorative superiori, mediante la leva della motivazione (Taner e Aysen, 2013). Perché tutto questo sia possibile, è importante che il *leader* sia in grado di creare un clima di fiducia, in cui la collaborazione sia favorita da: a) una comunicazione trasparente; b) una pianificazione condivisa delle attività e dei risultati attesi (e misurabili); c) l’ascolto attivo, anche in termini di appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche di lavoro. La necessità di creare un significato condiviso, dunque, sposta i riflettori sulla centralità della comunicazione e sull’importanza di possedere una “intelligenza sociale” che aiuti i leader a costruire e mantenere relazioni costruttive. Il “contagio” emotivo e comportamentale che si stabilisce tra *leader* e *follower* è stato dimostrato avere impatti più che positivi in termini di *engagement* (Zenger e Folkman, 2016). Da un lato, infatti, bisogna saper comunicare bene con le persone per riuscire nell’intento di condividere con i propri collaboratori cosa fare e perché farlo (Boyatzis e McKee, 2005). Dall’altro, un comprovato livello di coerenza e condivisione di aspettative e risultati, genera una ricaduta positiva sui lavoratori ad ogni livello. Se poste a supporto dello sviluppo dello *smart working*, tali capacità diventano essenziali tanto con riguardo alle relazioni *face to face*, quanto per quelle da remoto. L’integrazione tra digitale e reale, tra distanza e prossimità, rappresenta, quindi, il terzo tratto distintivo di una *leadership* in grado di operare efficacemente nei contesti in cui viene implementato lo *smart working*. L’instaurarsi di una *leadership* condivisa, secondo cui i collaboratori assumono essi stessi elevati livelli di responsabilizzazione – coerentemente con le proprie aree di competenza – impone il mantenimento di un flusso costante di comunicazione con questi ultimi, mediante l’uso di *tool* tecnologici (Ruggeri e Ballor, 2020; Ziguers, 2003). Tuttavia, coerentemente con la definizione di *smart working*, la tecnologia è una variabile indispensabile, ma non esaustiva (Visentini e Cazzarolli, 2019). Per tale ragione, lo *smart leading* deve inevitabilmente integrare la dimensione virtuale con quella *face-to-face* delle relazioni, dove la

virtualità si trova su un *continuum* di soluzioni flessibili di interazione (Kirkman et al., 2004). Ciò significa, riuscire ad integrare la dimensione umana ed emozionale tipica del rapporto di prossimità, con le dinamiche tipiche delle reti di relazioni a distanza. Saper ascoltare e parlare attraverso tutti i canali di comunicazione, ivi compresi quelli digitali, rafforza la condivisione di un sentire comune, consolidando l'esercizio della delega, dell'*empowerment* e la condivisione di responsabilità (Torre, 2020; Visentini e Cazzarolli, 2019). Non solo, a ciò è necessario aggiungere la creazione di contesti digitali etici, in cui i dati siano utilizzati per migliorare i processi e analizzare possibili aree di intervento, evitando forme di controllo diretto sul comportamento dei lavoratori, incoraggiando l'autonomia, la creatività e l'innovazione, nel rispetto dell'etica e del diritto alla disconnessione.

## Riflessioni conclusive e implicazioni pratiche

Dall'integrazione dei principali aspetti emersi rispetto all'idea di "*smart leading*" (SL) con le variabili individuate da Hartog, Solimene e Tufani (2015) per lo sviluppo dello *smart working* (SW), l'analisi condotta ci consente di isolare tre elementi chiave attorno ai quali è possibile (ed auspicabile) articolare la gestione efficace dello *smart working*, passando per la *leadership*. In particolare, flessibilità, coerenza ed integrazione rappresentano le tre leve con cui la *leadership* può supportare efficacemente l'implementazione dello *smart working* in azienda. La figura 1 offre una sintesi rappresentativa di quanto discusso.

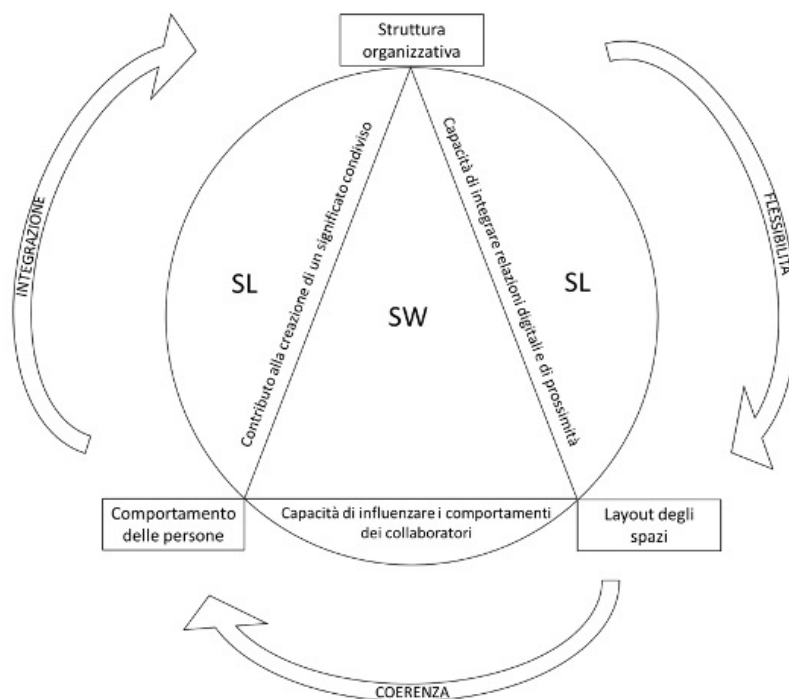


Figura 1. Le variabili dell'ecosistema organizzativo a supporto dello smart working

Con riferimento al primo aspetto, la flessibilità che lo *smart working* richiede, declinata in termini spaziali, temporali ed operativi, impatta inevitabilmente su strutture organizzative e spazi di lavoro. Essa favorisce il progressivo allentamento delle logiche di supervisione diretta associate alle strutture organizzative più gerarchiche e tradizionali, per lasciare spazio a modelli di gestione basati sul *feedback* e sulla fiducia. Uscendo dagli spazi canonici aziendali, con il supporto della tecnologia il lavoro arriva a "contaminare" l'ambiente esterno, facendo sfumare l'idea tradizionale di un luogo di lavoro con una postazione fissa per tutti (Hartog et al., 2015). Con un'applicazione estesa della flessibilità, lo *smart working* induce un certo grado di frammentazione fisica del lavoro, la cui unitarietà, tuttavia, può essere garantita attraverso una linea di forte coerenza nei comportamenti intrapresi, nelle prassi agite e nei risultati ottenuti. È qui che la *leadership* può giocare un ruolo cruciale per la buona riuscita dello *smart working*, nella sua corretta accezione. Se da un lato, infatti, la formazione di una *leadership* adattiva e diffusa che faccia della flessibilità non solo il modo, ma il contenuto del lavoro contribuisce al processo di flessibilizzazione di spazi, strutture e processi, dall'altro, attraverso la capacità di influenzare i comportamenti delle persone, essa è necessaria per ricondurre ad unità quello che la stessa flessibilità, da sola, potrebbe frammentare. Nel definire gli obiettivi, nell'osservare e misurare costantemente i risultati di ogni processo, nella loro ridefinizione e



miglioramento in linea con gli obiettivi aziendali, nella comunicazione e nell'ascolto, una *leadership* “*smart*” dovrebbe contribuire a ricostruire spazi di lavoro come spazi della mente che diventano terzi ed altri, rispetto a quelli fisici o virtuali. Inoltre, il rinnovato patto tra lavoratore e organizzazione che lo *smart working* sottende, pone più che mai al centro la relazione collaboratore-*leader* e la necessità di intervenire (ed investire) su tale relazione. A quella che Neri (2017) definisce una “destrutturazione, spaziale e temporale, del lavoro”, deve accompagnarsi, nel rapporto tra *leader* e collaboratori, una co-progettazione dei contributi attesi, delle soluzioni organizzative e operative da intraprendere nell’ottica di un miglioramento continuo. Infine, affinché il contributo delle persone torni all’organizzazione, la *smart leadership* può rappresentare una leva di *governance* integrata tra tutti gli attori coinvolti nel sistema, le cui principali sfide consisteranno nell’individuare le modalità e i canali migliori per l’interazione, la collaborazione e il trasferimento della conoscenza, nell’integrare attività interdipendenti e, allo stesso tempo, intraprendere le azioni più adeguate a promuovere un clima di fiducia, a favorire l’equità di trattamento ed impedire fenomeni di isolamento sociale. Alla luce di quanto finora esposto, nel passaggio da una logica “*command and control*” ad un sistema basato sull’“*influence and persuasion*”, lo *smart leader* potrebbe collaborare alla definizione stessa di specifiche *policy* aziendali di supporto (p. es. sul diritto alla disconnessione e sul diritto alla formazione, due aspetti cruciali per l’efficacia dello *smart working*), avendo cura di mantenere sempre il *focus* sugli obiettivi e non più sulle singole attività, discostandosi in questo modo dal cosiddetto “micro-management”.

Attivare con successo quanto suggerito contribuirà alla creazione di un ecosistema organizzativo in grado di supportare adeguatamente l’implementazione dello *smart working* in azienda attraverso una combinazione efficace di interventi sulla gestione delle risorse umane, delle relazioni, dei processi e della conoscenza, in cui la *leadership* gioca un ruolo centrale.

## Riferimenti bibliografici

- Andrade, M.S., Westover, J.H., Kupka, B. A. (2019). The Role of Work-Life Balance and Worker Scheduling Flexibility in Predicting Global Comparative Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 80-115.
- Botteri, G., Cremonesi, T. (2016). *Smart Working and Smart workers. Guide to manage and enhance the new nomads*. FrancoAngeli, Milano.
- Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Burns, J.M.G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- De Gennaro, D., Buonocore, F., Ferrara, M. (2017). Il significato del job crafting nell’organizzazione del lavoro: Inquadramento teorico, tendenze evolutive e prospettive manageriali. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2013). *Primal Leadership, with a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Press.
- Hartog, K.L, Solimene, A., Tufani, A. (2015). *The Smart Working Book: L’età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!* Seedble.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., and Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family relations*, 50, 49-58.
- Lazazzara, A., Quacquarelli, B., Ghiringhelli, C., & Nacamulli, R. C. (2015). The effect of autonomy, skill variety, organizational learning culture and HRM on job crafting. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17635. doi: 10.5465/AMBPP.2015.17635.
- Neri, M. (2017). Leggere criticamente lo *smart working*. In: Neri, M. (Ed.), *Smart working: una prospettiva critica*, pp.1-14. Bologna: TAO Digital Library.
- Riccò, R., Porta, S. (2017). Smart working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande. *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre 2017.
- Singh, M. (2017). The Leadership Dilemma. In [thecoachingcentre.co.ca](http://thecoachingcentre.co.ca).
- Taner, B., Aysen, B. (2013). The Role of Resonant Leadership in Organizations, 1st Annual International Interdisciplinary Conference, 24-26 April 2013, Azores Islands, Portugal.
- Torre, T. (2015). Tutto è smart...anche il lavoro. *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, 3, 1-10.

- Torre, T. (2020). Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza. *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, 1, 1-11. DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2020.1.1270.
- Visentini, A., Cazzarolli, S. (2019). *Smart working: mai più senza. Guida pratica per vincere la sfida di un nuovo modo di lavorare*. Milano: FrancoAngeli.
- Yulk, G., Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.
- Zenger, J., Folkman, J. (2016). The Trickle-Down Effect of Good (and Bad) Leadership. *Harvard Business Review*.
- Zheloukhova, K. (2014). HR: Getting smart about agile working. Research Report, CIPD. Accessibile da: [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf)
- [1] Art. 18 della L. 81/2017 “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”.
-

# Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti

di Claudia DOSSENA, Francesca MOCHI

Sempre più frequentemente per le organizzazioni si rende necessaria una riprogettazione del lavoro incrementando l'utilizzo dello *Smart Working*. Tuttavia, molte forme di *Smart Working* attuate fin ora sono maggiormente assimilabile al telelavoro, mentre rimane ancora acceso il dibattito riguardo gli elementi chiave che influenzano l'efficace utilizzo del reale *Smart Working*, così come le sue potenzialità e i rischi. Seguendo la prospettiva dei socio-tecnici, la ricerca fornisce indicazioni sulla base del parere dei professionisti di vari settori *knowledge-intensive*.

## Lo *Smart Working* secondo la prospettiva dei socio-tecnici

Adattamento, flessibilità e cambiamento sono alcune parole chiave che oggi giorno aziende e lavoratori hanno fatto proprie. La flessibilità sul posto di lavoro è considerata la capacità dei lavoratori di scegliere dove lavoreranno, quando e per quanto tempo. Proprio la flessibilità è un punto chiave, anche se non l'unico, dello *Smart Working* (SW) e delle cosiddette pratiche di lavoro intelligente.

Lo SW si basa su tre pilastri principali: (a) quello sociale, correlato alle pratiche di Gestione delle Risorse Umane e al comportamento dei lavoratori all'interno dell'organizzazione; (b) quello tecnologico, relativo alla tecnologia ICT che consente il lavoro da remoto e (c) la riconfigurazione fisica degli uffici e spazi di condivisione (Raguseo, Gastaldi & Neirotti, 2016). La poliedrica definizione di SW, basata su questi tre pilastri, rende particolarmente adatto, per l'interpretazione del fenomeno, l'utilizzo di un approccio socio-tecnico nel quale le organizzazioni sono "sistemi aperti" con una doppia dimensione – tecnica e sociale – strettamente interdipendenti e complementari tra loro. La dimensione tecnica è rappresentata dalle attività e dai processi, nonché dalla tecnologia che consente la trasformazione degli input in output di valore per l'organizzazione e i suoi stakeholders. La dimensione sociale è composta dagli individui (e dalle relazioni che si sviluppano tra essi) e dalla struttura organizzativa. Il pilastro sociale si riferisce alle pratiche di Gestione delle Risorse Umane che promuovono la flessibilità dei lavoratori quali programmi di formazione per i manager, nuovi piani di comunicazione, progetti di cambiamento culturale che tendono a influenzare i comportamenti dei dipendenti e il loro atteggiamento verso una nuova modalità di lavoro e una crescente innovazione. Inoltre, lo SW spinge aziende e lavoratori a ripensare il loro lavoro promuovendo la creazione di nuovi posti di lavoro, spingendoli ad acquisire nuove competenze come il *multitasking* e il lavoro di squadra virtuale (Bednar & Welch, 2019). Non solo i dipendenti, ma soprattutto i manager e dirigenti hanno un ruolo significativo nel promuovere e sostenere lo SW: svolgono un ruolo cruciale nel reperire risorse e incentivare i collaboratori a sperimentare e collaborare per generare nuove idee promuovendone l'autonomia (Hung, Lien, Fang & McLean, 2010). La creazione di lavoro flessibile e personalizzato consente ai lavoratori un maggior controllo sulle loro attività, sfuggendo alla routine e all'alienazione, e può sostenere la creazione di un più ampio network professionale (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

I risultati di alcuni recenti studi (Bednar & Welch, 2019; Sarti e Torre, 2017) suggeriscono che le pratiche di SW svolgono un duplice ruolo: da un lato, consentono alle persone di arricchire il proprio lavoro e di far sentire i lavoratori maggiormente coinvolti nelle attività lavorative (*empowerment*); dall'altro, hanno messo in evidenza un cambiamento necessario nell'approccio culturale verso il lavoro sia da parte dei dirigenti che dei dipendenti stessi.

Considerando invece il pilastro tecnologico, la tecnologia è lo strumento chiave che abilita queste modalità di lavoro *smart*. Lo sviluppo e la diffusione di tecnologie digitali (in particolare quelle che supportano la comunicazione, la collaborazione e la creazione di *social network*), insieme alla diffusione sempre più pervasiva di dispositivi mobili, sostengono i gruppi di lavoro nella condivisione di conoscenze anche a distanza (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight e George, 2007). In tal modo, tutti i lavoratori di un'organizzazione possono interagire in modo efficiente ed efficace in tempo reale, anche se geograficamente dispersi in contesti disparati (Sewell & Taskin, 2015).

Considerando il terzo pilastro, relativo agli spazi fisici adatti a sostenere la collaborazione e la flessibilità, alcuni autori sottolineano l'importanza della riconfigurazione spaziale del layout degli uffici e degli spazi comuni per aumentare la produttività dei lavoratori – ad esempio incentivando modalità innovative di

collaborazione – e per gestire meglio l'equilibrio vita privata – vita lavorativa (Ahuja et al., 2007; Raguseo, Gastaldi e Neirotti, 2016).

Adottare un approccio socio-tecnico ci permette di indagare come i professionisti leggono, interpretano e attuano lo *SW* all'interno delle loro organizzazioni tenendo in considerazione sia gli effetti sulla parte sociale che tecnica dell'organizzazione. In tal modo esploreremo, sfruttando una metodologia induttiva basata su *focus group*, le motivazioni e le preoccupazioni che spingono o frenano l'introduzione dello *SW* all'interno di organizzazioni eterogenee. Il nostro contributo mira a rispondere alle seguenti domande: quali sono i principali elementi tecnici e sociali che influenzano lo *SW* secondo la prospettiva dei professionisti? Quali sono i principali vantaggi e sfide tecnologici, organizzativi e sociali legati all'introduzione dello *SW*?

## La ricerca: i *focus group*

L'attività di ricerca ha preso l'avvio da due *focus group* sponsorizzati da *Black Tie Professional*, società di consulenza di Milano da tempo incentrata sulla promozione e diffusione di forme di lavoro agile, e *Whitelibra*, *start up* innovativa che sta realizzando una piattaforma digitale specificatamente pensata per supportare lo *SW*. I due *focus group*, moderati dal gruppo di ricerca, sono durati circa 2 ore e mezza l'uno. Data la finalità esplorativa dello studio, hanno preso parte 7 partecipanti durante il primo *focus group* e 13 partecipanti durante il secondo, scelti secondo il principio di eterogeneità, al fine di individuare opinioni ed esperienze di persone con differenti background formativi e professionali, che operano in azienda a differenti livelli organizzativi e in molteplici funzioni organizzative: *marketing*, logistica, *HR* e organizzazione, strategia aziendale, contabilità, legale, R&S, vendite, *internal audit*. Stesso principio di eterogeneità è stato perseguito nella scelta delle organizzazioni coinvolte, in termini di settore di appartenenza, di dimensioni aziendali, di livello di internazionalizzazione e di struttura societaria. Inoltre, sono state coinvolte organizzazioni che già pongono in essere pratiche di *SW* (a differenti gradi di applicazione), organizzazioni che non le hanno ancora attivate e che non hanno intenzione di svilupparle nell'immediato futuro così come organizzazioni che si stanno attualmente attivando per una loro introduzione. Le domande poste al fine di attivare il confronto tra i partecipanti hanno riguardato il significato che le aziende oggi danno a termini quali 'cartellino', 'modalità di lavoro agile', *SW* e flessibilità; il possibile ruolo delle tecnologie nel mediare le esigenze dell'individuo e dell'organizzazione; come le tecnologie intervengono nei processi di creazione e trasferimento di conoscenza all'interno e all'esterno dei confini organizzativi; l'utilizzo, i vantaggi e gli svantaggi delle piattaforme digitali nella creazione di comunità professionali e di nuovi modelli di business.

## Le implicazioni dello *Smart Working* in azienda: opportunità e rischi

Analizzando le tematiche emerse spontaneamente dalla discussione, i contenuti sono stati classificati tramite la metodologia di Gioia (Gioia, Corley e Hamilton, 2013), basata sull'aggregazione dei concetti in macro-temi e dimensioni. L'analisi si è sviluppata tramite letture multiple e iterative delle trascrizioni dei *focus group*, portando all'identificazione delle principali dimensioni di primo ordine declinate sulla base delle componenti del modello socio-tecnico. Tali dimensioni sono state successivamente aggregate in temi di secondo ordine (dimensioni aggregate) (Tabella 1). Usiamo il termine concetti di primo ordine nel suo significato fenomenologico, per indicare la prospettiva degli agenti stessi rispetto alla prospettiva degli altri (Paroutis & Heracleous, 2013), in questo caso la prospettiva dei partecipanti al *focus group*. Inoltre, in tabella si riportano alcune citazioni particolarmente esplicative al fine di meglio definire i contenuti delle dimensioni aggregate.

DIMENSIONE AGGREGATA	CITAZIONE (ESEMPIO)	CONCETTI DI PRIMO ORDINE			
		Struttura e organizzazione	Persone	Attività e processi	Tecnologia
COMUNICAZIONE	"Dobbiamo prestare attenzione allo strumento tecnologico prescelto nelle comunicazioni (es social media, WhatsApp, e-mail) poiché deve essere coerente con il destinatario e con la priorità del messaggio. Se ricevo un WhatsApp, percepisco il messaggio come più urgente rispetto a una mail" P.	L'abilità nel gestire efficacemente le interazioni sociali attraverso la tecnologia è un fattore abilitante per lo SW (ad es. la capacità di gestire l'emergere di opinion leader nei social media aziendali)	L'abilità nel condividere efficacemente le informazioni attraverso gli strumenti tecnologici è un fattore abilitante per lo SW (ad es. la capacità di sintesi e di essere efficaci comunicatori)	L'abilità nell'usare differenti strumenti tecnologici in coerenza con il destinatario del messaggio, l'urgenza e il compito da svolgere è un fattore abilitante per lo SW	La tecnologia è vista come uno strumento per semplificare la comunicazione, ma può anche generare fraintendimenti ed essere utilizzata in modo poco professionale e/o etico (ad es. in situazioni di cyber-bullismo)
GESTIONE DEL WORKFLOW	"Grazie alla tecnologia è possibile lavorare contemporaneamente su più progetti, quindi è necessario essere flessibili e ben organizzati" M.	Lo SW può efficacemente supportare il lavoro di gruppo, in presenza di determinate condizioni organizzative e culturali	Lo SW dà autonomia al lavoratore e supporta l'auto-apprendimento	Lo SW consente il multitasking e una miglior gestione dei tempi	La tecnologia è vista come uno strumento che semplifica il workflow management
CREAZIONE E TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA	"Le persone creative necessitano di una maggior flessibilità nella gestione dei tempi e degli spazi. La tecnologia può dar loro questa flessibilità. Ad ogni modo, sono necessari anche incontri in presenza per favorire l'ispirazione emotiva" F.	Lo SW può supportare la knowledge co-creation e la creatività a condizione che le organizzazioni utilizzino adeguati meccanismi d'integrazione delle competenze detenute dai membri della comunità virtuale.  Tuttavia, vi possono essere difficoltà nel riconoscere il talento e il contributo individuale all'output complessivo	Lo SW supporta efficacemente la creazione di comunità virtuali dove i membri imparano l'uno dall'altro (social learning)	Lo SW può sia semplificare sia rendere meno chiari i processi di co-working	La tecnologia è vista come uno strumento che può sia semplificare e favorire sia ostacolare la condivisione di conoscenza
LEADERSHIP	"Il leader deve favorire le interazioni virtuali, la condivisione di idee e il co-working tra i membri di un gruppo virtuale. Deve dare una direzione, valori e obiettivi alla community" P.	Nelle pratiche di SW il leader deve operare come agente di cambiamento e creare una cultura che promuova la flessibilità e il raggiungimento autonomo degli obiettivi senza la necessità di controllo diretto. Il leader ha un ruolo cruciale d'integrazione, deve promuovere la partecipazione volontaria (bottom-up) e la condivisione, dando autonomia ai membri (empowerment)	Il leader deve possedere capacità, competenze e un'attitudine tale da favorire una cultura basata sulla fiducia, sulla responsabilizzazione e sull'autonomia	Il leader deve definire in modo puntuale obiettivi oggettivi, realistici e facilmente misurabili	La tecnologia può agire sia come meccanismo di controllo sia come strumento in grado di dare una maggior autonomia e responsabilizzazione
LAYOUT DEL LUOGO DI LAVORO	"Lo SW consente una miglior gestione degli spazi in ufficio, tuttavia alcuni lavoratori potrebbero aver difficoltà (prevalentemente relazionali) nel lavorare con persone che non sono fisicamente nella stessa stanza" T.	Lo SW può avere successo solo se l'organizzazione ha una chiara visione di come gestire sia le persone che operano all'interno dell'azienda sia all'esterno di essa (da remoto)	Sebbene la ridefinizione degli spazi di lavoro sia progettata per meglio supportare il lavoratore nelle proprie attività, l'efficacia dello SW dipende dall'abilità delle persone di condividere e gestire gli spazi in azienda e da remoto (ad es. uffici open-space e postazioni condivise)	Tutti i principali processi organizzativi devono essere ridisegnati al fine di gestire efficacemente sia le persone in ufficio sia i lavoratori in SW	Gli smart worker devono essere dotati dei necessari strumenti tecnologici per lavorare da remoto. La cybersecurity e la proprietà dei dispositivi hardware utilizzati sono due aspetti critici nello SW
BILANCIAMENTO VITA PRIVATA-LAVORATIVA	"La tecnologia può favorire un miglior bilanciamento tra vita privata e lavorativa ma se non correttamente gestita con autodisciplina, può anche condurre a situazioni di stress e burnout. Mi capita frequentemente di rispondere a una mail alle due di notte e poi non riuscire più a dormire" D.	Lo SW può sia favorire sia invadere la vita privata degli individui, generando stress ed burnout. Pertanto, sono necessari adeguati meccanismi organizzativi per misurare costantemente il livello di engagement dei lavoratori (ad es. tramite costanti indagini di clima e benessere organizzativo)	Spesso le persone apprezzano l'autonomia data dallo SW nel bilanciare la vita privata e lavorativa, ad esempio evitando il traffico per raggiungere l'ufficio. Tuttavia, ci sono anche persone che soffrono della mancanza di interazioni sociali con i propri colleghi	Lo SW richiede e, contemporaneamente, favorisce una ridefinizione degli equilibri tra vita privata e lavorativa	La tecnologia può essere un utile strumento per favorire il bilanciamento vita privata e lavorativa a condizione che vi sia un utilizzo consapevole e responsabile da parte di tutti
EMPOWERMENT	"con la stessa piattaforma digitale puoi essere contemporaneamente sia un membro responsabile sia un membro operativo di differenti progetti così come personalizzare il tuo percorso formativo. Questa 'promiscuità di ruoli e scopi' può aprirti la mente e spingerti al di là della tua comfort zone" A.	Nelle pratiche di SW spesso le barriere organizzative si assottigliano (minor autorità e gerarchia verticale), favorendo l'employees' empowerment	L'introduzione di pratiche di SW porta le persone ad uscire dalla propria 'comfort zone'	Lo SW consente una flessibilità personalizzata nella gestione dei flussi di lavoro e favorisce il job crafting	La tecnologia può sia essere uno strumento di controllo sull'operato del collaboratore (ad es. tramite sistemi informatici che monitorano/vinciano la navigazione del Web e, in particolare, sui social media) sia uno strumento di empowerment

I risultati dei *focus group* hanno mostrato che i professionisti riconoscono entrambe le dimensioni sociali e tecniche dello *SW group* come fortemente interdipendenti tra loro e focalizzano l'attenzione su alcuni elementi chiave che potrebbero portare a un efficace utilizzo di questa pratica quali la comunicazione, il *workflow management*, la co-creazione di conoscenza e competenze, il bilanciamento tra vita privata e lavorativa, una *leadership* orientata alla flessibilità e alla condivisione di contenuti e conoscenze e che spinga i lavoratori verso un maggior *empowerment*.

Leggendo la tabella dei risultati aggregati in senso orizzontale è possibile avere una visione di tutte le tematiche che i professionisti considerano cruciali per promuovere le pratiche di *SW* in azienda (antecedenti) così come le principali aree (tecnologiche e sociali) su cui l'introduzione di tali pratiche va ad impattare. Si noti che non vi sono tematiche esclusivamente attribuibili a potenziali vantaggi/opportunità legate allo *SW* e altre percepite come evidenti svantaggi/limiti. Le tematiche comunemente riconosciute in letteratura e nella prassi manageriale tra i principali vantaggi dello *SW* (ad es. miglioramento dei flussi di comunicazione, miglior bilanciamento lavoro/vita privata, *empowerment* dei dipendenti, efficace gestione dei *workflow*) sono valutate dai partecipanti con occhio critico e disilluso, in quanto consapevoli che rappresentano solo delle opportunità potenziali per individui ed organizzazioni. Affinché tali opportunità si

trasformino in effettivi benefici è indispensabile un approccio congiunto che bilanci sia il sistema tecnico sia quello sociale nell'organizzazione, così come auspicato dal modello socio-tecnico.

Leggendo invece la tabella lungo la sua dimensione verticale, i partecipanti si focalizzano prevalentemente sulla dimensione sociale dello *SW*, in particolare sulle pratiche di *HR management* e sul comportamento dei lavoratori, sulla rilevanza di migliorare alcune competenze, come il *multitasking*, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di essere creativi anche attraverso *team* virtuali. I professionisti riconoscono la centralità del ruolo del *leader*, visto quale agente di cambiamento essenziale nella costruzione e condivisione di valori incentrati su condivisione, trasparenza, apertura mentale e flessibilità.

Al fine di applicare in modo efficace pratiche di *SW*, le organizzazioni devono agire a livello micro, meso e macro-organizzativo. A livello micro, le persone, a tutti i livelli organizzativi, devono comprendere e interiorizzare profondamente i principi dello *SW*, ovvero trasparenza, fiducia, responsabilizzazione ed autonomia. A tal scopo risultano essenziali corsi di formazione che prevedano moduli legati non solo alle innovazioni tecnologiche e nei processi aziendali ma anche alla gestione delle relazioni e dei nuovi equilibri di potere che si instaurano attraverso lo *SW*. A livello meso, le comunità e i gruppi di lavoro virtuali devono avere adeguati sistemi di gestione della conoscenza, che permettano la creazione e il trasferimento anche di conoscenza di tipo tacito o non codificato. Inoltre, grande attenzione va posta al (ri)disegno dei sistemi di *workflow management*. A livello macro-organizzativo, l'intera organizzazione deve porre in essere meccanismi atti a supportare efficacemente le pratiche di *SW*. Tra questi meccanismi, grande rilevanza assumono il *job (re)design* e, in particolare, lo stile di *leadership* adottato, che deve promuovere lo sviluppo di un'adeguata cultura organizzativa, coerente con i principi di autonomia e flessibilità. Ruolo altrettanto importante è riconosciuto ai meccanismi di controllo, al fine di ricercare un giusto equilibrio tra controllo formale (ad esempio tramite definizione di obiettivi chiari e facilmente misurabili) e fiducia/responsabilizzazione. Se, da un lato, la tecnologia può agire quale invasivo meccanismo di controllo, dall'altro lato per un'efficace applicazione dello *SW* è fondamentale sviluppare rapporti basati sulla fiducia e sulla responsabilizzazione degli individui. A tal riguardo i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di monitorare il livello di contribuzione individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Il trade-off tra fiducia/responsabilizzazione e controllo sembra raggiungibile solo attraverso la definizione di obiettivi chiari e facilmente misurabili in modo oggettivo. Poiché nello *SW* vengono a mancare i tradizionali meccanismi di controllo formale (ad es. l'orario di lavoro), secondo i partecipanti uno degli aspetti più complessi dello *SW* è lo sviluppo di un adeguato sistema di misurazione delle performance.

La tecnologia è riconosciuta come un mero strumento che necessita di competenze, comportamenti e interazioni umane per sfruttare appieno le sue funzionalità e creare valore per le persone e l'organizzazione. I partecipanti concentrano la discussione sul ruolo assunto da diverse tecnologie (in particolare i social media e le piattaforme digitali) evidenziandone sia potenzialità sia limiti, quali *stress*, eccessivo controllo e *burnout*. I principali vantaggi attengono il potenziamento dei flussi di comunicazione e la co-creazione e condivisione delle conoscenze. Tuttavia, l'utilità delle tecnologie rappresenta solo un potenziale. Affinché si generino effettivi benefici a livello individuale e organizzativo l'aspetto tecnologico dev'essere adeguatamente correlato a dimensioni prettamente sociali quali la volontà di condivisione, la trasparenza e l'apertura verso nuove modalità lavorative. Infine, i partecipanti ai *focus group* riconoscono la difficoltà di interagire con la tecnologia – specialmente attraverso l'intelligenza artificiale e bot – e si interrogano su quale ruolo avranno le macchine in futuro e, di conseguenza, quello che ricopriranno gli esseri umani. Un altro aspetto critico riguarda la potenziale capacità della tecnologia nel supportare un migliore equilibrio tra lavoro/vita privata e la responsabilizzazione dei dipendenti, il rischio è quello di sentirsi reperibili a tutte le ore e di non avere più una linea di demarcazione chiara tra tempo dedicato al lavoro e alla vita privata, in un continuo mescolarsi che nel lungo periodo potrebbe influire negativamente sulla produttività del lavoratore. Anche se le opportunità offerte dalla tecnologia sono ben comprese, i partecipanti sono altrettanto consapevoli (e preoccupati) del maggiore controllo e invasività che tali tecnologie possono avere nella vita privata delle persone, il cartellino fisico viene talvolta sostituito da quello virtuale e la reattività di risposta viene anch'essa utilizzata come strumento di controllo, stravolgendo così il concetto stesso di *SW* e snaturandone i principi fondanti.

Infine, per quanto concerne il terzo pilastro dello *SW* (layout del posto di lavoro) i partecipanti ai *focus group* concordano sui vantaggi a livello organizzativo derivanti da una miglior gestione degli spazi aziendali ma, in termini di performance individuali, emergono opinioni discordanti: se da un lato alcuni partecipanti enfatizzano i benefici di creare postazioni di lavoro da remoto personalizzabili sulla base delle specifiche esigenze degli individui, dall'altro lato altri partecipanti sono preoccupati di perdere il proprio ufficio e i propri spazi in azienda incrementando la possibilità di rimanere esclusi da progetti o momenti di condivisione. Soluzioni di *smart office* e spazi di *co-working* vengono riconosciuti come potenziali luoghi per favorire il confronto e la co-creazione di conoscenza, tuttavia essi sono anche riconosciuti come luoghi

caratterizzati da possibili distrazioni e mancanza di *privacy*. Ancora una volta viene riconosciuta una grande importanza al ruolo assunto da momenti formativi incentrati sul ‘come’, in concreto, utilizzare gli spazi di co-working e le nuove regole di cittadinanza organizzativa virtuale.

In conclusione, nonostante l’attuale tendenza comune a interpretare lo *SW* come una mera modalità di lavoro in cui le persone lavorano da casa (in modo analogo a quanto avveniva nel ‘lavoro da remoto’ o tele-lavoro), i professionisti sembrano consapevoli della necessità di determinate condizioni affinché il lavoro possa essere considerato ‘*smart*’: un completo ridisegno dell’assetto organizzativo, che si sostanzia in una modifica della macro-struttura organizzativa (organigramma), della meso-struttura (gruppi di lavoro, virtuali e non), della micro-struttura (job design e mansioni), dei processi aziendali e dei meccanismi operativi, in particolar modo quelli legati alla gestione delle risorse umane. Al fine quindi di attuare davvero lo *SW*, e non il tele-lavoro, è necessario che le aziende vengano investite da un cambiamento profondo nella cultura dell’organizzazione e assimilato da ogni componente, che tocchi persone, processi, tecnologie e spazi (Torre; 2020); una cultura del cambiamento continuo e della riprogettazione nonché della fiducia e del lavoro per obiettivi.

## References

- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. and George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS quarterly*, 31(1), 1–17.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2019). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 1-18.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Hung, Y. Y., Lien, B. Y., Fang, S., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425–438.
- Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic management journal*, 34(8), 935- 956.
- Raguseo E., Gastaldi L. & Neirotti P. (2016). Smart work: supporting employees’ flexibility through ICT, HR practices and office layout, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 1-19.
- Sarti, D., & Torre, T. (2017). Is Smart Working a Win-Win Solution? First Evidence from the Field. *Well-being at and through Work*, 9, 231.
- Sewell, G. and Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, 36(11), 1507–1529.
- Torre, T. (2020). Smart Working: Soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l’emergenza. *ImpresaProgetto*, 1, 1-11.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

# PUNTI DI VISTA

---



# La bellezza del lavoro e dell'analisi organizzativa di Rossella CAPPETTA

Stiamo assistendo a rilevanti trasformazioni del lavoro. Alcune di queste agiscono ormai da tempo; altre si sono attivate o si sono amplificate a fronte della recente pandemia. Aldilà delle inevitabili difficoltà e delle incertezze del momento, si apre una grande opportunità di riprogettazione e dobbiamo utilizzarla per costruire lavori di senso per le persone e produttivi per le imprese e le comunità. Ma il lavoro e la sua analisi organizzativa hanno perso negli anni centralità tanto negli studi quanto nel dibattito. Per agire in modo intenzionale e non ritrovarsi a subire trasformazioni emergenziali al ribasso è necessario ora un investimento sul lavoro e sulla sua strumentazione di analisi.

## Le retoriche contro il lavoro

La progressiva riduzione di centralità del tema del lavoro e dei connessi strumenti di analisi è un fenomeno in corso ormai da tempo e a cui hanno contribuito diversi fattori.

*La retorica decrescista e antagonista.* I primi venti anni del nuovo secolo sono stati caratterizzati dal ritorno alla retorica del lavoro come depauperamento della persona. Tanto dai movimenti anti-impresa (Klein 2000) quanto dai fautori della decrescita (Latouche, 2007) il lavoro è stato circoscritto a fonte di sostentamento economico. Ne è derivata la nascita del mito risolutorio del 'reddito' elargito dallo Stato, ma anche la ricomparsa di rappresentazioni antagoniste di lavoro e capitale. La crisi che stiamo vivendo mette in evidenza, però, che il lavoro non si crea per legge e che nasce e si sviluppa nelle imprese (pubbliche e private). E la bassa efficacia di politiche pubbliche passive rimarca che il lavoro non ha una valenza solo economica né per la persona né per la comunità e che non ci si può limitare a sostituirlo con un sussidio.

*La retorica delle nuove élite culturali.* Contestualmente si è diffusa la rappresentazione di una nuova élite, altamente istruita, che non si identifica con il lavoro e che si riconosce nelle scelte di tempo libero. È una élite che si descrive attraverso consumi sostenibili (ad esempio, mangiare e vestire organico), che dedica risorse e energie alla cura diretta dei figli (si pensi, all'epica dell'allattamento a oltranza) e alla preparazione di cibo sano (Currid-Halkett, 2017). Ma l'identità della persona avulsa dal lavoro e costruita intorno ai consumi culturali si infrange sui dati di analfabetismo funzionale dei Paesi. Per quanto queste élite possano essere un fenomeno sociologicamente interessante, i dati empirici mostrano che si tratta di una esigua minoranza di persone e quasi esclusivamente concentrate nei centri delle grandi città internazionali. Per la maggioranza degli altri la perdita della dimensione identitaria e sociale del lavoro non viene colmata dall'affermazione di altre dimensioni. Per moltissime persone l'impresa rimane uno dei pochi luoghi in cui continuare a sviluppare apprendimento e fare comunità sociale e il rafforzamento di una identità professionale rimane, quindi, centrale per il benessere della persona (Cappetta, 2018a).

*La retorica della persona e delle competenze personali.* A partire già dagli anni '30 del novecento negli studi organizzativi si è diffuso un crescente interesse per la persona (Mayo, 1923). Risultò chiaro che le analisi tecniche del lavoro dovessero essere completate con lo studio delle caratteristiche delle persone e delle loro relazioni. Più recentemente, però, questa attenzione verso la persona, i suoi comportamenti e le sue competenze emotive, relazionali e manageriali (Pfeffer, 1994) si è sviluppata a scapito dell'interesse per l'analisi delle caratteristiche del lavoro e delle competenze tecniche. Ma la produttività delle imprese e delle comunità è strettamente connessa alle competenze tecniche; come pure lo *skill mismatch* fra domanda e offerta di lavoro in molti Paesi è principalmente concentrato sulle figure tecniche e, in particolare, sui tecnici intermedi. Risulta oggi evidente che, pur essendo tutti concordi sulla centralità della persona, non possiamo sottovalutare la dimensione tecnica del lavoro.

*La retorica della complessità e della flessibilità organizzativa.* Negli ultimi anni una trasposizione azzardata delle riflessioni sulla modernità liquida (Bauman, 2000) ha suggerito a taluni che la modernità dell'organizzare passi dal concetto di fluidità (Schreyogg e Sydow, 2010). Si è parlato di organizzazioni 'sempre in stato instabile' (Eisenhardt e Martin, 2000), di organizzazioni 'senza confini' o con confini 'sfocati' (Ashkenas et al., 2002), di organizzazioni 'virtuali' (Davidow e Malone, 1992) in cui tutto fluisce senza sosta ed interno ed esterno si confondono. Ma quanto la liquidità di Bauman ha finito per giustificare la delegittimazione di ogni organizzazione sociale a favore di una fantomatica rappresentanza diretta dell'*homo consumens* (2007), tanto la fluidità organizzativa è diventata la scusa per non volersi assumere

responsabilità specifiche e per non volersi cimentare nella complessa impresa di progettare lavori specifici su competenze specifiche. Tanto *πάντα ῥεῖ*. Ma il rifiuto di organizzare le responsabilità e i lavori, lungi dal costituire un elemento di postmodernità, rischia di diventare una fuga consolatoria dalla complessità. Nel momento in cui le persone si trovano ad operare in impresa, le unità e le responsabilità organizzative non possono essere fluide, o le abbiamo attribuite o non ci sono. E così i lavori e le connesse competenze non possono essere sfocati, o li abbiamo definiti o non ci sono e, se servono, si devono sviluppare. È la continuità del monitoraggio, non la fluidità, ad impedire che le regolarità necessarie tanto nei lavori quanto nelle strutture di responsabilità si trasformino in rigidità (Cappetta, 2018b).

## Senza lavoro non c'è valore

Per quanto si sia pensato di poterne fare a meno, il tema del lavoro e della sua analisi ritorna. E diventa centrale per le persone, le imprese e le comunità.

Il lavoro non è un insieme di compiti che la persona ripete per riempire 40 ore settimanali e ottenere un salario. Il lavoro non genera solo valori economici e non può essere sostituito da un sussidio. Il lavoro non può essere ridotto solo a un 'posto' da tutelare. È sicuramente importante discutere di lavoro in termini di tutele (e del resto siamo passati senza soluzione di continuità dall'annoso dibattito sull'articolo 18 a quello – ugualmente sfiancante – sul reddito di cittadinanza). Ma è almeno altrettanto rilevante occuparsi di qualità del lavoro e progettare il lavoro affinché sia generativo di valori multipli e non solo economici (Porter e Kramer, 2011).

Il lavoro è un insieme di compiti finalizzati a produrre un risultato di arricchimento materiale e immateriale per la persona, per l'impresa e per la comunità. Ed è questo risultato nella sua completezza che dà il senso al lavoro e che lo rende un lavoro di qualità, qualcosa con cui le persone possano identificarsi e che contribuisce al loro benessere.

Oggi c'è un insieme non piccolo di persone, di cui i NEET (*'not in education, employment or training'*) sono solo una parte, per cui il lavoro non è un fatto identitario, ma nemmeno un fatto aspirazionale. C'è un insieme di persone per cui il lavoro non è un'opportunità per attivare una crescita, né uno strumento per identificare la comunità sociale di riferimento. In un romanzo del 1978 Primo Levi raccontava che servono lavori di cui ci si possa innamorare. Servono lavori che agiscano come 'salvazione' per la persona, perché un lavoro bello può essere 'la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra' (Levi, 1978). E da qui bisogna ripartire e dirci che occuparci di bellezza del lavoro non è vezzo da *radical chic*. In una economia non più incentrata sulla ripetizione di attività semplici parlare di bellezza del lavoro significa parlare di produttività.

Non miglioreremo i dati di produttività senza agire sulla qualità del lavoro. E progettare lavori di qualità e produttivi significa ritornare all'analisi del lavoro e intervenire in modo intenzionale sulle sue caratteristiche. Lavori di qualità e produttivi devono essere caratterizzati da un risultato di senso compiuto, da varietà e ricchezza dei compiti, da discrezionalità rispetto alle modalità per raggiungere il risultato; devono essere svolti in condizioni di sicurezza; devono contribuire a rispondere ai bisogni di socialità delle persone (Morgesson e Humphrey, 2006). Lavori di qualità e produttivi necessitano di un patrimonio ampio e solido di competenze, innanzitutto di competenze tecniche. Per questo motivo, progettare lavori di qualità e produttivi significa anche dotarsi diffusamente di percorsi di formazione investendo sia in politiche aziendali che in politiche attive per la riqualificazione del lavoro (Cappetta e Del Conte, 2019).

(Ri)Emerge finalmente la necessità di rimettere il lavoro al centro e di avere a disposizione strumenti rigorosi di analisi, di progettazione e di gestione del lavoro.

## La centralità del lavoro (e della sua analisi) in epoca di pandemia: un lavoro agile di qualità

L'emergenza pandemica ha portato al centro del dibattito la modalità di lavoro agile. Mai come negli ultimi mesi abbiamo parlato di lavoro agile. E mai ne abbiamo parlato in modo tanto ideologico. La modalità agile

è stata presentata di volta in volta come occasione di liberazione del lavoro dal controllo e dalla specializzazione, come strumento per la sostituzione della gerarchia con la fiducia, come automatico generatore di mansioni creative e soddisfacenti, come provvidenziale soluzione di taglio del costo del lavoro. Non a caso in Italia lo abbiamo chiamato *'smartworking'* e nella scelta dell'attributo *'smart'* abbiamo concentrato tutta la nostra aspirazione ad una modalità di lavoro migliore, anzi "socialmente desiderabile" (Corsi, 2017). Ma superata una prima e forse comprensibile fascinazione, è doveroso essere precisi per sfuggire ad un dibattito superficiale che, dopo essere improduttivo, comincia a diventare dannoso. Ripartire dagli studi e dagli strumenti di analisi organizzativa è fondamentale per una analisi rigorosa che ci permetta di progettare lavoro agile di qualità.

Da ormai molti anni gli studi evidenziano che grazie allo sviluppo delle tecnologie un numero crescente di lavori può distribuirsi e non essere vincolato all'interno dei confini fisici dell'impresa e dei tempi di lavoro rigidamente prestabiliti. Ma questo appariva abbastanza chiaro già a McLuhan nel '64. Il fatto che questa distribuzione del lavoro avvenga e avvenga in modo efficace è una scelta organizzativa e questa scelta non è banale. Di questa scelta, fatti i debiti distinguo per i cambiamenti introdotti dall'evoluzione delle tecnologie, se ne discute attivamente dalla fine degli anni '90 almeno (Orlikowski, 2000). E si evidenzia che il lavoro in modalità agile non è la panacea risolutrice di ogni problema: di per sé l'introduzione di lavoro agile non produce in modo automatico aumenti né di produttività individuale né tantomeno di produttività complessiva di impresa; e non produce in modo automatico neppure incrementi di soddisfazione del lavoratore. Al contrario, i risultati del lavoro agile (siano essi di produttività o di soddisfazione) dipendono da molti elementi, fra cui sono centrali le caratteristiche del lavoro (Gajandran e Harrison, 2007). Molte di queste caratteristiche le conosciamo e le sappiamo misurare (Morgeson e Humphrey, 2006). E, misurandole, le imprese più avanzate hanno costruito indicatori di 'prontezza' dei lavori (*'work readiness'*) sulla base dei quali scelgono l'intensità con cui introdurre la modalità agile.

L'introduzione diffusa della modalità agile non pone solo un tema di progettazione, ma anche di gestione del lavoro. La perdita dei vincoli tradizionali di spazio e di tempo ha effetto su numerosi elementi organizzativi: l'osservabilità a vista dei comportamenti, la frequenza del coordinamento tacito e non pianificato, l'intensità dell'apprendimento sociale. Per questo motivo, la gestione del lavoro agile richiede di declinare in modo diverso i meccanismi organizzativi di divisione, di controllo e di coordinamento del lavoro. E anche in questo caso la conoscenza e gli strumenti organizzativi ci sono di supporto. Già dagli anni '70 alcune imprese hanno ridotto la necessità di coordinamento e di controllo per osservazione diretta attraverso la progettazione di lavori caratterizzati da alta discrezionalità e bassa interdipendenza. E per valutare i lavori così progettati hanno sperimentato meccanismi di monitoraggio della prestazione individuale basati sull'attribuzione di obiettivi specifici al singolo (il *'management by objective'* o MBO). Per alcuni lavori questa riprogettazione ha funzionato bene, mentre per altri non ha funzionato affatto. E ha, invece, prodotto maggiore orientamento al breve periodo, maggiore competizione individuale, minore cittadinanza organizzativa, maggiore attenzione alla propria prestazione personale a scapito di quella complessiva del proprio gruppo e dell'impresa. Altre imprese, le prime già dagli anni '60, hanno ridotto il fabbisogno di integrazione aumentando non l'autonomia del singolo, ma del gruppo di lavoro – con il lavoro ad 'isole', per 'unità semiautonome' – e hanno attivato meccanismi di valutazione e ricompensa basati sui risultati del gruppo (il *'gain sharing'*). E similmente grazie ai nuovi strumenti di *'agile management'* si sono diffuse le *'squad'*, gruppi interfunzionali in cui la soddisfazione e la ricchezza del lavoro derivano proprio da una più stretta connessione con gli altri. Negli ultimi anni questi meccanismi di divisione e monitoraggio del lavoro in gruppo sono stati utilizzati sempre più di frequente per comunità virtuali, in cui molti o tutti i partecipanti lavorano in remoto.

In sintesi, non è affatto detto che l'introduzione della modalità agile debba necessariamente implicare la divisione in lavori individualizzati con obiettivi misurabili nel breve periodo e ridotta interdipendenza da ogni comunità sociale in impresa. E potrebbe, invece, al contrario essere gestita attraverso un più intenso impiego di comunità virtuali e di strumenti di coordinamento e monitoraggio basati sul gruppo. Oggi abbiamo la conoscenza e gli strumenti organizzativi per scegliere. Possiamo progettare lavori a cui corrispondano un numero maggiore o minore di compiti, una maggiore o minore varietà dei compiti, una maggiore discrezionalità nella scelta delle modalità di raggiungimento dei risultati. Possiamo progettare meccanismi di controllo dei comportamenti di contribuzione individuale e di gruppo, meccanismi di controllo dei risultati individuali, meccanismi di controllo dei risultati di un gruppo. Quello che non possiamo fare è sostenere che il lavoro agile agirà da magica bacchetta di sambuco. L'efficacia della modalità agile non deriverà automaticamente dalla sua diffusione emergente e a pioggia, ma dipenderà dalla riprogettazione delle caratteristiche del lavoro e dei meccanismi organizzativi che ne supportano la gestione (Cappetta e Del Conte, 2020).

La diffusione repentina del lavoro agile può essere un'opportunità di miglioramento del lavoro se diventa occasione di riprogettazione. Sprecare questa opportunità rischia di farci ritrovare alla fine della pandemia con lavori più poveri, più isolati, più ripetitivi e alla fine, quindi, meno produttivi. Usiamola, invece, per costruire lavori di senso, lavori 'salvifici' à la Levi.

## Conclusioni

Abbiamo le conoscenze per tornare a valorizzare il lavoro e tutte le sue diverse modalità. Abbiamo gli strumenti per fare di questo momento un'occasione per costruire lavori migliori per l'impresa, per la persona e per la comunità. È necessario, però, riconoscere che queste conoscenze e questi strumenti organizzativi non sono ugualmente diffusi in tutti i contesti lavorativi. Si pone, quindi, in modo urgente la questione del supporto tanto ai lavoratori più fragili quanto alle imprese meno managerializzate. E diventa fondamentale far convergere e coordinare soggetti e risorse sia pubbliche che private sulla sfida della bellezza del lavoro.

## Bibliografia

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. 2002. *The boundaryless organization*. 3rd ed. Jossey Bass: San Francisco
- Bauman, Z. 2000. *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press
- Cappetta, R., 2018a, *Apprendimento Non-stop. Integrare politiche pubbliche e aziendali sulla formazione per conciliare benessere e produttività*, Egea
- Cappetta, R., 2018b, *Organizzazioni multi-responsabili e multi-monitorate per trasformazioni serie*, in *Business NeXT*, a cura di Beltratti A. e Bezzecchi A., Egea
- Cappetta, R., Del Conte, M., 2019, *Per la formazione servono buone politiche*, *Economia & Management*, n.3
- Cappetta, R., Del Conte, M., 2020, *Tutela del lavoro e emergenza da COVID-19. Lo smart working ai tempi del coronavirus*, *Diritto oggi*, Treccani
- Corsi, G., *Quanto è smart lo Smart Working?* in Neri M., a cura di, *Smart working: una prospettiva critica*, Tao Digital Library, 2017
- Currid-Halkett, E. 2017. *The sum of small things: A theory of the aspirational class*. Princeton University Press
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. 1992. *The virtual corporation: Structuring and revitalising the corporation for the 21st century*. New York
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121
- Gajendran, R.S.-Harrison, D.A, *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*, in *Journal of applied psychology*, 2007, 92(6), 1524
- Klein, N. 2000. *No logo*. London: Flamingo, 50 (trad. italiana: 2001, *No logo*, Baldini & Casoldi, Milano)
- Latouche, S. 2007 *Petit traité de la décroissance sereine*. Paris: Mille et une nuits (trad. italiana, 2010, *Breve trattato sulla decrescita serena*. Bollati Boringhieri)
- Levi, P. 1978. *La chiave a stella*. (riedizione, 2006) Einaudi. Torino.
- Mayo, E. 1923). *The irrational factor in human behavior: The 'night-mind' in industry*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 110, 117–130
- McLuhan M., 1964. *Understanding Media: The Extensions of Man*, Berkeley; McNall, L.A.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. *The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Orlikowski, W. 2000. *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations*, *Organization Science*. Jul/Aug2000, Vol. 11 Issue 4, p404
- Porter, M. K., & Kramer, E. J. 2011. *Creating shared value*. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77
- [Pfeffer, J.](#) 1994. *Competitive advantage through people*, [California Management Review](#), [Vol. 36, Fasc. 2](#), Winter:9
- Schreyögg, G., & Sydow, J. 2010. *Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms*. *Organization science*, 21(6), 1251-1262
-

# La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?

di Fabrizio MONTANARI

Ripensando ora alla Tavola Rotonda *Impacts of digital technologies within and beyond the workplace*, che si è tenuta lo scorso 7 febbraio durante l'ultima giornata del Workshop di Organizzazione Aziendale, viene subito in mente come in questi otto mesi ci sia stata un'accelerazione dei processi di trasformazione digitale che era difficilmente immaginabile quella mattina. Come nel film *Interstellar* di Christopher Nolan quando il protagonista incontra la figlia al termine della missione, ci ritroviamo oggi a riflettere sul tema con la sensazione che siano passati anni e non mesi. Se durante l'incontro uno dei punti su cui tutti i panelist erano d'accordo riguardava la difficoltà di portare avanti i processi di trasformazione digitale a causa delle resistenze culturali presenti nelle organizzazioni, oggi non possiamo non partire dalla constatazione che la realtà è profondamente mutata. Soprattutto nel caso del lavoro da remoto (o smart working come viene comunemente chiamato nella pratica quotidiana), durante la tavola rotonda era emerso come la logica organizzativa dominante fosse contraddistinta dalla necessità di controllare i propri dipendenti e dallo scetticismo verso la produttività del lavorare da casa. Tutti fattori che facevano pensare che il lavoro da remoto fosse una pratica applicabile solo in pochi contesti.

L'emergenza legata al Covid19 ha invece accelerato questo percorso: già un mese dopo quell'incontro, infatti, stavamo sperimentando di fatto il lavoro da remoto. Alcuni risultati di una recente analisi dell'Istat<sup>[1]</sup> rendono chiaro questo passaggio inaspettato e repentino. Se nei mesi precedenti la crisi (gennaio e febbraio 2020) solo l'1,2% della forza lavoro complessiva era impiegato in forme di lavoro a distanza, tra marzo e aprile si è passati a una quota pari all'8,8%. Naturalmente non tutti i settori sono stati ugualmente interessati da questo passaggio e le incidenze maggiori (con punte anche intorno al 50%) si sono registrate nei settori dei servizi, soprattutto quelli dell'informazione e comunicazione, delle attività professionali, scientifiche e tecniche, e dell'istruzione. Sempre secondo quanto riportato dall'Istat, anche dopo la fine del lockdown la quota di lavoratori impiegati a distanza è rimasta significativa, soprattutto nelle grandi e medie imprese (con un valore medio del 20%).

Se oggi è ancora aperto il dibattito su quanto questo fenomeno sia da considerarsi un cambiamento temporaneo oppure strutturale del modo di lavorare, è ormai diffusa la sensazione che quanto sperimentato nei mesi scorsi in una quota significativa delle imprese italiane non potrà non lasciare effetti sulle soluzioni organizzative adottate nel futuro prossimo (anche semplicemente in vista del rischio della seconda ondata del Covid19). I risultati di una ricerca commissionata da Manageritalia<sup>[2]</sup> confermano queste considerazioni. Dallo studio condotto su un campione di oltre 1.000 manager emerge infatti la volontà (condivisa dal 79% degli intervistati) di puntare su forme di smart working anche per il futuro, nell'idea che ciò possa portare benefici sia ai lavoratori sia alla produttività aziendale.

Dal punto di vista delle aziende diventa di primario interesse, dunque, implementare le opportune soluzioni informatiche e organizzative per estendere queste nuove forme lavorative a quote maggiori di personale. In particolare, diventa importante agire sul rinnovamento degli spazi organizzativi, degli stili manageriali e delle politiche di gestione delle risorse umane. Aldilà delle singole soluzioni che possono essere applicate, occorre attuare un profondo cambiamento culturale che riguarda l'organizzazione dei tempi, degli spazi e delle logiche di lavoro. In particolare, si può essere d'accordo con quanto affermato dalla collega Barbara Imperatori<sup>[3]</sup> che il lavoro dovrebbe passare da "un luogo dove si va" a "qualcosa che si fa" attraverso un processo di maggiore delega e un ripensamento dei momenti in cui viene richiesta la co-presenza fisica. Dal punto di vista dei lavoratori, invece, è importante cercare di comprenderne i bisogni che possono essere anche molto diversi tra loro in funzione del ciclo di vita professionale e delle singole situazioni familiari. Da questo punto di vista, i mesi trascorsi in remote working hanno portato le persone a ripensare al proprio lavoro anche entro un disegno più ampio di vita, cogliendo le opportunità potenzialmente offerte da questo nuovo modo di lavorare. Se naturalmente i benefici in termini di flessibilità e conciliazione vita-lavoro possono essere numerosi, non bisogna trascurare il fatto che il lavorare dalla propria abitazione può portare anche alcune problematiche come, ad esempio, il senso di isolamento e la difficile separazione tra spazi per la famiglia e quelli per il lavoro.

Queste difficoltà sono in linea con i motivi per cui prima dell'emergenza Covid19 un numero crescente di lavoratori preferisse sperimentare le possibilità offerte dai cosiddetti spazi collaborativi. Con questo termine si fa riferimento a un insieme ampio e variegato di luoghi di lavoro (coworking, incubatori, fab-lab, ecc.) che

ospitano lavoratori molto eterogenei tra loro dal punto di vista sia del background formativo, sia dell'attività svolta (Montanari, Mattarelli e Scapolan, 2020). Gli spazi collaborativi hanno avuto una grande espansione negli ultimi anni per una serie di fattori, tra cui quello di offrire a diverse categorie di lavoratori la possibilità di lavorare in un luogo diverso dalla propria abitazione e dal tradizionale ufficio, con benefici non solo in termini di minori costi di gestione ma anche di sperimentazione di un ambiente vario e stimolante<sup>[4]</sup>. Da questo punto di vista, gli spazi collaborativi svolgono un importante ruolo di intermediazione relazionale in quanto offrono la possibilità di incontrare altri professionisti (del proprio settore, ma anche di altri contesti), favorendo i processi di condivisione delle idee e di ibridazione delle conoscenze (e.g., Garrett et al., 2015; Merkel, 2019).

Se gli spazi collaborativi rappresentano un tratto saliente di molte città italiane prima della crisi, è lecito interrogarsi su quale sarà il futuro di questi spazi che fanno della socialità una delle loro caratteristiche fondanti. In una fase storica contraddistinta dal distanziamento sociale diventa difficile pensare che questi luoghi possano continuare ad avere il ruolo aggregante che avevano pre-crisi, con potenziali conseguenze negative per i lavoratori da remoto (e non) che li utilizzavano.

I risultati di una recente ricerca che abbiamo condotto sul caso degli spazi collaborativi dell'Emilia-Romagna mostrano però evidenze che vanno nella direzione opposta<sup>[5]</sup>. Questi luoghi, infatti, hanno dato dimostrazione di un elevato grado di resilienza e di capacità di adattamento alle mutate condizioni contestuali. Dalle analisi condotte, è risultato che solo uno dei 151 spazi operativi prima del lockdown ha chiuso la propria attività. Gli altri spazi sono invece tuttora operativi. L'elemento più interessante è che i soggetti gestori intervistati hanno dichiarato di aver colto la crisi pandemica che ha bloccato le operazioni in presenza durante il lockdown come l'occasione per ripensare le proprie attività, cercando di ovviare al periodo di elevata difficoltà. Tra le diverse iniziative portate avanti, vale la pena soffermarsi sul potenziamento dell'attività online. Tutti gli spazi monitorati, infatti, hanno cercato di sviluppare diverse iniziative con l'obiettivo di mantenere attiva la loro community e di promuovere lo spazio a potenziali futuri clienti e fruitori. A titolo esemplificativo, possiamo citare il caso di Impact Hub Reggio Emilia che ha organizzato per la sua comunità di "hubbers" un ritrovo virtuale giornaliero (per una pausa caffè da remoto) oppure quello dei Laboratori Aperti gestiti dalla Fondazione Brodolini che hanno riformulato le proprie attività in veste virtuale attraverso l'organizzazione di podcast, dirette social, laboratori e videoconferenze per diversi target di fruitori.

Dalle interviste è emerso come, anche una volta riprese le attività in presenza (naturalmente con i dovuti accorgimenti previsti dalla legge che in alcuni casi hanno portato a un ripensamento degli spazi), la maggior parte dei soggetti gestori è intenzionata a mantenere e potenziare le attività digitali. In tal senso, oltre a continuare le attività avviate durante il lockdown stanno anche prevedendo modalità di smart working per i propri collaboratori. Quella che sembra emergere, dunque, è una nuova forma *blended* di spazio collaborativo, dove fisico e virtuale tendono a convivere e, nei casi più virtuosi, anche a rafforzarsi reciprocamente. Infatti è emerso come la possibilità di realizzare attività online abbia moltiplicato le opportunità rendendo possibili iniziative che per costi o difficoltà logistiche non sarebbero potute essere realizzate. Ad esempio, grazie al digitale è stato possibile raggiungere pubblici o potenziali partner di altre zone geografiche che altrimenti non sarebbero mai entrati in contatto. Allo stesso modo, però, i gestori sono consapevoli di dover rafforzare il radicamento dei propri spazi nel territorio di riferimento e, in tal senso, gli eventi in presenza sono molto importanti. Tuttavia, l'esperienza vissuta che anche l'online può funzionare sembra aver ridotto la necessità di dover organizzare un numero elevato di eventi, spingendo i gestori a ripensarli in maniera più autentica e definendo più chiaramente quali sono quelli che richiedono la presenza.

Gli spazi collaborativi, dunque, escono da questa crisi in qualche modo rafforzati, perché oltre a essere riusciti a sfruttare le opportunità offerte dal digitale per mantenere le relazioni con la propria community, si stanno attrezzando per ospitare una quota maggiore di lavoratori dipendenti che svolgono il proprio lavoro in *remote working*. Lo stesso utilizzo degli strumenti digitali può dimostrarsi efficace nel sostenere il senso di comunità e socializzazione di cui spesso hanno bisogno anche i *remote workers*. Naturalmente, l'online non potrà sostituire l'empatia e la socializzazione derivante dalle interazioni fisiche, ma in un periodo in cui il distanziamento sociale sembra limitare l'uso serendipico dei legami, il digitale può offrire alcune occasioni per risolvere questo problema. Naturalmente, lo strumento tecnologico di per sé non offre mai la soluzione; al contrario, occorre un'adeguata capacità organizzativa (in questo caso da parte dei gestori degli spazi collaborativi) per pianificare attività che sappiano stimolare processi sociali e identitari, affrontando con coraggio e innovazione le sfide che ci attendono nei prossimi mesi.

## Bibliografia

- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821–842.
- Merkel, J. (2019). 'Freelance isn't free.' Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3), 526-547.
- Montanari, F., Mattarelli, E. & Scapolan, A. (2020). *Collaborative Spaces at Work. Innovation, Creativity and Relations*. Routledge.
- Scapolan, A., Montanari, F., Leone, L., Razzoli, D., Rinaldini, M., & Rodighiero, S. (2020). Gli spazi di lavoro negli hub creativi: una ricerca esplorativa. *Sviluppo & Organizzazione*, Gennaio/Febbraio: 26-37.

[1] <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

[2] <https://www.manageritalia.it/content/download/Societa/manageritalia-indagine-coronavirus-sintesi-9-marzo-2020.pdf>

[3] [https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ?refresh_ce=1)

[4] Per un approfondimento si rimanda all'articolo scritto insieme alle colleghe Ludovica Leone e Anna Chiara Scapolan e pubblicato in questo special issue di Prospettive in Organizzazione.

[5] <https://www.che-fare.com/spazi-collaborativi-tempo-covid/>

---

# Dalla digitalizzazione alla trasformazione digitale nella PA. La prospettiva organizzativa di Filomena BUONOCORE

## Introduzione

Negli ultimi anni ci sono stati significativi cambiamenti di tipo culturale, economico e politico che hanno profondamente modificato il modo di lavorare delle organizzazioni pubbliche, affermando la necessità di nuovi modelli organizzativi e competenze manageriali per la gestione della cosa pubblica.

L'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), in particolare, ha profondamente rivoluzionato gli assetti organizzativi di imprese e pubbliche amministrazioni, contribuendo soprattutto nei tempi più recenti alla forte diffusione di nuovi modelli di lavoro. Nonostante le forti resistenze culturali, il *lockdown* dovuto all'emergenza Covid-19 della primavera del 2020 ha determinato una forte diffusione del lavoro "a distanza" (o *smart working*) nelle organizzazioni aziendali, riconoscendo ai lavoratori ampia autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Considerando gli effetti a un livello di analisi macro, la fluidità dei processi di comunicazione, resa possibile dalle nuove tecnologie, ha rafforzato la collaborazione tra le organizzazioni pubbliche, rendendo le strutture più permeabili e creando maggiori opportunità di interazione e cooperazione attraverso i confini organizzativi<sup>[1]</sup>. L'avvento del digitale, in particolare, sta modificando profondamente il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini, ai quali è data la possibilità di partecipare un po' più attivamente ai processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici. Il moltiplicarsi dei servizi pubblici on-line offre ai cittadini e alle imprese la possibilità di interagire più frequentemente con gli enti pubblici e di intervenire nei processi organizzativi aziendali, nella fase di erogazione dei servizi o al momento della pianificazione e progettazione, determinando con il proprio contributo la qualità del servizio<sup>[2]</sup>.

Il coinvolgimento dei cittadini è evidente anche nelle attività di governo e di gestione della cosa pubblica. Si pensi all'attivismo di tanti movimenti politici che nascono spontaneamente da forme associative di cittadini che utilizzano prevalentemente i *social network* per esprimere opinioni, fornire suggerimenti, creare consensi, talvolta anche condizionando scelte politiche fondamentali per il nostro Paese. Qualche Autore parla di un recupero dei valori della democrazia, perché si allarga la base per le scelte e le decisioni politiche<sup>[3]</sup> e l'attore pubblico assume sempre più spesso il ruolo di coordinatore, con il difficile compito di bilanciare obiettivi, interessi e competenze di attori diversi nell'ambito di reti di relazioni o in altre forme di partnership. Questo approccio è stato definito di *participatory governance* (Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997), un'alternativa al governo basato sul modello autoritario e centralistico di elaborazione delle politiche.

Se queste sono le principali novità introdotte nella PA grazie all'avvento delle tecnologie digitali, si riscontrano ancora tanti problemi che ostacolano un efficace processo di cambiamento organizzativo. Sul Digital Economy and Society Index (Commissione Europea, 2019), che misura lo stato di attuazione dell'Agenda Digitale nei Paesi europei, l'Italia si colloca al quintultimo posto, ben lontana quindi da paesi come Regno Unito, Spagna, Germania e Francia. E' stato inoltre sviluppato un indice Desi a livello regionale per fornire un quadro più approfondito delle priorità di digitalizzazione per il nostro Paese. Considerando che tutte le regioni italiane si posizionano sotto la media europea, la regione più digitalizzata è la Lombardia, seguita da Lazio, Emilia-Romagna, Provincia Autonoma di Trento, Liguria, Toscana e Piemonte. Con la Calabria ultima in classifica, preceduta da Molise, Abruzzo e Basilicata, l'indice regionale rivela che il gap tra Nord e Sud, anche con riferimento al grado di digitalizzazione della PA, è purtroppo ancora molto ampio. Tra gli indicatori significativi, vi è il livello di soddisfazione degli utenti (che specie nelle regioni del sud si dicono fortemente delusi rispetto alla qualità dei servizi on-line offerti dalla PA) per quattro ordini di ragioni: difficoltà di trovare le informazioni, scarsa utilità delle informazioni stesse, difficoltà a comprendere lo stato di avanzamento della pratica, difficoltà nell'utilizzo dei servizi disponibili sul sito web. La scarsa efficienza dei servizi erogati on-line, associata alla forte carenza di competenze digitali nel nostro Paese<sup>[4]</sup>, ha avuto significative ripercussioni anche sul modo in cui è stata affrontata l'emergenza Covid-19, considerata la situazione di svantaggio consistente dell'Italia rispetto agli altri paesi europei, in termini di infrastrutture e attrezzature digitali e di scolarizzazione.



## Gli ostacoli alla *digital transformation* in Italia

Diversi sono i fattori che possono essere considerati per spiegare le difficoltà nella realizzazione di un efficace processo di trasformazione digitale nel nostro Paese.

1. In primo luogo, si osserva come nella pubblica amministrazione le innovazioni organizzative siano quasi sempre imposte per decreto creando la percezione da parte degli attori interessati di dover ottemperare a un adempimento normativo. Ciò è evidente anche per la *digital transformation*, in quanto lo sforzo innovatore si concentra spesso sulla fase della normazione più che su quella di implementazione, trascurando quindi la necessità di supportare il cambiamento con interventi significativi a livello di progettazione organizzativa e di politiche di gestione delle risorse umane. Si tratta evidentemente di una visione legalista, che oltre a contrastare con lo spirito stesso della trasformazione digitale, limita molto la portata dei progetti, su cui spesso aleggia disinformazione e diffidenza, e spinge gli enti pubblici meno convinti a fare il minimo indispensabile per la loro realizzazione; ciò ostacola i processi innovativi e non consente di cogliere le reali opportunità che il cambiamento comporta, in termini di una maggiore qualità dei servizi e di soddisfazione degli utenti.
2. Altro problema che si rileva è l'eccessivo focus sulla dimensione tecnologica del processo di cambiamento indotto dalla digitalizzazione, che rende più difficile l'adozione di una prospettiva sistemica e unitaria. La *digital transformation* rappresenta un fenomeno pervasivo che investe ogni aspetto o attività di una qualsiasi organizzazione, in cui l'ammodernamento delle tecnologie informatiche va di pari passo con il ripensamento complessivo della struttura organizzativa. Non si tratta, quindi, di un processo esclusivamente tecnologico, ma di un complesso e articolato percorso di cambiamento organizzativo che richiede il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali, al fine di garantire lo sviluppo di percorsi di *change management* coerenti e di largo respiro. Eppure, ancora oggi in molte amministrazioni pubbliche le strategie di trasformazione digitale restano appannaggio esclusivo della funzione IT. Questo è il motivo per cui spesso si tende a confondere l'espressione "digitalizzazione" con "trasformazione digitale". La digitalizzazione rappresenta il passaggio da processi cartacei a processi digitali e può interessare differenti aree di attività all'interno di una organizzazione, in modo asincrono e indipendentemente le une dalle altre. La trasformazione digitale invece richiede la necessità di un cambiamento complessivo, che renda le amministrazioni più semplici, meno burocratizzate e più attente alla soddisfazione del cliente/utente.
3. A questo tema è collegato quello delle competenze manageriali nella pubblica amministrazione. I manager hanno un ruolo chiave nel supportare il cambiamento e nel creare le condizioni affinché una riforma di qualunque tipo rappresenti qualcosa di più di un mero adempimento, portando una reale innovazione nella pubblica amministrazione. Ma perché ciò sia possibile è necessario puntare sullo sviluppo delle competenze manageriali, con interventi mirati in termini di selezione e formazione. Nella pubblica amministrazione è facile trovare dirigenti con un elevato profilo di competenze tecnico-professionali, dotati di esperienza nell'ambito degli adempimenti e pratiche amministrative su cui sono valutati, incapaci tuttavia di cogliere opportunità di cambiamento al di là degli adeguamenti normativi che di volta in volta intervengono. Sarebbe utile in tale scenario puntare alle *soft skills*, così da avere manager capaci di comunicare e condividere informazioni con i propri collaboratori, coinvolgendoli su obiettivi e progetti comuni, che sappiano come organizzare il lavoro nei propri uffici, rafforzando il coordinamento interno ed esterno con colleghi di altri uffici e dipartimenti, che sappiano relazionarsi con l'esterno imparando a collaborare con gli attori del contesto (Decastri e Buonocore, 2020). Non potrà esserci mai un reale coordinamento tra amministrazioni o tra amministrazioni e cittadini se continueremo ad avere dipendenti pubblici, specie quelli preposti sulle aree di confine (*boundary spanner*), con atteggiamenti di chiusura verso l'esterno e privi di ogni motivazione nel portare avanti progetti di collaborazione con privati cittadini, imprese e associazioni professionali.
4. La qualità del personale e la capacità di gestione delle risorse umane rappresentano quindi condizioni essenziali per supportare il complesso cambiamento organizzativo determinato dalla *digital transformation* e, più in generale, per dare alle pubbliche amministrazioni una prospettiva di sviluppo. Ciò richiede la necessità di rivedere il ruolo delle funzioni HR, spesso considerate marginali rispetto alle altre funzioni aziendali, con una scarsissima dotazione di risorse e dove tradizionalmente sono collocati i profili considerati più scarsi e senza possibilità di

carriera. Uno dei motivi può ricercarsi nella scarsa attività di ricerca scientifica in ambito manageriale e organizzativo, che per molti anni nel nostro Paese ha privilegiato il settore privato rispetto a quello pubblico, fatte poche eccezioni relative alle aziende sanitarie. Ciò ha ostacolato un significativo sviluppo delle funzioni HR dal punto di vista delle strategie, prassi e strumenti di gestione delle risorse umane e un loro appiattimento nell'attuazione degli adempimenti amministrativi, contabili e previdenziali.

## Conclusioni

Importanti segnali di cambiamento sono evidenti negli ultimi anni grazie alle esperienze di alcune amministrazioni per le quali la *digital transformation* trova una efficace realizzazione nell'ambito di un più ampio processo di cambiamento organizzativo che, da un lato, investe tutti le funzioni e le aree di attività aziendali e, dall'altro, punta allo sviluppo della qualità e delle competenze delle persone. Tali amministrazioni stanno inoltre sperimentando nuove modalità di programmazione, formazione e valutazione del personale, di selezione, di gestione delle carriere e incentivazione, cercando in questo modo di assicurare un livello quali-quantitativo di risorse umane adeguato.

Queste esperienze di buona amministrazione sono senza dubbio favorite dal nuovo orientamento formativo emerso in SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) negli ultimi anni, dove un peso crescente è rivolto ai temi della gestione delle risorse umane e della progettazione organizzativa e dove interessanti progetti per lo sviluppo delle competenze manageriali sono in corso di realizzazione. Si rilevano anche interessanti iniziative formative rivolte ai responsabili HR volte a rafforzare il loro ruolo e le loro competenze nell'ambito delle amministrazioni pubbliche. Si consideri al riguardo l'istituzione nell'ambito della SNA del Network dei Direttori del personale, che rappresenta una comunità di pratica con l'intento di promuovere un percorso di apprendimento basato su testimonianze periodiche e sulla condivisione di esperienze e *best practices* tra gli attori coinvolti.

Questi segnali di cambiamento evidenziano la necessità di un cambio di paradigma per la PA, necessario affinché la *digital transformation* possa trovare terreno fertile di realizzazione. Da modello organizzativo "complicato", che utilizza le regole della burocrazia per non cambiare o per consentire spazi di gestione del potere non funzionali alle finalità della PA, occorre il passaggio ad un modello "semplificato", proiettato ai risultati e alla soddisfazione degli utenti, libero dai vincoli di una struttura di potere basata sulla proliferazione delle norme. L'obiettivo è attivare processi di co-creazione nell'ambito di una rete di servizi, che coinvolge attori pubblici e privati, orientati all'innovazione e alla realizzazione di progetti importanti per la comunità. Un'amministrazione tesa ad ascoltare i bisogni dei cittadini e a fornire servizi di qualità, organizzativamente agile e flessibile, che costi meno e sia integra.

## Bibliografia

- Buonocore, F., & Ingrassia, R. (2020). Le organizzazioni pubbliche. In Buonocore, F., Montanari, F., & Solari, L. (Eds.), *OrganizzAZione aziendale: Comportamenti e decisioni per il management* (pp. 379–416). DeAgostini.
- Commissione Europea (2019). *Digital Economy and Society Index (DESI) Report*. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
- Decastri, M., & Buonocore, F. (2020). Organizing Public Administration. In Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (Eds.), *Organizational development in public administration: The Italian way* (pp. 3–36). Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-43799-2\_1.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?*. Taylor & Francis.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. doi: 10.1177/0275074005282583.

[1] Per un approfondimento sul tema delle collaborazioni inter-organizzative nel settore pubblico vedi Buonocore e Ingrassia (2020).

[2] Secondo i paradigmi teorici della *New Public Service* (Denhardt e Denhardt, 2015), *Public Value Management* (Stoker, 2006) o *New Public Governance* (Osborne 2006), i servizi pubblici rappresentano il risultato di relazioni complesse tra attori pubblici, privati, del terzo settore e i cittadini, dove l'attore pubblico

ha un ruolo centrale nell'azione di coordinamento nonché nella formulazione e implementazione delle politiche.

[3] Nel 2019 il Mit (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) ha finanziato una serie di progetti di *e-democracy* in relazione ad alcuni ambiti privilegiati che riguardano l'ambiente, il territorio, interventi sociali e di urbanistica. L'obiettivo è innescare su questi temi, anche considerando le esperienze di altri Paesi europei, delle collaborazioni innovative, che puntano a coinvolgere i cittadini nella fase iniziale di un processo di decisione politica, quando si identificano i problemi e le esigenze sociali e si imposta l'agenda politica per lo sviluppo di una soluzione innovativa.

[4] L'ultima edizione del Rapporto Desi colloca l'Italia all'ultimo posto della classifica europea, in ragione del preoccupante livello di analfabetismo digitale, visto che solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede almeno competenze digitali di base (rispetto al 58% nell'UE).

---

# Smart è l'organizzazione, non il lavoro

## di Enrico VICECONTE

### Premessa

La prima e la seconda rivoluzione industriale hanno profondamente modificato la forma e l'organizzazione dello spazio e del tempo. Parlando di spazio ci riferiamo sia alla "distanza" che i mezzi di trasporto di cose, persone, energia e informazioni hanno ridotto, sia al "luogo", che è dove è la vita lavorativa e sociale delle persone si svolge. Anche la rivoluzione agricola, circa 6000 anni fa, generò trasformazioni di questa natura. Abilitati da una nuova tecnologia della comunicazione dell'informazione, la scrittura, passammo allora dalla preistoria alla storia.

La terza rivoluzione industriale è caratterizzata sia dal perfezionamento dell'approccio scientifico novecentesco al management (Taylor) sia dalle tecnologie dell'informazione e dell'automazione flessibile.

Il taylorismo, nella prima metà del secolo dell'automobile, lo consideriamo "fordista", cioè volto ad acquisire capacità "statiche" (efficienza operativa, scala).

Nella seconda metà del secolo dell'automobile, l'approccio scientifico taylorista approda, attraverso l'esperienza dell'impresa giapponese, al "toyotismo" che è volto a perseguire capacità "dinamiche" (miglioramento, adattamento, elasticità, flessibilità, scopo).

Ci tengo a precisare, come ho fatto in altre occasioni, che il taylorismo non è morto ma, come approccio scientifico al lavoro, ha esteso il campo di applicazione al lavoro di miglioramento dei processi e di innovazione (1).

La differenza tra il modello occidentale e quello giapponese di impresa fu stilizzata dall'economista Aoki Masahiko, all'inizio degli anni '90 (2). Il pensiero di Aoki si muoveva nel quadro teorico dell'economia dell'informazione e della teoria dell'impresa, evidenziando gli aspetti organizzativi di un funzionamento "alla giapponese" dell'impresa e dei processi di collaborazione e condivisione delle informazioni (3).

Di quegli anni era anche lo sforzo di Nonaka e Takeuchi di proporre un approccio giapponese alla gestione della conoscenza nello sviluppo di nuovi prodotti, dove la conoscenza, tacita o esplicita, si sviluppa e fluisce in team organizzati e predisposti per la collaborazione, guidati da obiettivi "sfumati" e qualitativi più che precisi e misurabili (4).

Riceviamo quindi dal Giappone due modelli stilizzati i cui capisaldi credo possano ancora essere utili per indentificare, come cercheremo di fare, una smart organization e, di conseguenza, un possibile *smart working*.

Se il fordismo è un fenomeno della seconda rivoluzione industriale orientato ai benefici della produzione di massa, il toyotismo, che si traduce nel lean thinking, fa già parte della terza. Le tecnologie abilitanti della terza rivoluzione hanno inciso ancora una volta sull'organizzazione dello spazio e del tempo. Ad esempio, attraverso la diminuzione dei costi di transazione, nella riconfigurazione delle catene di fornitura sia in termini di dimensioni e localizzazioni ottimali delle imprese, sia di integrazione verticale, sia di redistribuzione della produzione del valore e dei poteri contrattuali e, di conseguenza, dei profitti, dei rischi, delle conoscenze. Con un effetto anche sui mercati del lavoro.

La quarta rivoluzione industriale, che si annuncia come già in corso, potrebbe essere particolarmente distruttiva degli attuali modelli di organizzazione dello spazio e del tempo. Se questo appare ancora poco dall'osservazione della manifattura che, nella "smart factory", diventa 4.0, si nota invece in maniera evidentissima nei servizi dove, anche per la disponibilità condivisa di mega piattaforme abilitanti stabili, si disarticola il concetto stesso di lavoro organizzato nello spazio e nel tempo, in una miriade di piccole attività agili, temporanee e frazionali. Nella singola impresa e nell'"impresa estesa" (che comprende forme

contrattuali e di partnership nuove) e a tutti i livelli di complessità del lavoro, dalle attività di sviluppo tecnologico, a quelle manageriali, fino ai lavori operativi di bassa specializzazione che divengono “lavoretti”, in cui ciascun individuo lavora in modo indipendente dall’altro, in completa solitudine e connesso *immediatamente* (cioè senza niente in mezzo) al cliente da una piattaforma automatizzata. Una quarta rivoluzione industriale caratterizzata dall’eccezionale grado di concentrazione di servizi, da infrastrutture automatizzate (“*As a Service*”), grandi e stabili (ad esempio Uber) e dal polverizzarsi di agili e transitorie attività non automatizzate, in forma di progetti (ad esempio lo sviluppo di un’“app” per la consegna delle pizze da parte di un “developer”) o frammenti elementari di processi da svolgere sul campo (ad esempio la consegna di una pizza da parte di un “rider”).

Il tema della mobilità delle cose, delle persone e delle informazioni, cruciale per definire come rivoluzionarie le prime tre rivoluzioni industriali (come anche la rivoluzione agricola di 6000 anni fa), è presente anche nella quarta. Con la possibilità tecnica di forme più spinte di ubiquità, telepresenza e accessibilità e con la possibilità di rendere il tempo e lo spazio più finemente granulari. Non solo ai fini di una maggiore produttività (*outcome* dell’utilizzo di una certa porzione di tempo e di luogo) ma anche a vantaggio di una maggiore “generatività” (fertilità del tempo e del luogo in termini di engagement, allineamento e affiatamento delle persone nella realizzazione di una missione comune).

La quarta rivoluzione industriale si manifesta non solo in una tensione verso la “smart factory”, resa possibile da tecnologie abilitanti di produzione, ma anche in un’ancora indefinita e più generale “smart organization” e, forse, in una “smart society”, fatta di “smart cities” e altri luoghi in cui, oltre a produrre, si vive alla ricerca di una possibile felicità.

Con questo contributo vogliamo sostenere che è in qualche modo sbagliato dare l’attributo “smart” al lavoro, quando parliamo di *smart working*. La “smartness” appartiene alla strategia e all’organizzazione in cui il lavoro si esplica. Così come è sbagliato definire “agile” il lavoro. L’agilità appartiene alla strategia e all’organizzazione.

“Smart” e “Agile”, usati come sinonimi, sono attributi che vanno a identificare caratteristiche progettuali (strategie, modi di interpretare la competizione, principi, strutture, processi, sistemi, metodologie, tools) che conferiscono certe prestazioni desiderate alle organizzazioni. Applicati al lavoro, questi attributi non hanno un gran senso. A meno che non si alluda al fatto che ad essere smart o agile dovrà essere il lavoratore. E qui la cosa assume una connotazione diversa e induce a una riflessione più ampia sulla “condizione postmoderna”, collocata nella “Storia” iniziata circa 6000 anni fa, che diventa, come dicono alcuni, condizione “iperstorica”, nella quale si spostano sull’individuo gradi di libertà ma anche rischi crescenti. Una condizione vissuta in gran parte online o, come dice il filosofo della scienza Luciano Floridi, la condizione dell’ “onlife” (5).

## Lezioni dalla pandemia

In un report pubblicato da Doodle, piattaforma leader nella schedulazione delle riunioni, da febbraio a marzo 2020 le riunioni programmate sono raddoppiate. Un tasso di crescita ancora superiore ha avuto l’utilizzo della piattaforma Zoom di conferencing.

La pandemia ha costretto le organizzazioni a favorire o imporre il lavoro a distanza. Svolgere da remoto ciò che può essere svolto da remoto. La cosa ha immediatamente posto il problema di valutare cosa può essere svolto da remoto. Sottintendendo: *senza pregiudizio eccessivo della prestazione*. In linea di massima, le attività burocratiche, nel senso più ampio. No, invece, le attività operative di personale che utilizza o manutiene mezzi di produzione che devono per forza stare a terra, sullo “shop floor”. Come un rider, un infermiere o un operaio sulla linea di produzione.

Interrogarsi sulla differenza tra lavoro remotizzabile e non remotizzabile costituisce un primo stimolo ai progettisti organizzativi. Con la possibilità di stanare delle fissità nel modo in cui si affronta ancor oggi il problema combinato del *job design* e del *workplace design*. E questo ragionamento riguarda lo spazio, dove le cose vanno fatte. Tra l’altro, il concetto di “remoto” pone la questione “remoto da che?”, che mette in discussione la percezione, non banale, del “centro” dell’organizzazione. Laddove, tra l’altro, l’organizzazione si intende in senso esteso ad una rete ampia, dentro cui esistono confini debolmente definiti.

Un più sottile stimolo ai progettisti organizzativi e agli Operations Manager viene dalla considerazione del tempo. Che vuol dire *quando* le cose vanno fatte. Anche in questo caso ci si pongono domande nuove sul tempo opportuno letto 1) con la prospettiva del “producer”, che sottintende il focus sull’efficienza, intesa

come saturazione delle risorse produttive, oppure 2) con la prospettiva dell'user, cioè del flusso di valore per il cliente (esterno o interno) che domanda quel valore nel momento esatto in cui ne ha bisogno, indifferente ai problemi di saturazione del fornitore. Due orientamenti che nella seconda rivoluzione industriale (*mass production*) erano in contrasto e nella terza (*lean production*) si è cercato di rendere compatibili.

La pandemia ha stimolato (ma credo non ancora a sufficienza) a ripensare l'organizzazione della produzione e del lavoro, liberando il pensiero creativo da vincoli di spazio e di tempo. La spinta è stata reattiva e la preoccupazione è stata in gran parte legata a quel "senza pregiudicare la prestazione". In realtà da sempre gli studiosi di operations management si sono preoccupati del *dove* e del *quando* svolgere un determinato lavoro, di spostare il lavoro dal luogo e dal tempo consueti "per migliorare la prestazione". Dal "lean thinking" toyotista in poi la prestazione dipende dalla capacità di rispondere all'azione "pull", del cliente che chiede a suo piacimento (*just in time*), invece che all'azione "push" che cerca di generare e spingere più prodotto possibile verso il mercato.

La massimizzazione della prestazione si trova in una ridistribuzione ottimale del lavoro nello spazio (ad esempio, dove sta un magazzino contenente *work in progress*?) e nel tempo. Ottimizzazione che beneficia di tecnologie abilitanti, prevalentemente ICT, cioè relative all'informazione e alla comunicazione, che possono essere utilizzate per consentire la trasmissione, la conservazione e l'elaborazione dell'informazione, oltre alla collaborazione e alla cooperazione. Uno scenario in rapida evoluzione.

La fabbrica fordista ha per la prima volta affrontato tecnicamente le conseguenze della divisione scientifica taylorista del lavoro, combinata all'analisi dei tempi e dei metodi, per stabilire come i diversi pacchetti/postazioni di lavoro, e i job corrispondenti, si dovessero disporre, ad esempio, lungo una linea (meccanizzata) di flusso del valore. Ma anche che ad alcune attività operative fosse consentita una localizzazione distante. Ad esempio, le attività eseguibili da una sala dotata di telemisure, teleoperazioni e telecontrolli. I sistemi di registrazione delle informazioni (analogici e digitali) conferivano non solo la possibilità di remotizzare il lavoro di analisi dei dati di processo, ma anche di collocare tale attività nei tempi e nei luoghi adatti. Il passaggio da fordismo a toyotismo, dopo la metà del secolo scorso, ha modificato nel tempo le scelte spaziali e temporali. Ripensando, nella direzione del "lean thinking", i flussi di valore, la disposizione delle postazioni di lavoro, in relazione anche ad aspetti connessi al tempo. Inteso come cadenza e come tempo di attraversamento. Il filtro concettuale dell'eliminazione degli sprechi (Muda), inteso come eliminazione delle attività non a valore aggiunto, ha dato agli operations manager una grande occasione di ripensamento degli spazi e dei tempi. Ad esempio, evitare spostamenti inutili di persone o cose e processi intricati come piatti di spaghetti. La cosa ha riguardato i layout degli impianti produttivi ma anche la collocazione e l'organizzazione degli uffici. Che venivano ripensati in modo da favorire sia la collaborazione lungo il processo (orizzontale), sia l'avvicinamento (verticale) degli spazi di lavoro dei tecnici e dei manager alle postazioni operative. Spazi, ad esempio, lungo la linea di produzione in cui riunirsi di frequente per la risoluzione di problemi consentivano di spostare attività di analisi e progettazione minuta nei luoghi in cui queste potevano essere svolte dalle maestranze assieme ai tecnici. Sistemi informativi integrati all'automazione di processo e all'automazione di base (il modello CIM del Computer Integrated Manufacturing) e cruscotti di supervisione a diversi livelli gerarchici di aggregazione delle informazioni, cambiavano i layout degli impianti come degli uffici, dallo shop floor all'ultimo piano dell'alta direzione.

Nel frattempo, il lavoro di sviluppo e progettazione, avvalendosi anche di sistemi CAD (Computer Aided Design), poteva realizzare modelli di "*Concurrent engineering*" in grado di ridurre il *time to market*, i costi e i rischi di sviluppo prodotto. Tutto questo avendo a disposizione luoghi virtuali di progettazione condivisa intorno al *digital twin* del prodotto, e allo stesso tempo spazi di lavoro condivisi da tutti gli attori di un processo progettuale (*co-location*).

Gli anni 80-90 del secolo scorso erano stati pieni di promesse sul contributo del software di facilitare la collaborazione a distanza delle persone. Che comunque rimanevano nella propria postazione, all'interno di uno spazio aziendale. Allora la tecnologia software abilitante era chiamata "groupware" e le tecnologie potevano essere suddivise in tre categorie a seconda della funzione di collaborazione abilitata:

*Comunicazione*, che abilita uno scambio di informazioni non strutturato. Una telefonata, un fax, una email o una discussione in chat ne sono un esempio.

*Conferencing*, che abilita il lavoro interattivo verso un obiettivo condiviso. Il brainstorming o il voto ne sono un esempio.

*Coordinamento*, che abilita un lavoro complesso e interdipendente verso un obiettivo condiviso. Il software "Doodle" per pianificare le riunioni ne è una delle espressioni più semplici e, in tempo di lockdown, popolari.

Tecnologie software abilitanti, spesso impacchettate in “suite” molto integrate, ad esempio quelle che sono dentro a sistemi di *Product Lifecycle Management* per l’ingegneria, o nei sistemi ERP per la pianificazione e la gestione, sono disponibili da molti anni e hanno reso possibile la globalizzazione delle *value chain* a livello internazionale, laddove i diversi contributi alla creazione di valore si andavano a collocare nel luogo al mondo più conveniente e laddove le organizzazioni non potevano che essere “a matrice”, con la possibilità di avere un capo funzionale al piano di sopra, un capoprogetto in una altra città, un esperto di dominio in un altro continente e colleghi del team sparsi ovunque.

La pandemia è un’occasione per recuperare quaranta anni di esperienza nel lavoro da remoto non solo per estenderlo ad ambiti diversi di quelli citati e ancora non maturi, ma anche per rivedere, in quegli ambiti maturi, il modo in cui l’organizzazione può essere ulteriormente migliorata per svincolare le attività da vincoli di tempo e di luogo. Non tanto per analizzare il problema, seppur interessante, del lavoro che può essere svolto da una persona isolata, tanto nel suo ufficio quanto nel tinello di casa, quanto per analizzare il lavoro che deve essere svolto in collaborazione con altri.

Un lavoro che oggi inchioda molti di noi alla scrivania in una sequenza di “call” di gruppo su piattaforme come Zoom, Meet, Teams, Webex, eccetera eccetera.

La pandemia ci deve indurre a domandarci se stiamo semplicemente sostituendo, per necessità di distanziamento, una sala di riunioni fisica con una virtuale oppure stiamo modificando delle abitudini e dei modelli organizzativi che abbiamo avuto riluttanza a cambiare nei quaranta anni trascorsi, in cui le tecnologie erano già pronte per poter abilitare tutto ciò e non si è fatto. Cogliendo le opportunità e difendendoci dalle minacce. Ma soprattutto per chiederci, piuttosto che quanto è smart o agile il nostro modo di lavorare, quanto sono smart o agili le organizzazioni.

### **Quali sono le esperienze da cui apprendere?**

Alcune le abbiamo anticipate e riguardano gli spazi in cui già hanno luogo i processi aziendali (replicabili nella versione virtuale). Per quanto riguarda le operations dei processi a flusso teso di valore, le linee di produzione di massa, il problema era già stato risolto da Ford all’inizio del secolo scorso e poi da Taichi Ohno della Toyota a metà del secolo, cambiando un poco i layout di produzione e mettendo un po’ di attività d’ufficio sullo shop floor.

Per quanto riguarda, invece, le attività ad output unico, come la soluzione di problemi e la progettazione, il problema della relazione tra job, task, tempo e luogo è stato risolto facendo evolvere gli spazi dedicati in sale in cui è facilitata la collaborazione nel momento questa viene richiesta dalla natura del lavoro e dalla contingenza, lungo un ciclo di attività non pianificabile una volta per tutte. A differenza che nella produzione di serie, per tali tipologie di attività non è possibile sapere con precisione con chi, cosa, come, quando e dove fare una certa attività per cui l’open-space diventava la soluzione privilegiata. In cui si accoglieva volentieri il cliente o il business partner. Ma è stata, in questi anni, una soluzione su cui si manifestava, negli occidentali diversi dai giapponesi per individualismo, prossemica, e gusto per la privacy, una certa resistenza. Resistenza psicologica e sociale subito superata dalla necessità di far funzionare tali processi non in modo sequenziale ma iterativo. Agile, appunto. Erano la strategia e l’organizzazione a diventare agili (richiedendo facilities adeguate) e, di conseguenza, il modo di lavorare degli individui e dei team.

Ma alla realizzazione di un *Lean product development*, un *Agile project management*, un *Lean startup approach*, mancavano spesso modelli organizzativi adeguati, più che un mindset dei lavoratori, più che tecnologie ICT abilitanti e più che la possibilità di creare spazi di lavoro open dedicati (fisici o virtuali).

Alle organizzazioni che stentavano a diventare lean o agili, oppure che fallivano nel condurre i processi di progettazione secondo i principi iterativi del “Systems engineering” o del “Design thinking”, non mancavano tecnologie, luoghi dedicati e lavagne o pareti con post-it colorati. Mancava una più avanzata gestione dei tempi.

La rivoluzione agile (o smart se preferite), richiede un diverso *timeboxing*, più granulare ma, allo stesso tempo, più regolare. Come avviene nella fabbrica fordista cadenzata dal ritmo di un metronomo (*takt time*). In assenza di questo ritmo e di questa suddivisione serrata e regolare dei tempi viene a mancare il sincronismo. Le attività che ogni team sparso per l’orbe terraqueo (e ogni individuo, magari da casa propria)

svolge per portare a termine un'impresa condivisa, un progetto comune, non si incastrano l'una con l'altra, nel momento in cui c'è da validare quanto fatto, ripianificare, far avanzare il progetto.

La cosa ci pare tanto ovvia quanto difficile da realizzare. Come è necessario e non banale individuare la dimensione ottimale (né troppo piccola né troppo grande) di un team coeso, in cui funziona il gioco di squadra e in cui chi non è “nel flusso” si esclude da solo (come il partecipante spaesato a una riunione reale o virtuale inutile o in cui egli stesso è inutile). Come è altresì difficile far funzionare in maniera sincronizzata e sintonizzata il “team di team” che deve collaborare ad un livello più alto di integrazione e l'azienda estesa tutta.

Riuscire a fare tutto questo è indipendente dalla necessità di far funzionare tutto questo a distanza (ad esempio in sale di riunione virtuali) e dalla propensione degli individui ad una nuova organizzazione dello spazio e del tempo.

Ad essere smart o agile dovrà essere l'organizzazione. Il viaggio in quella direzione è lungo e con risultati che si avvicinano asintoticamente all'ottimo.

## Smart è il contrario di stupido

Prima di concludere, vorrei richiamare l'accezione data al termine “smart” da Morieux e Tollman del *Boston Consulting Group* nel 2015 (6). I due consulenti parlano di “*Smart simplicity*” come risposta alla crescente complessità delle imprese. La competizione sempre più accesa ha comportato – dicono gli autori – l'incremento dei requisiti, ovvero degli obiettivi di performance da soddisfare, e questo è un sinonimo di complessità, perché spesso, tra molteplici obiettivi da raggiungere, molti sono in conflitto tra loro. Questa “complessità” genera, secondo i consulenti del BCG, “complicatezza” nelle strutture e nei processi. Ad esempio, la crescita del numero delle unità organizzative preposte al raggiungimento di specifici obiettivi e degli organi e dei meccanismi di collegamento e coordinamento (comitati, gruppi di lavoro, task force, livelli gerarchici, matrici multidimensionali, ecc.). Questo, nel nostro sguardo ai processi di collaborazione, si traduce anche nella moltiplicazione delle riunioni e nel numero di persone coinvolte. Insomma, si reagisce alla complessità con la complicatezza. E un'organizzazione complicata non è smart ma è stupida. Immaginate che delirio di riunioni improduttive su Zoom in un'organizzazione stupidamente complicata con in mano il pulsante della convocazione facile online, che è tipica del video conferencing! Preso atto di questo effetto che sembrerebbe inevitabile, Morieux e Tollman suggeriscono delle regole semplici volte a far crescere autonomia e collaborazione, con le quali è possibile svincolarsi dalla pesante complicatezza dovuta alla complessità.

1. Capire cosa fanno effettivamente e in pratica i collaboratori in situazione e apprendere da essi
2. Rafforzare nei team le figure di integratori cioè quelli spontaneamente vocati alle azioni di raccordo (che non sono dei coordinatori).
3. Aumentare la quantità di potere circolante in azienda per poterne ridistribuire più generosamente e in modo meno accentrato a rafforzare l'agilità nell'adattamento dei processi alle situazioni.
4. Corresponsabilizzare invece che attribuire univocamente le singole responsabilità (e questo è contrario a un principio in uso).
5. Lasciare il tempo che le persone si abituino a collaborare. mantenendo stabili i gruppi nel tempo in modo da generare fiducia e conoscenza reciproca
6. Premiare chi coopera.

Le sei regole di Morieux e Tollman che ho riassunto in una recensione del 2016 (7), non fanno altro che descrivere i connotati di un'organizzazione che fa della snellezza e dell'agilità la propria arma vincente. Come un'azienda di software che applica l'Agile Project Management, con un *timeboxing* fitto e regolare che fa avanzare ordinatamente il lavoro di migliaia di tecnici sparsi per il mondo nello sforzo congiunto di soddisfare un numero elevatissimo di requisiti di un prodotto costituito da una grande quantità di moduli tra loro collegati.



## Conclusioni

Abbiamo scritto, qualche paragrafo fa: “La pandemia ha stimolato a ripensare l’organizzazione della produzione e del lavoro, liberando il pensiero creativo da vincoli di spazio e di tempo”. L’etichetta di “smart working” o di “lavoro agile” indirizza inevitabilmente l’attenzione al lavoratore, liberato da vincoli di spazio e di tempo e guidato solo dagli obiettivi di performance che gli sono stati assegnati. Ma, conferendo al lavoratore i vantaggi della libertà e di una maggiore autonomia, sposta su di esso maggiori carichi di responsabilità, spesso senza un adeguato supporto e con un’organizzazione che opera ancora con regole che non favoriscono la collaborazione. Per fare questo spostamento è necessario che l’organizzazione sia in grado di farlo. Cioè che l’organizzazione sia smart o agile. Non il lavoratore, o meglio, non solo il lavoratore e il lavoro che svolge.

Può andar bene usare un’etichetta come “lavoro agile” o “smart working” per denominare un nuovo tipo di contratto di lavoro che individui e regoli modalità di lavoro non strettamente vincolate ai tempi e ai luoghi. Un’etichetta vale l’altra. Ora, però, sta agli studi organizzativi contribuire a rendere veramente agili e smart le organizzazioni. Anche per fare leva su tecnologie ampiamente disponibili già da molti anni. Strumenti software utili non solo per l’eliminazione di grandi quantità di tempo non a valore aggiunto (il *Muda* degli spostamenti inutili, ad esempio per fare una riunione di gruppo o un incontro di persona), ma anche perché il tempo sia produttivo e generativo, perché il tempo e l’energia liberati dalla facilità con cui ci si incontra online, non si sprechi in un moltiplicarsi di riunioni inconcludenti, in un andirivieni di avanzamenti e arretramenti dei flussi di valore e in uno spezzettamento decisionale. Le tecnologie ci sono e sono anche ben chiari da tempo alcuni principi da adottare. Alcuni risalgono, come abbiamo mostrato, al pensiero agilmente disciplinato sperimentato negli anni 70 e 80 nell’impresa giapponese. Alcuni sono frutto dell’esperienza delle fabbriche del software.

Ci deve far riflettere l’esperienza, a volte penosa, di una vita quotidiana in cui Doodle ha incastrato una “call” dietro un’altra, giusto il tempo per un caffè con la moka di casa in uno “slack time”.

La granularità interstiziale del tempo di lavoro, impensabile fino all’epoca della pandemia, pone una sfida all’individuo (psico-fisicamente dotato dalla natura di un certo suo grado di agilità) che deve trovare capacità di concentrazione e di riflessione, assediato com’è dalle riunioni. Ma la sfida vera è alle organizzazioni che devono apprendere dalle esperienze del passato e anche dagli esiti di questo esperimento su scala mondiale che, purtroppo, la pandemia ci ha costretto a fare.

Non basta saturare, come è oggi tecnicamente possibile, il tempo delle persone riempiendolo di meeting. Sarebbe un principio contrario all’essenza del *lean thinking*. Quello che importa è che ad ogni riunione si faccia davvero un passo avanti. In sincronia e sintonia con quello che fanno nelle altre stanze, fisiche o virtuali.

La crescita folle delle riunioni che la situazione pandemica ha generato e la tecnologia ha facilitato, non ha creato solo un disturbo da deficit attentivo, ma ha anche sottratto tempo ad attività riflessive e di elaborazione individuale. Si va in onda con troppa leggerezza. Basta un click. Il costo in ore/uomo di ciascuna riunione è elevatissimo e calcolabile facilmente. Il valore prodotto, invece, è quasi impossibile prevederlo e calcolarlo. Un ragionamento elementare di *cost-deployment* ci indurrebbe ad una certa prudenza. Anche perché ci sono dei costi nascosti che si generano nella sfera della relazione e della motivazione.

Abbiamo iniziato accennando agli impatti “disruptive” delle grandi rivoluzioni industriali sull’organizzazione dello spazio e del tempo (anche su scala geografica e urbanistica). Le rivoluzioni industriali non si sono certo fermate per paura di questi impatti. Accadrà anche alla quarta. E ne risentiranno i prezzi di locazione degli uffici, gli esercizi commerciali dei centri direzionali delle grandi città, le mense e le caffetterie aziendali, i produttori di carburanti. Altrimenti che rivoluzione sarebbe senza morti o feriti? Non ci siamo occupati di questo tipo di fenomeni catastrofici. Ma li citiamo in chiusura per dare il senso dei grandi cambiamenti che ci aspettano per il futuro. Per imparare ad affrontarli.

## Bibliografia

- Viceconte, E., *Quel nostro contemporaneo di nome Taylor*, Harvard Business Review ed Italiana, Novembre 2013. <https://www2.slideshare.net/viceconte/harvard-businness-review-viceconte-quel-nostro-contemporaneo-di-nome-taylor>
  - Aoki, M., *Toward an Economic Model of Japanese Firm*, Journal of Economic Literature, March 1990 <https://www2.slideshare.net/viceconte/masahiko-aoki-toward-an-economic-model-of-japanese-firm>
  - Viceconte, E., *Apprendere dal Giappone. Ingegneria diffusa per il controllo e il miglioramento del processo siderurgico*, Working Paper Stoà WP93-101 <https://www2.slideshare.net/viceconte/apprendere-dal-giappone-viceconte>
  - Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford 1995; tr. it. *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano 1997.
  - Floridi, L., *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina, 2014
  - Morieux, Y e Peter Tollman, *Smart Simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati*, Egea, 2015
  - Viceconte, E., *Smart simplicity = autonomia + collaborazione*, enricoviceconte.medium.com, 2016, <https://enricoviceconte.medium.com/smart-simplicity-autonomia-cooperazione-252b276ac650>
-

# Technology and Organizational Alignment nelle banche: il caso degli NPL

## di Antonella MALINCONICO, Marcello MARTINEZ

### I crediti deteriorati nelle banche

I crediti deteriorati delle banche (Non-Performing Loans – NPL) sono esposizioni verso soggetti che, a causa di un peggioramento della loro situazione economica e finanziaria, non sono in grado di adempiere in tutto o in parte alle proprie obbligazioni contrattuali.

In seguito alla grande crisi finanziaria a partire dal 2007 l'ammontare dei crediti deteriorati nelle banche europee ha subito una rapida impennata fino a toccare un picco massimo nel 2015 di oltre 1,1 trilioni di euro (oltre 9% del Pil dell'intera Europa). L'Italia deteneva lo stock più consistente di crediti deteriorati pari a 348 miliardi di euro.

Le Autorità di Vigilanza hanno fortemente spinto gli intermediari verso una riduzione di queste esposizioni e ciò ha portato le banche a svolgere una intensa attività di cessione e cartolarizzazione grazie alla quale si è registrata una consistente contrazione delle partite deteriorate. L'ammontare dei crediti deteriorati lordi nel 2019 si era ridotto nell'area euro ed il paese in cui vi è stata la più forte contrazione è stata l'Italia.

Gli effetti prodotti dallo shock economico generato dalla pandemia di Covid-19 ha generato una nuova crescita del tasso di default dei prestiti concessi alle imprese e la qualità degli attivi bancari è inevitabilmente destinata a peggiorare ulteriormente nel prossimo futuro a causa della recessione economica innescata a livello globale.

Le misure di politica economica adottate in Italia – tra cui la moratoria sui prestiti, l'espansione della Cassa integrazione guadagni, il posticipo degli adempimenti fiscali, i contributi a fondo perduto e gli schemi di garanzia sui nuovi finanziamenti – hanno contribuito ad attenuare le conseguenze economiche della pandemia per le imprese e ne hanno ampiamente soddisfatto il fabbisogno di liquidità.

Tali misure di sostegno sono destinate a ridursi nel tempo e l'economia italiana dovrà fronteggiare i rischi connessi con l'aumento dell'indebitamento delle società non finanziarie.

L'aumento atteso della rischiosità del portafoglio dei prestiti alle imprese può essere approssimato dalla media della variazione attesa del fatturato a partire dal 2020 per le diverse branche di attività economica, ponderata per le rispettive esposizioni bancarie.

L'Italia continua ad essere il paese dell'area euro in cui si concentra il più elevato ammontare di non performing loans.

Nel mese di giugno 2020 l'incidenza dei crediti deteriorati netti sui finanziamenti per i gruppi significativi italiani era superiore di 1,4 punti percentuali a quella delle banche significative dell'area dell'euro.

Lo stock complessivo di NPL (che comprende i non performing loans, gli UTP e gli scaduti) in Italia, nel 2020, si stima raggiunga i 340 miliardi di euro.

I fattori che hanno influenzato ed influenzeranno l'incidenza dei crediti deteriorati in bilancio e la loro evoluzione sono molteplici, oltre l'andamento del ciclo economico rilevano le tipologie di controparti verso le quali la banca è esposta, le politiche creditizie messe in atto e tutta una serie di elementi *bank specific*. Influiscono, inoltre, i fattori attinenti alla regolamentazione, le norme prudenziali, nonché le regole contabili e fiscali in vigore, il sistema legale e giudiziario del paese.

---

## La gestione dei NPL

Per la singola banca l'incremento dei crediti classificati fra quelli deteriorati ha importanti ricadute sull'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. In particolare, incide:

- a) sul risultato di esercizio, ovvero, un potenziale effetto negativo di natura economico-finanziaria sul bilancio della banca, in particolare, per una minore redditività derivante dai maggiori accantonamenti richiesti e dai maggiori costi di gestione;
- b) sulla misura della rischiosità degli attivi della banca che accrescendosi comporta come conseguenza la necessità di maggiori dotazioni di patrimonio netto di vigilanza a copertura dei rischi di perdita, un peggioramento del rating e spesso una contrazione delle quotazioni azionarie;
- c) sul pricing dei finanziamenti, in quanto più elevato è il rischio che assume la banca, più elevato è il tasso applicato al prenditore;
- d) sull'immagine del cliente veicolata dal sistema centrale rischi dove, in particolare, una segnalazione come sofferenza può avere conseguenze difficilmente recuperabili da parte dell'impresa.

Il miglioramento del contesto macroeconomico sta gradualmente portando ad una "normalizzazione" dei nuovi NPL con tasso di default molto più contenuti rispetto ai picchi registrati durante la crisi. Permangono però per le banche notevoli difficoltà nella gestione dei crediti deteriorati che ancora sono nei bilanci. Un buon indicatore della performance che la banca riesce a registrare nella gestione del recupero del credito deteriorato, è dato dal *recovery rate*. Tale indicatore rapporta in un dato arco temporale gli incassi e i ritorni in bonis rispetto allo stock di crediti deteriorati.

Purtroppo, le banche italiane registrano un *recovery rate* mediamente più basso rispetto alla media delle banche dell'area euro e ciò a causa di diversi fattori: da un lato la struttura del sistema giudiziario italiano, caratterizzato da tempi delle procedure significativamente più lunghi rispetto alla media degli altri paesi europei, dall'altro lato si registra una difficile liquidabilità delle garanzie principalmente immobiliari, ma anche di natura tecnico-industriale. Infine, molto rilevante è la capacità operativa della banca nella gestione del processo di recupero, la crescita esponenziale delle posizioni non performing presente nei bilanci ha anche creato difficoltà di ordine gestionale dato l'enorme stock di crediti in sofferenza che le strutture di recupero si sono trovate a gestire. Esse hanno nel passato tradizionalmente ricoperto nei fatti essenzialmente un ruolo secondario all'interno del processo di credito.

Solo un esiguo gruppo di banche disponeva di processi di recupero ben strutturati ed organizzati, nella maggior parte dei casi le banche hanno, invece, dovuto prendere atto di non disporre di valide procedure di selezione e di controllo che avrebbero potuto consentire l'individuazione repentina dei prestiti con maggiore probabilità di recupero su cui prioritariamente avrebbero dovuto essere concentrati gli sforzi.

Allo stesso modo spesso si è riscontrata un'assenza di sistematicità nella gestione delle pratiche di NPL che invece presentano peculiarità specifiche.

In particolare, le criticità più spesso riscontrate sono state:

- a) mancanza di una capacità produttiva adeguata a gestire uno stock elevato di crediti;
- b) limitata capacità di focalizzazione sulle pratiche con target di recupero più elevati;
- c) elevata focalizzazione dell'area contenzioso sugli aspetti legali a scapito di un'impostazione gestionale in grado di attuare strategie di recupero stragiudiziali, definendone i parametri di convenienza;
- d) limitati strumenti di monitoraggio delle performance, con conseguente difficoltà nell'individuazione delle aree di intervento e miglioramento;

e) difficoltà nelle capacità previsionali che, unite ai vincoli di bilancio, hanno condotto spesso a sottostimare/sovrastimare le svalutazioni;

f) sistemi informativi spesso non adeguati a supportare l'operatività e base dati non sempre esaustiva.

Anche quando le banche hanno dovuto gestire processi di cessione o di cartolarizzazione dei propri NPL si sono spesso registrate notevoli difficoltà gestionali. In particolare, la spesso inadeguata gestione dei dati relativi alle performance di recupero storicamente registrate non ha consentito alle banche cedenti di valutare adeguatamente i portafogli di crediti oggetto di cessione. Da ciò ne è derivata talvolta una capacità negoziale debole e prezzi di cessione di NPL più bassi di quelle che sarebbero poi stati gli effettivi recuperi.

## Un nuovo assetto organizzativo

In sostanza è emersa chiaramente l'inadeguatezza delle banche nella gestione efficiente ed efficace dei crediti problematici e si è pertanto preso atto che la creazione di valore mediante la gestione dei NPL richiede innanzitutto mediante un processo di trasformazione e cambiamento del loro assetto organizzativo ed inter-organizzativo.

La gestione dei NPL è infatti stata attuata, in numerosi enti creditizi, partendo da un'analisi a sé stante senza considerare gli impatti, invece molto rilevanti, che le diverse strategie di gestione avrebbero potuto avere sull'intera gestione bancaria. Spesso, ad esempio, non sono stati predisposti piani, dedicati alla riduzione dello stock dei Npl o alla loro gestione, integrati con gli altri documenti di indirizzo strategico della banca (Piano strategico, Budget, Icaap, Ilaap, Raf, Recovery Plan, ecc.)

Spesso in Italia in particolare, si è gestita la fase di problematicità del portafoglio prestiti in modo residuale, a causa soprattutto della concomitante concorrenza di più fattori tra i quali i bassi volumi percentuali della porzione problematica sul totale dei crediti erogati (ove il denominatore del rapporto cresceva a ritmi più che proporzionali rispetto al numeratore), la maggiore consistenza del margine di interessi ancorato ad una "forbice dei tassi" molto più ampia e stabile dell'attuale, l'inevitabile, maggiore difficoltà ed inerzia che caratterizza la relazione con la clientela ad andamento anomalo o, in generale, in difficoltà (si pensi al peculiare trade-off che si instaura tra banca e clientela nelle banche di credito cooperativo nelle quali l'atteggiamento banca, da aggressivo e pervasivo, viene ad essere nei fatti sostanzialmente mitigato in relazione allo status di socio del cliente in stato di problematicità).

Nel caso di gestione interna dei NPL una funzione organizzativa, dominante in termini di decisione e responsabilità, è stata svolta dagli uffici legali interni della banca che hanno interpretato il ruolo essenzialmente come gestione del contenzioso e quindi delle procedure esecutive. Tuttavia, data la molteplicità dei sistemi informatici utilizzati nelle varie fasi del processo del credito, soprattutto nella fase di origination nella quale la maggiore proporzione di elementi informativi viene acquisita, il sistema organizzativo disponibile per gli NPL è stato spesso caratterizzato dall'assenza di interventi non solo di Business Process Reengineering, ma a volte neanche di Internal Integration.

Invece, nel caso di gestione parzialmente esternalizzata, gli NPL sono stati affidati a servicer esterni con obiettivi legati principalmente alle performance sul recupero retrate nel corso del periodo di affidamento. Tuttavia, il modello inter-organizzativo di coordinamento delle interdipendenze di flusso, si è rivelato spesso molto approssimativo in quanto ancora contraddistinto da processi non integrati con quelli principali delle banche, né dal punto di vista delle procedure né soprattutto dal punto di vista dell'interoperabilità dei sistemi informativi (assenza di Business Network Redesign). Ne sono conseguite significative difficoltà ed inefficienze. Spesso, infatti, non si è adottato alcun processo standardizzato e formalizzato che fosse in grado di monitorare in modo continuativo l'attività del servicer (come peraltro richiesto dall'Autorità di Vigilanza in tema di controllo dell'outsourcer per l'esternalizzazione di Funzioni Operative Importanti). A tutto ciò si è aggiunto inoltre il limite che, il patrimonio informativo acquisito dal servicer nel corso della gestione, è spesso rimasto comunque esterno alla banca e non ha contribuito all'incremento di valore dell'economicità della stessa

Data pertanto questa situazione di fatto e l'abnorme incremento dei volumi nel sistema bancario (con una marcata concentrazione verso crediti di medio-piccolo importo unitario lordo), è emersa la necessità di avviare un cambiamento di approccio strategico ed organizzativo che identifica gli NPL come asset da valorizzare e la loro gestione come una specifica area di business su cui investire in termini di risorse umane e finanziarie, per implementare processi operativi sempre più affinati.

A tal proposito, dopo un lungo percorso di supervisione del credito, con azioni volte verso la risoluzione del problema NPL, la BCE nel 2017 e l'EBA nel 2018 hanno emanato linee guida per assicurare coerenza e conformità normativa nella gestione dei crediti deteriorati.

La stessa Banca d'Italia ha sollecitato con urgenza «importanti azioni correttive che gli intermediari devono al più presto intraprendere per una gestione più attiva dei crediti deteriorati che miri alla cessione o a un loro più efficace recupero nel caso in cui rimangano in bilancio» (Visco, 2016).

## **Il modello Strategy Technology and Organizational Allignment**

Il modello di Strategy Technology and Organizational Allignment identifica la necessità di perseguire contemporaneamente due tipi di allineamento per la creazione di valore tramite la gestione dei NPL. Il primo, (allineamento strategico), si basa sulla ricerca e sullo sviluppo di funzionalità dell'infrastruttura ICT (Technology) specifiche per il business degli NPL e in grado di fornisce adeguati KPI per la loro gestione strategica (Strategy)

Il secondo tipo (allineamento organizzativo) impone la ricerca del collegamento tra infrastruttura ICT (tecnologia) e assetto organizzativo. Questo tipo di allineamento garantisce la coerenza interna tra l'impatto che l'automazione ha sui processi operativi e adozione di appropriati meccanismi organizzativi (skill, structure, systems) o interorganizzativi per il loro appropriato coordinamento.

Le best practice discusse ed osservate nel settore, evidenziano la rilevanza delle seguenti azioni di cambiamento prioritarie da adottare per la costruzione di un assetto organizzativo appropriato e che persegua precisamente un obiettivo di Strategy, Technology and Organizational Allignment per la gestione e recupero del credito deteriorato.

### ***Structures Allignmnet and Change***

La gestione degli NPL deve rifuggire da un modello di responsabilità distribuito o nei casi più estremi disperso nelle diverse unità organizzative, magari responsabili di unità di business distinte per settori o mercati. Occorre invece privilegiare le interdipendenze di scala e di specializzazione che rilevano ai fini della gestione del processo di recupero piuttosto che della differenziazione commerciale. La soluzione più appropriata è di affidare la responsabilità delle diverse attività di gestione degli NPL a unità organizzative dedicate, le cosiddette Npl Workout unit, che operano separatamente dalle unità che hanno generato il credito. Tale assetto ad elevata specializzazione, favorisce percorsi di apprendimento organizzativo, sia da punto di vista dell'organizzazione formale (procedure) sia dal punto di vista dell'organizzazione informale (pratiche).

### ***Internal Control Systems Allignment***

Un processo di recupero ben strutturato si basa anche sulla disponibilità di strumenti di misurazione e riscontro. Ciò richiede che sia elaborato un sistema di indicatori chiave (Key Performance Indicator) per misurare i progressi compiuti nelle attività di recupero e che consentano l'adozione dei necessari interventi per ulteriori affinamenti del processo stesso. In tale ambito è centrale il ruolo svolto dalla funzione di Risk management per lo sviluppo di sistemi di controllo di primo e di secondo livello atti a favorire l'implementazione di un processo quanto più efficace ed efficiente. Gli stessi sistemi informativi devono automatizzare tutti i processi inerenti il ciclo di vita del credito e devono permettere l'uso di molteplici

indicatori di anomalia (anche di soft-evidence) atti a una pronta rilevazione del deterioramento, oltre ad agevolare la gestione di tutte le informazioni in tutte le fasi del recupero.

## ***Interorganizational Systems Allignment***

Mediante contratti di servicing la banca può esternalizzare, su base continuativa e sistematica, la gestione di una parte dei crediti deteriorati, senza che vi sia cessione del credito. Il servicer, remunerato tipicamente in base al risultato, provvede anche al recupero degli asset, adottando modalità operative finalizzate a una gestione attiva. In senso generale, la banca può interagire con numerosi fornitori di servizi esterni, con una conseguente parcellizzazione del processo in senso verticale o orizzontale, nel senso che può interessare interi portafogli per diverse fasi processuali oppure solo per alcune fasi/attività specifiche. In ogni caso qualunque sia il coinvolgimento degli outsourcer è indispensabile sviluppare la struttura organizzativa con un forte presidio interno in grado di monitorare e gestire tutti gli outsourcer coinvolti anche per evitare comportamenti in conflitto rispetto agli interessi della banca. In queste situazioni è peraltro indispensabile che il sistema informativo comprenda strumenti di raccordo tra la banca e gli outsourcer in modo da assicurare che tutto il processo possa essere gestito in modo centralizzato, con sistemi che consentano un'adeguata tracciatura delle attività svolte.

## ***Skills Allignment and Development***

E' necessario formare e acquisire personale specializzato e motivato, da dedicare a processi di recupero del credito che richiedono non solo la piena consapevolezza di approcci alla gestione dell'insolvenza di tipo giudiziale e stragiudiziale, o addirittura relazionali e di negoziazione. A tale riguardo, è ovvio come rivesta molta importanza l'adozione di politiche remunerative e incentivanti adeguate ma controbilanciate da un sistema dei controlli interni che garantisca comportamenti corretti e compliant ad un sistema di procedure proporzionate alle diverse ed eterogene situazioni e tipologie di insolvenza.

## ***Technology Allignment***

L'adozione di una appropriata infrastruttura ICT deve porsi l'obiettivo di perseguire la necessaria efficienza operativa e allo stesso tempo mantenere un controllo continuo e costante delle variabili principali di rischio e di valore che insistono sul credito deteriorato. I processi organizzativi per il recupero del credito, dati gli elevati volumi, devono essere necessariamente standardizzati e automatizzati per ottenere economie di scala e creare valore attraverso l'omogeneità dei comportamenti e la definizione delle policy di recupero del credito. I processi automatizzati mediante l'adizione di una infrastruttura ICT "allineata" dovrebbero consentire una tempestiva aggressione dell'insolvenza, questo al di là delle disposizioni in materia di classificazione del credito. In questo è utile aver già automatizzato nei sistemi ICT specifiche policy, fondate su contromisure a disposizione dei gestori delle posizioni che permettano loro di combinare flessibilità nella scelta di gestione, ma anche standardizzazione dell'operato.

## **Conclusioni**

La crescita esponenziale del NPL incide in maniera significativa sulla capacità delle banche italiane di creare valore.

La componente di più radicale cambiamento, nel contesto di questa trasformazione è avvenuta e sta avvenendo nella gestione dei crediti non-performing, che possono essere oggetto di nuove strategie e approcci di recupero giudiziale ed extra giudiziale. Il grado di efficienza con cui la banca svolge il complesso processo di recupero influenza il suo equilibrio economico-patrimoniale. L'obiettivo deve essere quello di massimizzare il valore del recupero, minimizzare i tempi e sostenere i minimi costi. Data tale condizione è diventato di prioritaria importanza per tutti gli intermediari creditizi rivisitare gli assetti organizzativi relativi ai processi connessi.

Negli ultimi anni nuove strategie e approcci attivi di indirizzamento e risoluzione delle problematiche sono stati progressivamente definiti, testati e implementati da alcune grandi banche. Permangono aree di importanti miglioramenti. Gli sforzi dovrebbero innanzitutto essere protesi ad affinare e far evolvere nel

tempo i modelli organizzativi sulla base dell'esperienza acquisita, ma anche esplorate nuove ed innovative soluzioni.

## Riferimenti Bibliografici

- Aiyar S., Bergthaler W., Garrido J.M., Ilyina A., Jobst A., Kang K., Kovtun D., Liu Y., Monaghan D., Moretti M., *A Strategy for Resolving Europe's Problem Loans*, IMF Discussion Note, September, 2015.
- Banca d'Italia, *Rapporto sulla Stabilità Finanziaria*, n. 2, 2020.
- BCE, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, 2017.
- Canonico P, De Nito E, Esposito V, Martinez, M., Mercurio L, Pezzillo lacono, M. *The boundaries of a performance management system between learning and control*. Measuring Business Excellence, vol. 19, 2015.
- Caporarello L., Di Martino B., Martinez M. *Composing and orchestrating the smart artifacts: Technological and organizational challenges*. In: Caporarello L. Di Martino B. Martinez M.. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. vol. 7, p. 1-8, Springer Heidelberg, 2015.
- Carpinelli L., Cascarino G., Giacomelli S., Vacca V., *La gestione dei crediti deteriorati: un'indagine presso le maggiori banche italiane*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), N. 311, Banca d'Italia, 2016.
- EBA, *Final Report – Guidelines on management of non-performing and forborne exposures*, 2018.
- Frigerio F., Lobbia S., Malinconico A., Rajola F., *Npl, sofferenze e forborne nel segmento Sme: scelte strategiche e impatti operativi alla luce della Aqr*, CeTif, Rapporto di ricerca, 2015.
- Henderson J.C., Venkartraman, N., *Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. IBM Systems Journal 32 (1) 1993.
- Malinconico A. *Garanzie e bank lending*, Roma, Bancaria Editrice, 2008.
- Malinconico A. *La gestione dei crediti deteriorati: l'esigenza di una rifondazione e l'utilizzo di nuovi metodi e informazioni*, Bancaria, n. 9, 2015.
- Malinconico A., Parente F., *Dalla gestione in outsourcing alla cessione dei Npls: opzioni strategiche e Linee guida della BCE*, Bancaria, n. 5, 2017.
- Malinconico A, *Npl: scenari e prospettive post Covid-19*, Bancaria, n. 5, 2020.
- Martinez M., Di Nauta P., Sarno D., *Real and apparent changes of organizational processes in the era of big data analytics*. Studi Organizzativi, vol. 2, 2017.
- Martinez M., *ICT, productivity and organizational complementarity*. In Rossignoli C., Carugati A., *Emerging Themes in Information Systems and Organization Studies*. p. 271-281, Berlino, Springer Verlag, 2011.
- Visco I., *Le sfide per le banche italiane: gestione dei crediti, efficienza, nuove opportunità digitali*, Bancaria, n. 7-8. 2016.



# RECENSIONI

---

# Peter Senge. La Quinta Disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo. Napoli, Editoriale scientifica, 2019 – Collana punto org. di Vito LASALA

Il pensiero sistemico già presente nella filosofia greca con Aristotele e con i primi pitagorici – e molto dopo dai primi del Novecento – elabora e criticizza la dicotomia (problematica e mai fino in fondo risolvibile) tra sistemi di natura e di cultura, fino al contributo di Peter Senge che si concentra su cinque discipline: padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa, apprendimento di gruppo e pensiero sistemico, facendo in ultima analisi del problem solving di gruppo, il metodo per convertire le imprese all'apprendimento organizzativo. Si tratta di un tema centrale nella più ampia riflessione sugli effetti della tecnologia su lavoro e persone, che è stato al centro del XXI Workshop degli studiosi e docenti di Organizzazione aziendale (WOA), che si è tenuto a Milano il 6 e 7 febbraio 2020, nell'ambito delle iniziative istituzionale dell'Associazione Italiana di Organizzazione aziendale (ASSIOA).

Tale focus fu proposto nella prima stesura del 1990 de “La quinta disciplina” (ed. or. *The fifth discipline, the art and practice of the learning organizations* Doubleday/Currency), la cui versione italiana fu curata da Alberto Galgano nel 1992 per Sperling & Kupfer, cui seguì un'edizione ampliata nel 2004, il cui corrispettivo italiano è stato curato da Luigi Maria Sicca (Università degli Studi di Napoli Federico II) nel 2019. In breve, 22 capitoli (e 3 appendici) raggruppati in cinque parti organizzate in modo da tracciare un percorso di apprendimento delle discipline proposte da Senge. La prima parte ha l'obiettivo di aprire gli occhi del lettore sulla sintomatologia delle inabilità ad apprendere nelle aziende, sottolineando sette specifiche incapacità e proponendo un esempio di come l'assenza di visione sistemica possa essere alla base della crisi. Nella seconda parte, Senge approfondisce il concetto di Quinta Disciplina, spiegandone le leggi, introducendo la visione sistemica e chiarendone le strutture sottostanti. La terza parte racchiude quattro capitoli che affrontano il tema delle discipline alla base della visione sistemica. A tale trattazione segue una quarta parte che racchiude esempi pratici. Infine, la quinta parte, con la conclusione e le appendici.

Peter Senge è uno studioso di dinamica dei sistemi e pensiero sistemico, è Senior lecturer alla MIT Sloan School of Management e docente presso la New England Complex System Institute e il fondatore della Society for Organizational Learning (SOL) e co-fondatore e membro del Consiglio di Amministrazione dell'Academy for System Change. Nel suo lavoro, un vero e proprio best seller, che affonda le radici negli studi di Forrester sul comportamento dei sistemi al MIT negli Anni Settanta, l'autore ha l'obiettivo di offrire “una dimensione vitale affinché le organizzazioni possano effettivamente apprendere, ovvero possano migliorare continuamente la propria capacità di realizzare le aspirazioni più elevate”(p. 76), affermando che tale dimensione è offerta dalla pratica di cinque discipline e, in ultima analisi, proprio dal pensiero sistemico. Quest'ultimo, che dà il titolo all'opera stessa, è la base per comprendere come tutte le imprese umane (tra cui le aziende) siano legate da tessuti invisibili: concentrarsi su parti isolate del sistema ci porta a credere che i problemi più profondi non possano essere risolti.

Il volume ha quindi l'obiettivo di fornire al lettore la chiave per attuare quella che l'autore stesso definisce “metanoia”, tradotto dal greco come “un cambiamento di mentalità”, declinando questa locuzione come quel mutamento di noi stessi connesso al momento in cui apprendiamo. Il lettore di questo volume, che abbia lo scopo di “imparare” da esso, dovrà abbandonare la classica definizione di apprendimento inteso come “ricevere informazioni”, in favore di una più ampia operazione tesa a “ricreare noi stessi, mettersi in condizione di fare qualcosa che non siamo mai stati in grado di fare; ripercipire il mondo e il nostro rapporto con esso, estendere la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita” (p. 88). Dunque anche una sfida aperta in sede didattica, per studenti di laurea magistrale, ma anche manager, imprenditori e professionisti d'impresa, riagganciandoci alla proposta dello stesso Senge, laddove offre al lettore cinque discipline, che si configurano come un corpo di teorie e tecniche. Queste, alla stregua di tutte le altre discipline umane, necessitano di essere studiate e praticate per essere padroneggiate: un percorso di apprendimento inesauribile e continuamente perfezionabile. In questa

direzione, La Quinta Disciplina ci invita a cogliere la dialettica tra archetipo e fenomeno, creando la consapevolezza della necessità di smascherare la realtà e arrivare alle strutture che sottostanno ad essa: e la visione sistemica risulta essere la massima espressione di questo nuovo modo di approcciare ciò che ci circonda, proponendo una modalità innovativa di vedere il rapporto tra il singolo e l'organizzazione. Vedere i sistemi che sottostanno alla realtà ci consente di passare, riprendendo ancora le parole di Senge: “dal vederci come separati dal mondo a vederci connessi al mondo, dal guardare i problemi come se fossero causati da qualcuno o qualcosa ‘la fuori’ a renderci conto del fatto che sono le nostre azioni a creare i problemi che sperimentiamo” (pp. 86-87). E in questo continuo tentativo di creare una nuova cognizione della realtà si lega la possibilità di generare organizzazioni in cui le persone apprendono, cioè in cui esse scoprono costantemente come leggere la realtà e come modificarla, sentendosi costantemente parte di essa.

Il volume si colloca come sessantaduesimo nella Collana punto org. L'appartenenza alla tradizione della Collana che accoglie la maggior parte (se non in via esclusiva) dei lavori maturati in seno a [puntOorg International Research Network](#) è suggellata da due caratteristiche che differenziano la versione italiana dall'originale versione del 2006. Innanzitutto la presenza di diversi box con esempi relativi all'esperienza di aziende italiane che hanno l'intento di costruire una relazione dialettica tra teoria e casi empirici. In secondo luogo, la presenza di tre nuovi capitoli: il capitolo 1, del curatore, il capitolo 2 di Edoardo Mollona (Alma Mater – Università di Bologna) e il capitolo 22 di Stefano Armenia, Presidente SYDIC, SYDIC, acronimo del *SYstem Dynamics Italian Chapter*, coniato a cinque anni dall'uscita del volume di Senge, a testimonianza che il clima di *renaissance* intorno a una metodologia centrata su tecniche di simulazione con l'approccio della *Dinamica dei Sistemi (System Dynamics)* era maturo. E, preziosa perla finale, l'inserimento di una ricca tavola rotonda finale cui hanno partecipato, tra gli altri: Sergio Barile e Francesca Iandolo (La Sapienza, Università di Roma), Stefano Consiglio e Mariavittoria Cicellin (Università degli Studi di Napoli Federico II), Luca Giustiniano (Luiss University), Marcello Martinez e Mario Pezzillo Iacono (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli). Tavola rotonda, con un obiettivo interpretativo del volume, in linea con la tradizione di ricerca puntOorg, per cui un'opera, soprattutto un Classico che sa proporre concetti (o per usare il linguaggio di Senge, “archetipi”) si presta a essere declinato alla luce della realtà odierna. Declinazione del lavoro di Senge nel ventre della più qualificata cultura accademica italiana, ampliando il significato della traduzione, fino ad andare oltre la mera facilitazione della fruibilità dell'opera, criticizzandola e contestualizzandola nelle radici culturali mediterranee.

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE )))

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI  
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE