



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia
applicata**

**Corso di laurea in
SCIENZE SOCIOLOGICHE**

*Lo Smart working incontra l'organizzazione del lavoro: una
prospettiva in evoluzione nelle agenzie interinali di Vicenza.*

Relatore:

Prof.ssa Valeria Piro

Giovanni Frigo

2202241

A.A. 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO PRIMO.....	4
SEZIONE TEORICA E LETTERATURA DI RIFERIMENTO.....	4
1.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E LE SUE TRASFORMAZIONI.....	4
1.2 DIGITALIZZAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.....	8
1.3 LO SMART WORKING, UNA DEFINIZIONE.....	11
1.4 FLESSIBILITÀ E SMART WORKING: CRITICITÀ E POSSIBILITÀ.....	13
CAPITOLO SECONDO.....	16
APPROCCIO METODOLOGICO.....	16
2.1 LA RICERCA QUALITATIVA.....	16
2.2 ACCESSO AL CAMPO.....	19
2.3 IL CAMPIONAMENTO.....	19
2.4 OGGETTO E DOMANDE DI RICERCA.....	21
2.5 TRACCIA DELL'INTERVISTA.....	23
2.6 CRITICITÀ INCONTRATE.....	29
CAPITOLO TERZO.....	30
ANALISI DEI DATI RACCOLTI.....	30
3.1 CHI LAVORA IN SMART WORKING.....	30
3.2 LE ATTIVITÀ REMOTIZZABILI.....	33
3.3 LA GESTIONE DELLO SPAZIO E DEL TEMPO DI LAVORO.....	34
3.4 LA DINAMICA DEL CONTROLLO.....	38
3.5 LE RELAZIONI TRA COLLEGHI E SUPERIORI.....	40
3.6 ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI DEL LAVORO IN SMART WORKING.....	42
CONCLUSIONI.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	49

INTRODUZIONE

La crescita delle tecnologie digitali ha portato a un cambiamento significativo nell'organizzazione del lavoro, con l'emergere del concetto di "smart working".

Questa tesi si propone di esplorare gli effetti di tale modalità sull'organizzazione lavorativa e come quest'ultimo possa trasformare il lavoro delle agenzie interinali considerate.

Attraverso una revisione della letteratura, la tesi esamina l'organizzazione del lavoro e le sue trasformazioni, discute il fenomeno della digitalizzazione e le diverse definizioni dello smart working, inclusi gli aspetti tecnologici, organizzativi e culturali. Saranno poi considerate le sfide e le opportunità che il lavoro agile presenta per le organizzazioni, comprese le possibili implicazioni nei processi di comunicazione e collaborazione, nella gestione dello spazio e del tempo, della flessibilità e del controllo.

Saranno considerati i fattori che favoriscono l'utilizzo e l'integrazione di tale tipo di lavoro all'interno delle organizzazioni, facendo riferimento inoltre al macro-tema dell'individuazione di determinate attività "remotizzabili" e sulla base di quali criteri queste ultime sono state identificate dai lavoratori intervistati.

In seguito allo svolgimento di interviste qualitative semi-strutturate, si vorrà quindi inquadrare ed esplorare i temi sopra citati.

Successivamente, attraverso l'analisi dei dati qualitativi, questa ricerca si propone di approfondire le modalità con le quali i lavoratori possano trovare nello smart working una risorsa o un eventuale ostacolo rispetto alla flessibilità, al controllo e alla comunicazione interna con i colleghi e superiori e all'organizzazione spazio-tempo di lavoro.

Questo elaborato, quindi, prova ad inquadrare gli impatti dello smart working sull'organizzazione del lavoro capendo come tale modalità possa influire sui macro-temi sopra citati, mettendo al centro il punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici. Si approfondirà come lo smart working possa o meno essere una componente chiave per affrontare le criticità, cogliere le opportunità della società digitale e rispondere concretamente alle richieste, esigenze e sfide che il mercato del lavoro, in costante evoluzione, presenta.

CAPITOLO PRIMO

SEZIONE TEORICA E LETTERATURA DI RIFERIMENTO

1.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E LE SUE TRASFORMAZIONI

L'organizzazione del lavoro, si riferisce alle attività riguardanti la pianificazione dei compiti, delle risorse e dei processi all'interno di un'azienda o di un'organizzazione con il fine di raggiungere obiettivi in modo efficiente ed efficace. Questo concetto include diversi aspetti, tra cui la divisione delle responsabilità, l'identificazione delle precise mansioni, la distribuzione dei compiti, la gestione delle risorse umane, la pianificazione dei tempi e metodi e la supervisione delle attività.

L'organizzazione del lavoro può variare notevolmente in base al settore, alla dimensione dell'azienda, alle tecnologie disponibili e alla cultura aziendale.

La cultura aziendale è un elemento intangibile importantissimo, che secondo Shein è “L'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire e pensare e sentire in relazione a quei problemi.” (Ibidem, trad. it. 1990, 35).

Può derivarne quindi, che un individuo sceglie dove poter lavorare, e come riportato da Bonazzi: “I membri di una organizzazione decidono di parteciparvi in seguito ad una analisi di carattere economicista “costi-ricavi”, in cui i secondi devono superare i primi e, allo stesso tempo, l'organizzazione stessa deve impegnarsi a mantenere il consenso al suo interno per il raggiungimento delle finalità per cui è stata istituita “(Bonazzi, 2016).

Le nuove organizzazioni potranno avere quindi l'onere e l'onore di rendersi attrattive agli occhi dei talenti e allo stesso tempo, mantenerli all'interno di queste ultime rendendosi dei “*great place to work*”.

Iniziamo quindi a ripercorrere le più grandi rivoluzioni che il concetto di organizzazione del lavoro ha subito, concetto cardine, che ci permette di osservare con occhio critico i cambiamenti in questione. Troviamo per iniziare la rivoluzione industriale. Quest'ultima ha portato con sé un cambiamento di proporzioni immense, influenzando profondamente vari aspetti della vita umana. L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, nel suo significato moderno, trova le sue radici nelle idee innovative dell'ingegnere statunitense F.W. Taylor. La base concettuale su cui Taylor ha fondato le sue teorie si è basata sull'obiettivo di

aumentare l'efficienza dei lavoratori attraverso la razionalizzazione dei metodi di lavoro. Questo è stato ottenuto suddividendo le mansioni in compiti semplici e ben definiti, che sono stati affidati a diversi operatori. L'obiettivo era creare una maggiore specializzazione e, di conseguenza, ridurre i tempi richiesti per ogni singola fase del processo produttivo.

Successivamente vi è il passaggio dal Taylorismo al Fordismo che rappresenta un'ulteriore evoluzione nell'organizzazione del lavoro e nella produzione. L'origine del termine "Fordismo" è attribuita ad Henry Ford, il fondatore della Ford Motor Company. Questa metodologia di produzione è frequentemente legata all'introduzione dell'innovativo sistema di assemblaggio in linea, in cui i prodotti venivano suddivisi in componenti distinti e poi assemblati da operai altamente specializzati lungo una catena di montaggio. Questa strategia all'avanguardia ha fornito le fondamenta per la creazione di un modello di produzione di massa su vasta scala. (Miglione, Pugliese, 2010).

La trasformazione successiva circa i cambiamenti nel processo lavorativo e nell'organizzazione del lavoro, viene guidata da due radicali innovazioni.

La prima è il concetto di "lean manufacturing", un rinomato modello di gestione della produzione, che si basa sulla semplificazione delle strutture aziendali tramite la riduzione delle catene di comando, sull'ottimizzazione dei processi, sulla minimizzazione degli sprechi e sul costante miglioramento (Miglione, Pugliese, 2010). È forse da questo punto in poi che si può parlare dell'avvento dell'era post-fordista nelle fabbriche. Infatti, il Fordismo aveva rappresentato l'eliminazione del coinvolgimento dell'intelletto operaio, la creazione di un "sistema operativo inflessibile" (Accornero, 1997) costituito da "operai anonimi" (Zuffo, 2004).

L'approccio della produzione snella parte dal riconoscimento che esiste una componente del lavoro che non può essere sostituita dalle macchine e coinvolge l'intelletto, le conoscenze informali e i comportamenti dei lavoratori stessi. Per realizzare questa trasformazione, viene "scomposto" il tradizionale sistema gerarchico di comando e si mira ad aumentare il contributo dei lavoratori e il loro ruolo di controllo e apporto di possibili modifiche sui processi e sui prodotti. È possibile grazie all'individuazione dei problemi, la formulazione di suggerimenti per migliorare la qualità e l'eliminazione degli sprechi.

La seconda radicale innovazione è quella dello Human resources management, una ideologia manageriale e una pratica di relazione con i dipendenti fondate sul rapporto della direzione con i lavoratori e sulla valutazione delle loro competenze, comprendendo anche le loro caratteristiche personali umane e intellettive (Miglione, Pugliese, 2010). Come affermato da Miglione e Pugliese:

“Essa parte dalla presa d'atto della rilevanza del fattore umano ed esclude in opposizione alla concezione taylorista la possibilità dell'unica soluzione buona, ma similmente al taylorismo, riporta a una sostanziale subordinazione del ruolo e del tipo di impiego dei lavoratori alla valutazione del management dell'impresa. In questo senso le analogie con la visione taylorista sono notevoli anche se la retorica è profondamente diversa” (Miglione, Pugliese, 2010).

I recenti cambiamenti hanno dato origine a strutture aziendali agili e alla formazione di nuove forme di impiego. Inoltre, tutto ciò può aver favorito lo sviluppo di reti virtuali e della così detta “Organizzazione – rete” (Picchieri, in Bonazzi, 2001).

È opportuno specificare che, in questo panorama, alcune professioni che prediligono l'utilizzo di supporti tecnologici sono state protagoniste di un rapido incremento sul versante della domanda del lavoro, a partire dal primo decennio degli anni duemila. Tra queste possiamo includere i professionisti IT e gli impieghi collegati alla cybersecurity.

Tuttavia, questo incremento non implica la scomparsa di lavori 'non cognitivi', manuali e fisici cioè le professioni cosiddette “offline”. Potrebbe essere automatico pensare che, nel momento in cui aumenta la richiesta di lavoratori con competenze digitali, tutte le altre occupazioni dove l'organizzazione del lavoro non si presta alla remotizzazione vengono messe in ombra, ma così non è. I lavoratori dell'ambito logistico, agricolo, delle costruzioni e dell'edilizia vengono comunque molto richiesti.

Tornando all'”organizzazione rete” riporto la definizione pubblicata da “Il sole 24 ore”¹

“Con il concetto di Organizzazione Rete ci si riferisce a una serie di attori collettivi, di organizzazioni di carattere pubblico o privato che, non ritenendo utile conformarsi a scelte classicamente di tipo to buy (mercato) o to make (gerarchia), costituiscono network nell'ambito dei quali condividono norme, effettuano transazioni, definiscono processi e rapporti di scambio più e meno durevoli, perseguono interessi comuni, individuano nella cooperazione il miglior modo per realizzare i loro obiettivi, si danno una struttura non gerarchica e interdipendente allo scopo di migliorare efficienza e competitività, di

¹ Dal sito https://vincenzomoretti.nova100.ilssole24ore.com/2015/05/09/organizzazione-rete/?refresh_ce=1 consultato il 26/07/2023.

conquistare spazi di mercato, di rispondere meglio alle loro turbolenze. Il fatto che il network sia caratterizzato da autonomia, collaborazione, interdipendenza non vuol dire naturalmente che al suo interno le funzioni e i compiti siano necessariamente di tipo paritario, in numerosi casi c'è un'organizzazione che – sulla base delle dimensioni e delle risorse (economiche finanziarie, tecnologiche, relazionali) disponibili assume una funzione di leadership nell'ambito della rete, coordinando e pianificando il lavoro tra le strutture partecipanti, strutturando ruoli e funzioni, mettendo a disposizione il proprio know how – diventa di fatto l'organizzazione guida. In taluni casi, se ciò è utile al raggiungimento degli obiettivi prefissati, può accadere che il capitale di uno o più componenti della Organizzazione Rete sia controllato, in tutto o in parte, dall'organizzazione guida.”

Molto spesso le imprese individuali di professionisti dei servizi assumono questa forma organizzativa. Come suggerito da Butera e altri:

“Le occupazioni dei lavoratori cognitivi addetti ai servizi interni alle imprese (e alle altre organizzazioni, anche pubbliche) i quali operano in autonomia e su posizioni di discreta responsabilità, non importa se con status dipendente o indipendente: secondo questo approccio, queste attività che includono da un lato il lavoro della conoscenza in tutte le sue accezioni, dall'altro il lavoro di relazione col cliente interno ed esterno, circoscriverebbero un modello di lavoro del tutto innovativo e in grado di superare sia il lavoro artigiano tradizionale, sia quello delle occupazioni industriali e burocratiche del XX secolo, sia quello delle classiche professioni liberali” (Butera, 1987; Butera, Failla, 1992; Butera, Donati, Cesaria, 1997; Butera, 2014).

Parliamo quindi di professioni che prediligono l'impiego di energie mentali rispetto a quelle fisiche, modi di lavorare emergenti nelle nuove occupazioni impiegate che richiedono una nuova organizzazione del lavoro cognitivo: lavoro per progetti, lavoro in network, comunità professionali via Web, lavoro a distanza, che cominciano a mettere in luce la crescente debolezza degli istituti di regolazione del lavoro tradizionali, prima di tutto quelli legati all'orario e al luogo di lavoro, a fronte di paradigmi organizzativi radicalmente cambiati (Ponzellini, 2007).

1.2 DIGITALIZZAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'accelerata evoluzione delle tecnologie digitali e la sempre più pervasiva globalizzazione hanno delineato un nuovo panorama per il mondo del lavoro. Queste trasformazioni hanno la possibilità di incidere profondamente sulla natura del lavoro, sulla sua organizzazione e sulla definizione degli obiettivi. Nel contesto appena delineato, l'interazione tra le trasformazioni tecnologiche e la globalizzazione ha portato a cambiamenti importanti che influenzano sia gli individui che le organizzazioni.

Le attività di routine, ripetitive e talvolta pericolose, sono sempre più delegate all'automazione, liberando gli esseri umani da compiti manuali e consentendo loro di concentrarsi su compiti più creativi, strategici e di risoluzione dei problemi.

Ma come afferma Sacchetto, non sempre il dibattito pubblico si orienta verso questa direzione:

L'innovazione tecnologica integra continuamente sempre nuovi aspetti connessi al processo lavorativo contribuendo, insieme con altre variabili, a modificare le relazioni interne al processo di lavoro e “meccanizzando” conoscenze e saperi del lavoro vivo. Si tratta, intanto, di un'industrializzazione delle “informazioni”, come nel caso dei cosiddetti big data, ma anche delle conoscenze attraverso processi di centralizzazione e standardizzazione. Se molte mansioni vengono incorporate nelle macchine, solitamente dopo che l'attività umana è stata meccanizzata, gli avanzamenti scientifici trovano sempre più un'applicazione diretta alle attività produttive riprodotto le operazioni lavorative. In ogni caso il valore incorporato nelle merci sembra sempre più connesso alla quantità di conoscenze di cui esse sono intessute. (Sacchetto, 2021).

Alcuni economisti tra i quali Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee dell'MIT, sostengono che, oltre a eliminare posti di lavoro, la tecnologia farà anche spazio a nuove occupazioni e che non c'è garanzia che le nuove professioni saranno create nelle stesse aree dove si sono perse le vecchie, ma nemmeno che i lavori cosiddetti “sicuri” resteranno tali (Brynjolfsson, McAfee, 2022).

La possibilità di lavorare in modo differente, dando spazio alle capacità intellettuali possono produrre differenze. Queste modalità di lavoro non solo offrono ai lavoratori una maggiore flessibilità, possono anche consentire alle aziende di accedere a risorse senza le restrizioni

legate alla collocazione geografica, richiedendo abilità di comunicazione interculturale e altre skills che precedentemente non venivano nemmeno prese in considerazione.

Queste evoluzioni possono presentare alcune criticità:

Le ricerche sui processi di automazione hanno messo in luce come la robotizzazione e in generale la sostituzione della forza lavoro con macchinari riguarda prevalentemente le mansioni più standardizzate nelle quali i margini di discrezionalità sono limitati. Non a caso le analisi dell'ILO sottolineano come alcuni Paesi del cosiddetto Sud Globale, nei quali è stata spostata larga parte della produzione manifatturiera, corrono i maggiori rischi di perdite di posti di lavoro a causa dell'automazione (C. Frey -M. Osborne 2013, in Sacchetto 2021).

Non mancano nel dibattito pubblico anche se meno discussi pensieri di carattere più ottimista come riporta Sacchetto:

Minore attenzione è stata posta sui modi in cui le innovazioni tecnologiche possano, nel medio-lungo periodo, migliorare i livelli salariali grazie a nuove professioni che si dotino di competenze di più alto livello. Le nuove tecnologie paiono, infatti, imporre una forte ricombinazione delle mansioni lavorative che tuttavia sono più visibili solo in determinati contesti. Alcuni ricercatori hanno sostenuto come l'impatto delle tecnologie vada nella direzione di ampliare la polarizzazione dei mercati del lavoro secondo una traiettoria che vede sempre più rarefarsi le occupazioni a media qualificazione e concentrarsi nei poli opposti delle mansioni ad alta e bassa qualificazione (Sacchetto 2021).

La capacità di utilizzare e adattarsi alle nuove tecnologie è diventata importante e le competenze digitali, sono diventate preziose per le aziende. Sono presenti però individui che non stanno al passo con la velocità del cambiamento tecnologico. Da qui si delinea un nuovo termine "*digital divide*", ovvero "il divario esistente tra coloro che hanno accesso alle nuove tecnologie informative e della comunicazione e coloro che invece non hanno tale opportunità" (Riva, Stella, Drusian, Scarcelli, 2018).

La digitalizzazione e le competenze che ne derivano risultano sempre più preziose nel mercato del lavoro e la velocità e la connessione risultano quindi un elemento indispensabile per i lavoratori così detti "intellettuali".

Le giovani generazioni usano di più il pc e Internet di quanto non facciano gli adulti e soprattutto gli anziani; a causa dei costi di connessione intere fasce della popolazione non

usano o usano meno la rete di coloro che appartengono alle classi più abbienti; le persone maggiormente scolarizzate si collegano per più tempo e per svolgere attività più varie rispetto ai meno istruiti (Riva, Stella, Drusian, Scarcelli, 2018).

Penso che il concetto di divario digitale sia estremamente rilevante. Si tratta di una questione di equità nell'accesso alle tecnologie, poiché molte persone sono svantaggiate a causa delle loro situazioni socioeconomiche, di genere o di età. Le giovani generazioni sono più familiari con computer e Internet rispetto agli adulti e agli anziani. È preoccupante però che i costi possano escludere intere fasce della popolazione dall'uso delle tecnologie, creando ulteriori disuguaglianze.

Dal sito dell'ISTAT consultato il 25/07/2023 ho prelevato questi dati che danno una panoramica che aiuta a capire e inquadrare la dinamica della digitalizzazione.

“Nel 2021 poco meno della metà delle persone di 16-74 anni residente in Italia ha competenze digitali almeno di base (45,7%). Il divario tra i diversi Paesi europei risulta piuttosto elevato. L'Italia occupa le ultime posizioni della graduatoria europea.

Le competenze digitali almeno di base sono caratterizzate da un forte divario di genere a favore degli uomini, che, nel nostro Paese è di 5,1 punti percentuali. Va però sottolineato che fino ai 44 anni tale distanza si annulla e in alcuni casi si inverte di segno.

Nel nostro Paese è presente un forte gradiente tra Centro-Nord e Mezzogiorno, ad eccezione della Sardegna, che si attesta sul valore medio. Le regioni dove le competenze digitali almeno di base sono più diffuse sono il Lazio (52,9%), seguito dal Friuli-Venezia Giulia (52,3%) e dalla Provincia Autonoma di Trento (51,7%).

L'80,3% delle persone di 25-54 anni con un'istruzione terziaria possiede competenze digitali almeno di base, valore quasi in linea con quello medio EU27 (83%), mentre tale quota cala al 25% per quelli con titolo di studio primario, con una distanza di circa 8 punti percentuali rispetto al valore medio EU27.

Nel 2021 le persone hanno competenze digitali più avanzate per e-skill legati ai domini della “Comunicazione e collaborazione” (75,8%) e dell’“Alfabetizzazione su informazioni e dati” (58,5%) rispetto a quelli legati alla “Risoluzione di problemi” (47%), alla “Creazione di contenuti digitali” (41%) e alla “Sicurezza” (36%).

Le competenze digitali specialistiche interne alle imprese sono appannaggio di quelle con almeno 250 addetti (75,0%) e di quelle del settore ICT (64,1%). Le PMI italiane sono tra le prime in Europa a esternalizzare la gestione delle funzioni ICT (il 57,2% utilizza solo

consulenti esterni)”.²

1.3 LO SMART WORKING, UNA DEFINIZIONE

In questa sezione, si procede con l'inquadramento del concetto di *smart working*, e successivamente verranno illustrate alcune dinamiche che hanno contribuito alla delineazione di questa innovativa pratica lavorativa.

È opportuno riportare tale dinamica anche a livello normativo; lo Smart Working è definito all'interno della legge del 22 maggio 2017, n.81, dove l'articolo 18 comma 1 recita:

“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”

Le prime righe dell'articolo sopra riportato lasciano intendere che lo SW, possa essere uno strumento utile all'organizzazione per aumentare la competitività ed arrivare con maggior efficienza ai risultati prefissati dall'organizzazione.

La legge in questione, quindi, presenta disposizioni che mirano a favorire la competitività e la conciliazione tra vita e lavoro attraverso la promozione del lavoro agile. Questa forma di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato si basa su un accordo tra le parti coinvolte e include una modalità di organizzazione che prevede il lavorare per fasi, cicli e obiettivi, senza vincoli rigidi di orario o luogo di lavoro. Questo approccio coinvolge l'uso di strumenti tecnologici per svolgere l'attività lavorativa. È importante sottolineare che questa modalità di lavoro può avvenire sia all'interno delle strutture aziendali che al di fuori, senza la necessità di una postazione fissa.

Tuttavia, è essenziale rispettare i limiti stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva

² (Rapporto consultabile all'indirizzo <https://www.istat.it/it/archivio/285936>.

Consultato il 25/07/2023 dal sito <https://www.istat.it/>

in termini di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Questo assicura che non si verifichi uno sfruttamento eccessivo dei lavoratori e che venga mantenuto un equilibrio tra le esigenze aziendali e la salute dei dipendenti.

In sintesi, la legge 81 del 2017, sembra enfatizzare l'importanza di adottare nuove modalità di lavoro flessibili e innovative, come il lavoro agile, per migliorare la competitività delle aziende e consentire ai lavoratori di bilanciare meglio i loro impegni professionali con quelli personali. Tuttavia, è fondamentale garantire che i diritti dei lavoratori vengano preservati e che il rispetto delle leggi e degli accordi collettivi rimanga al centro di questa modalità di organizzazione del lavoro. Ma, nonostante ciò, il testo non offre indicazioni chiare su come rendere questa forma di organizzazione davvero efficiente. Tuttavia, riconosce ai lavoratori il diritto di gestire il proprio orario in modo indipendente, assicurando che il carico di lavoro sia simile a quello di chi lavora in ufficio (Cetrulo, Rinaldini, 2022).

Come messo in risalto da Perillo in relazione ai tempi, ritmi e lavoro su cicli:

“Nonostante i tentativi di disciplinare anche normativamente le modalità di applicazione dello smart working, un rischio già si aggira nelle organizzazioni 4.0: si tratta del rischio dell'*overload*. che in assenza di tempi e ritmi di lavoro predefiniti lontani dall'ufficio, rappresenta una mina vagante, resa ancora più minacciosa del rischio della “dipendenza da connessione” che, facilmente, può preludere al *burnout* di chi è lasciato nella solitudine del suo lavoro e non è accompagnato dall'adeguato supporto del proprio manager”. (Perillo 2023, p. 13)

Capiamo da questo estratto che in questo periodo di forte digitalizzazione delle organizzazioni, lo smart working si è imposto come una nuova sfida da cogliere, offrendo flessibilità e opportunità, ma anche ampie criticità.

Prima di parlare in dettaglio dello SW è opportuno differenziarlo da modalità di lavoro simili che però presentano caratteristiche molto differenti.

Nel dibattito pubblico possiamo intercettare concetti come il lavoro da remoto o telelavoro. Quest'ultimo si differenzia dallo smart working in quanto “è adoperato per indicare quel tipo di lavoro caratterizzato dall'utilizzo di un elaboratore informatico e delle relative tecnologie, che si svolge in un luogo differente da quello dell'impresa”³

³Definizione consultabile al sito CISL <http://www.marcoarelio.comune.roma.it/-/il-crescenteinteresse-per-il-tema-dello-smart-working-?inheritRedirect=true> consultato il 4/9/2023

Con il termine “*smart working*” si fa riferimento a diversi aspetti, in base al concetto di applicazione e alle realtà aziendali. Di seguito, viene fornita la definizione dell’osservatorio sullo smart working del politecnico di Milano.

“Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” (Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano, 2022).

Lo SW, dunque, può consentire di riconsiderare spazi, tempi, orari e strumenti di lavoro a beneficio di una maggiore libertà e responsabilità del lavoratore (Chiaro, Prati e Zocca, 2015). Lo SW si differenzia dal telelavoro, che prevede semplicemente che il lavoratore svolga le attività lavorative dal proprio domicilio, diventando un modello di impiego in cui il lavoratore, in accordo con il datore di lavoro, ha la possibilità di decidere in modo autonomo i luoghi e i tempi del proprio lavoro. Come afferma Mattalucci, “l’aggettivo “smart” è impiegato, dunque, per descrivere forme più evolute di organizzazione del lavoro in cui il lavoratore ha la possibilità di operare sui processi produttivi e di essere valutato non in base alla quantità di tempo dedicata al lavoro ma piuttosto in base al raggiungimento di specifici risultati” (Mattalucci, 2014 Il crescente interesse per il tema dello “smart working”).

2

Le criticità riportate nel dibattito pubblico sono collegato soprattutto al cosiddetto lavoro “per obiettivi”. Questa modalità di lavoro significa delineare obiettivi chiari e un tempo determinato entro cui raggiungere ciò che ci si è prefissati. Tale organizzazione del lavoro può produrre una focalizzazione del lavoratore esclusivamente su ciò che ci si è prefissato mettendo in ombra altre attività o produrre addirittura una competizione dannosa tra colleghi.

1.4 FLESSIBILITÀ E SMART WORKING: CRITICITÀ E POSSIBILITÀ

La flessibilità del lavoro è emersa come un argomento importante collegato al tema dello *smart working*. Questa evoluzione non è soltanto una reazione all'avanzamento tecnologico, ma riflette altresì un cambiamento di portata più ampia nei valori sociali e nelle aspirazioni dei lavoratori.

La flessibilità del lavoro è una dinamica complessa che si riferisce a una serie di approcci e pratiche che consentono ai lavoratori e alle organizzazioni di adattarsi alle varie esigenze e

ai vari contesti in continua evoluzione. Riporto uno stralcio di un articolo, utile per inquadrare il tema della flessibilità.

“Tenendo conto di una realtà economica nella quale il progresso tecnico è continuo, al termine flessibilità si dovrebbero assegnare significati completamente diversi, spesso antitetici, quando ci si riferisce, come si fa spesso, alla difesa di segmenti del lavoro messi in crisi dalla concorrenza dei paesi a bassi salari e quando ci si riferisce all’attuazione di strategie imprenditoriali tese a rafforzare la posizione competitiva del sistema paese aumentando la qualità e l’efficienza della struttura produttiva e del capitale umano. Antonelli e Paganetto (1999) hanno suggerito di qualificare la seconda strategia di ricerca della flessibilità come «innovativa» e la prima come «difensiva». In tal modo viene soprattutto sottolineato come le politiche per la flessibilità «innovativa» siano completamente diverse da quelle necessarie all’attuazione della flessibilità «difensiva». Queste puntano ad accentuare la condizione di fattore di produzione variabile del lavoro, anche a costo della precarietà; quelle mettono al centro l’aumento della professionalità e la continuità del rapporto di lavoro, che permette all’impresa che abbia investito nella formazione del lavoratore di acquisire i frutti dell’investimento sotto forma di aumento della produttività. Va rilevato come, in presenza di questa dicotomia, il contemporaneo perseguimento di entrambe le forme di flessibilità dia inevitabilmente luogo a situazioni contraddittorie. In particolare, la ricerca di flessibilità difensiva ha spesso effetti positivi nel breve periodo, nella misura in cui difende la competitività di segmenti produttivi che sarebbero altrimenti messi in difficoltà dalla concorrenza dei paesi a bassi salari, ma potrebbe produrre conseguenze negative nel lungo periodo, rallentando lo spostamento dei lavoratori dai segmenti deboli a quelli ad alta produttività. L’indicazione dei possibili effetti negativi della flessibilità difensiva è sostenuta con forza da Freeman e Soete (1994), i quali sottolineano piuttosto la «necessità di una maggiore flessibilità nei modelli occupazionali, nei profili delle professionalità, nell’organizzazione del lavoro e nell’orario, che dovrebbe essere combinata con la ricerca di nuove strutture, cioè di nuove rigidità, che rendano praticabile l’investimento dei singoli individui in istruzione, formazione e acquisizione di nuove competenze» (Freeman e Soete, 1994, p. 139).

Nel caso specifico dello SW la flessibilità si declina nella modalità cosiddetta “temporale” e dello “spazio-tempo”.

La flessibilità temporale, che è con ogni probabilità uno degli aspetti più dibattuti della

flessibilità del lavoro nel tema specifico dello SW, include modalità come il lavoro a tempo parziale o part-time, l'orario flessibile e il lavoro a turni. Queste opzioni consentono ai lavoratori di poter conciliare il lavoro con gli impegni personali e familiari ma può anche portare a sfide legate alla gestione dello spazio-tempo, alla delimitazione dei confini tra lavoro e vita personale e alla coesione del gruppo di lavoro. Queste forme di lavoro sono state utilizzate talvolta dalle aziende per ridurre i costi del lavoro. quando parliamo di flessibilità ci sono trasformate in precarietà e instabilità per i lavoratori.

Durante il periodo pandemico quindi, anche se in modo non volontario, si è presentata l'occasione speciale di testare lo SW con tutte le criticità del caso.

Viene presentata da Sacchetto una questione da non sottovalutare emersa durante e dopo il *lockdown* collegata ai tempi e spazi di lavoro per coloro che lavorano in modalità agile:

È emerso con forza il processo di aziendalizzazione delle abitazioni private. Si tratta di un fenomeno di lungo periodo di inglobamento della sfera privata, delle relazioni e delle abitudini familiari nel processo lavorativo. La porosità degli orari di lavoro che devono sempre più combinarsi con le esigenze “immediate” delle imprese finiscono per restringere la libertà di gestione del proprio tempo libero e delle proprie relazioni private. Le ripercussioni del lavoro salariato, o anche del lavoro autonomo, sui processi di riproduzione sociale sono quindi una delle caratteristiche della contemporaneità che durante la pandemia si sono estese a diversi milioni di persone. In generale, solo raramente la rottura dell'orario di lavoro normato ha portato a un'autorganizzazione del tempo di lavoro per i lavoratori salariati e per quelli autonomi (Sacchetto, 2021).

Ma non è l'unica criticità presentata difatti ci sono mansioni che non possono essere svolte da remoto o nella propria abitazione. Come riporta Sacchetto:

La possibilità di lavorare da casa è stata quindi estremamente diseguale sulla base della mansione, del settore, delle connessioni disponibili, del tipo di abitazione e della composizione della famiglia. Le difficoltà nel lavoro da remoto durante la pandemia, in una situazione eccezionale, ha dovuto poi confrontarsi con i diversi adulti che competevano per lo stesso spazio dovendo talvolta anche provvedere al lavoro domestico e alla cura dei figli (Sacchetto, 2021).

CAPITOLO SECONDO

APPROCCIO METODOLOGICO

2.1 LA RICERCA QUALITATIVA

Questo studio è caratterizzato dall'utilizzo di un approccio metodologico qualitativo poiché la volontà era quella di mettere in primo piano l'esperienza dei soggetti intervistati.

Si riporta un contributo interessante e particolarmente identificativo di Frisina, (2013, p. 27) utile a definire la ricerca qualitativa.

La ricerca qualitativa può essere inquadrata con molte opzioni teoriche ma il tratto unificante è considerare i fenomeni sociali come “processuali e contingenti” cioè sempre in divenire e legati a particolari contesti. Si propone quindi di costruire delle rappresentazioni accurate dei fenomeni sociali, prediligendo l'approfondimento dei dettagli e compiendo degli studi intensivi. È molto utile per studiare la vita quotidiana e per comprendere fenomeni nuovi. La documentazione empirica generata nella ricerca qualitativa si basa sull'integrazione con i partecipanti e i dati sono costruiti durante gli incontri sul campo, attraverso la negoziazione di significati tra ricercatori e soggetti della ricerca.

Questo implica saper affrontare in modo flessibile le situazioni che a mano a mano si presentano e imparare a navigare nell'incertezza inevitabile che nasce nel non poter pianificare tutto in principio dovendosi adattare ai tempi e ai vincoli della vita quotidiana dei soggetti della propria ricerca (Frisina, 2013).

A differenza delle metodologie di ricerca quantitative, gli approcci alla ricerca basati sulla logica qualitativa si caratterizzano per una notevole diversità e non dispongono di una struttura standardizzata o di un modello prevalente (Croteau, 2015).

In generale, si può dire che il ricercatore qualitativo seleziona le dimensioni che vuole indagare prima di effettuare lo studio; successivamente scende sul campo per raccogliere i dati in base alla tecnica prescelta e poi utilizza la teoria come fosse una “cassetta degli attrezzi” per decodificare a posteriori i suoi dati. Nel disegno della ricerca di tipo qualitativo sono quindi fondamentali le tecniche concrete con cui vengono raccolti i dati, poiché la loro scelta comporta una serie di conseguenze a catena anche sulla successiva fase di analisi (Croteau, 2015). Di fronte alla vastità delle tecniche di raccolta dei dati di tipo qualitativo io ho scelto di utilizzare quella che si basa sull'intervista semi-strutturata.

È stato necessario in seguito identificare un campo di ricerca. Il campo di ricerca da me selezionato è quello delle agenzie interinali che operano nel territorio vicentino, realtà che si inseriscono nel settore terziario del mercato del lavoro, quindi dei servizi. Il campo di ricerca viene definito come uno spazio territoriale sul quale indagano studiosi con formazioni disciplinari diverse e che la ricognizione del territorio costituito dipende dal punto di vista dal quale si colloca il ricercatore per effettuare le sue osservazioni. Questo territorio può essere considerato scientificamente come un campo. (Sarzotti, 2010 pp. 182-183).

Mi sembra doveroso effettuare una panoramica giurislavoristica per identificare meglio le agenzie interinali. Ho tratto le informazioni seguenti dai siti ufficiali dell'ANPAL e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che inquadrano le agenzie interinali come segue:

L'agenzia interinale ha come principale attività la somministrazione di lavoro che è disciplinata dal Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (Capo IV) e coinvolge **tre soggetti**:

- Un'agenzia autorizzata (somministratore), iscritta in un apposito albo informatico tenuto presso l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL);
- Un soggetto (utilizzatore), che si avvale dei servizi del somministratore per reperire personale;
- Uno o più lavoratori (somministrati o in somministrazione), assunti dal somministratore e da questi inviati in missione presso l'utilizzatore.

Si tratta dunque, di un istituto complesso, all'interno del quale si rinvengono due distinti rapporti

contrattuali:

- Il contratto commerciale di somministrazione, concluso tra somministratore e utilizzatore, e che ha natura commerciale e può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato;
- Il contratto di lavoro stipulato tra somministratore e lavoratore somministrato, che può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato.⁴

Inoltre, dal sito dell'ANPAL si può apprendere che:

⁴ (Lavoro.Gov.it ministero del lavoro e delle politiche sociali, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/rapporti-di-lavoro-e-relazioni-industriali/focus-on/disciplina-rapporto-lavoro/pagine/contratto-di-somministrazione>, consultato il 03/07/2023).

Le agenzie sono operatori privati autorizzati da ANPAL a offrire i servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro e iscritti all'Albo informatico delle agenzie per il lavoro.

Si dividono in:

1. Agenzie di somministrazione di tipo generalista
svolgono attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale.
2. Agenzie di somministrazione di tipo specialista che possono somministrare lavoratori solo a tempo indeterminato
3. Agenzie di intermediazione che svolgono attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro.
4. Agenzie di ricerca e selezione del personale
attività di consulenza per l'individuazione delle candidature su incarico del committente
5. Agenzie di supporto alla ricollocazione professionale che mettono in atto attività finalizzate alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro⁵

Le agenzie interinali da me individuate sono inserite all'interno della prima tipologia, tra quelle appena descritte, si caratterizzano per un approccio generalista e hanno sede nella provincia di Vicenza. All'interno della prima, vi sono 11 impiegati per quanto riguarda la seconda, ve ne sono 13.

La decisione di concentrarmi su questo specifico campo di ricerca è stata guidata da una particolarità, rappresentata dal fatto che le agenzie interinali da me selezionate hanno introdotto una pratica interessante: offrono ai loro dipendenti la possibilità di adottare lo smart working per diverse giornate. Questi giorni di smart working possono essere organizzati sia su base mensile che settimanale, e spetta al singolo lavoratore prendere la decisione su quali giorni implementare questa modalità di lavoro. Questa scelta avviene attraverso accordi verbali stipulati con i responsabili o superiori all'interno dell'organizzazione.

Un ulteriore aspetto di rilievo, emerso da varie interviste condotte, riguarda l'accordo tra i colleghi sulla selezione dei giorni per l'attuazione dello smart working. Questo aspetto assume una notevole importanza, considerando che all'interno dell'ufficio dell'agenzia, dove

⁵ Anpal, Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro: <https://www.anpal.gov.it/agenzie-per-il-lavoro> consultato il 03/07/2023)

ha sede l'attività, è necessaria la presenza continua di almeno un membro del personale per gestire eventuali emergenze o necessità operative quotidiane. Di conseguenza, tra i colleghi, si instaura una pratica di autonoma distribuzione dei giorni di lavoro da svolgere in modalità di SW. Questa dinamica è stata analizzata durante le interviste, poiché rappresenta un potenziale terreno di conflitto.

Nelle prime fasi delle interviste, queste informazioni non sono emerse chiaramente, poiché non avevo ancora compreso pienamente come questo particolare aspetto potesse potenzialmente generare tensioni tra i collaboratori. Dopo alcune interviste ho cercato di far emergere anche questo aspetto, inizialmente ignorato che si è configurato come un elemento interessante.

2.2 ACCESSO AL CAMPO

L'accesso al campo è stato possibile attraverso la conoscenza diretta di una delle lavoratrici, poi intervistate, la quale ha svolto il ruolo di *gatekeeper*, fornendomi la possibilità di avvicinarmi più nel dettaglio alle realtà identificate. Con il suo contributo, ho poi reperito un primo contatto da cui partire per il campionamento a palla di neve.

Utilizzando questa tecnica ho quindi costruito una catena di dieci intervistat*, 7 donne e 3 uomini. Sotto il profilo anagrafico tutti gli intervistati e le intervistate possono essere classificati/e come giovani-adulti/e (tra i 25 e i 35 anni).

Il fatto che tutte le persone intervistate siano comprese in questa fascia d'età non rispondeva ad una mia scelta iniziale. Tuttavia, coloro che si sono resi/e disponibili sono appunto appartenenti a questa fascia d'età.

Il fattore età gioca comunque, a mio parere, un ruolo decisivo. Come già anticipato nel capitolo precedente la popolazione più giovane è maggiormente incline ad utilizzare e avere destrezza con supporti tecnologici, e questo può portare ad una motivazione maggiore all'utilizzo e all'implementazione dello SW in una data organizzazione. A questo punto ho identificato il territorio vicentino poiché è per me di facile accesso poiché è il luogo in cui sono cresciuto e dove tutt'ora vivo.

2.3 IL CAMPIONAMENTO

Per quanto riguarda il campionamento possiamo trovarne un inquadramento teorico interessante nel contributo di Piergiorgio Corbetta:

Nella grande maggioranza dei casi la ricerca sociale non può essere condotta sulla totalità della realtà sociale oggetto dello studio, ma è costretta a ritagliare un sottoinsieme di tale realtà, sul quale condurre lo studio. La procedura di campionamento rappresenta quindi, molto spesso, la prima operazione empirica che il ricercatore sociale si trova a svolgere (Corbetta, 2003).

Da qui possiamo trarne che è indispensabile osservare una parte specifica dell'insieme e quindi non porre l'attenzione sulla totalità degli elementi, la quale operazione risulterebbe inutile e improduttiva. Il processo di campionamento citando Corbetta è un procedimento attraverso il quale si estrae, da un insieme di dati (popolazione) costituenti l'oggetto dello studio, un numero ridotto di casi (campione) scelti con criteri tali da consentire la generalizzazione all'intera popolazione dei risultati ottenuti studiando il campione (Corbetta, 2003).

A questo punto risulta indispensabile chiarire alcuni elementi indispensabili per fare luce su questo procedimento delicato quanto fondamentale.

Ho quindi optato per l'identificazione di lavoratori che rispecchiassero due precisi standard. Il primo è che avessero almeno tre anni di esperienza nel mercato del lavoro, durante i quali abbiano lavorato per almeno ventiquattro mesi in smart working. Tale requisito è stato fondamentale per l'individuazione degli intervistati poiché ritengo che un periodo inferiore di esperienza non metta a disposizione dei lavoratori un bagaglio di esperienza minimo per la discussione dei temi in questione. Il secondo elemento chiave che ho considerato per l'individuazione degli intervistati è rappresentato dal fatto che prima di lavorare in SW abbiano lavorato almeno per un anno totalmente in presenza. Questa scelta identificativa è stata fondamentale perché mi ha consentito di interpellare individui in grado di compiere un confronto diretto tra le loro esperienze lavorative pregresse e quelle successive all'adozione dello SW.

Per garantire la completezza delle interviste, ho preparato con cura una traccia di intervista strutturata attorno alle macro-tematiche di interesse, cercando di applicare le conoscenze e le competenze acquisite nel corso del mio percorso di laurea.

La traccia d'intervista, utilizzata per condurre le interviste semi-strutturate, era articolata in ventiquattro domande aperte, accuratamente suddivise in base ai macro-argomenti che riflettevano l'approfondimento dell'oggetto di ricerca e le domande di ricerca. Questo

approccio ha permesso di ottenere un'analisi dettagliata e approfondita delle esperienze e delle prospettive dei partecipanti, contribuendo così a una visione completa e comprensiva del fenomeno oggetto di studio.

2.4 OGGETTO E DOMANDE DI RICERCA

La domanda di ricerca che ha guidato il mio percorso di tesi è: *“Come l’esperienza di smart working, comune all’attività lavorativa delle agenzie interinali considerate, influisce sulla ridefinizione dell’organizzazione del lavoro agendo sulle dinamiche dello spazio-tempo, flessibilità, controllo e comunicazione interna per i lavoratori e le lavoratrici.”*

Da questa domanda più ampia, ho identificato domande di ricerca più specifiche che mi hanno permesso di generare la traccia d’intervista in modo preciso. Un primo gruppo di domande riguarda l’organizzazione del lavoro, in particolare

“Come lo smart working impatta o produce effetti sul contesto organizzativo in termini di organizzazione del lavoro per quanto riferito ai lavoratori delle agenzie interinali?”

Sulla base della definizione data nel capitolo precedente di organizzazione del lavoro, ho voluto esaminare come lo SW vada a modificare la trama organizzativa.

Inoltre, la formulazione di questa domanda di ricerca mi ha permesso di riflettere e ha acceso la mia curiosità per alcuni temi specifici. Il primo di questi è la riorganizzazione dello spazio e del tempo del lavoro. Iniziando dalla dimensione spaziale ho potuto approfondire come ogni lavoratore abbia deciso di organizzare la postazione di lavoro nella propria abitazione, andando ad approfondire tematiche legate alla connessione ad internet e alla possibilità di raggiungerla collegandosi ai vari metodi di risoluzione dei suddetti problemi che possono nascere in relazione alla possibilità di essere “in rete”; prerogativa necessaria allo svolgimento dell’attività lavorativa. Inoltre, un elemento che non volevo di certo trascurare è quello relativo alla compresenza di altre persone nel luogo o abitazione nel quale viene svolta l’attività lavorativa, dinamica che può portare criticità collegate al rumore, alla perdita di concentrazione o instabilità della connessione, nel caso di chiamate online.

La seconda dimensione è quella collegata al tempo, e in particolare delle effettive ore lavorate. Ho voluto quindi capire se nel momento in cui si lavora in SW i confini dettati dall’orario di lavoro sono rispettati o se con il tempo queste linee di demarcazione vengano via via considerate come modellabili dall’iniziativa e dalla mole di lavoro di ognuno. Nel

lavoro in presenza, ci sono gli straordinari, ma nel lavoro a distanza? Come vengono fissati decisi e rispettati?

Dopo quella dell'impatto dello SW nell'organizzazione del lavoro, un'ulteriore domanda di ricerca riguarda le potenziali attività remotizzabili. In particolare:

“Come i lavoratori/trici identificano e organizzano le attività remotizzabili?”

L'identificazione delle mansioni lavorative da poter effettuare in SW mi è sembrato degno di un approfondimento particolare poiché la scelta in questione è frutto di un particolare processo, da ritenersi personale quanto però condivisibile dai lavoratori intervistati. Difatti la mia intenzione era quella di far emergere le motivazioni per le quali i lavoratori/trici identificano un'attività lavorativa rispetto ad un'altra, da poter eseguire in modalità agile. La scelta risulta personale poiché ognuno, nella propria singolarità, risulta efficiente nella propria attività lavorativa in modo differente, circondato da persone e colleghi oppure isolato. Nella prima alternativa possono essere molte di più le distrazioni o le possibili perdite di tempo o giochi di produzione. Quest'ultima tematica, molto interessante, è stata sottolineata da Roy nei suoi contributi alla sociologia industriale. In breve, l'autore scrive in riferimento ai giochi di produzione:

Il gioco di produzione consiste nel destreggiarsi tra regole e vincoli in modo da avanzare il più presto possibile verso il risultato finale rispettando tuttavia gli standard di qualità imposti dalla gerarchia, e che gli operai accettano come difficoltà che fa parte integrante del gioco. Esso è un meccanismo assai complesso che include il piacere di trasformare il lavoro in un gioco di bravura e vincere al gioco significa rosicare minuti di tempo libero, acquistare prestigio agli occhi dei compagni e soprattutto gustare una rivalsea nei confronti della gerarchia di fabbrica (Bonazzi, 2006).

Nell'isolamento della propria postazione di lavoro a casa o in una determinata stanza della propria abitazione adibita ad ufficio, gli stimoli che possono indurre a distrazione sono sicuramente inferiori rispetto al via vai che si può produrre in sede di lavoro. Soprattutto nel caso in cui quest'ultima preveda un servizio di sportello o di front-office per il pubblico, possono essere diverse le dinamiche potenzialmente di disturbo per un lavoratore. Le situazioni in cui questi ultimi si sentono maggiormente produttivi saranno opportunamente

dibattute in sede di analisi delle interviste.

Per lavorare in SW, quindi, è necessario delineare alcuni criteri che possano aiutare il singolo lavoratore a identificare determinate mansioni da poter svolgere in modo maggiormente attento da casa. Successivamente ho voluto approfondire anche tematiche collegate alle forme di controllo. Esse possono essere declinate in molteplici forme. Quando si lavora da casa è richiesta in primis una forma di auto-controllo circa gli obiettivi da raggiungere ed essendo il lavoro da remoto, peculiare del lavoro per obiettivo o a progetto, è richiesta un'autonoma rendicontazione circa l'avanzamento dei lavori. Ho riservato quindi due domande nella griglia d'intervista per approfondire ciò. Inoltre, c'è stata la volontà di intercettare eventuali cambiamenti nella relazione con i superiori. È stato dedicato opportuno spazio all'analisi delle forme di comunicazione tra colleghi, poiché nel momento in cui si lavora in sedi differenti risulta impossibile l'interazione immediata la quale deve essere mediata da opportuni dispositivi elettronici. Questo può produrre molte dinamiche differenti come l'irreperibilità del personale o lo svolgimento non immediato di attività che potrebbero essere portate a termine altrimenti, con un veloce confronto con i colleghi.

Altro elemento tenuto in considerazione è la distanza. L'essere distanti dalle persone con cui si lavora può portare a una diminuzione di intesa tra questi ultimi. La maggior parte delle volte, una squadra di lavoro risulta efficiente quanto più è coesa e quantomeno dispersiva. L'essere collocati geograficamente distanti può essere quindi motivo di non unione del *team*. Altra tematica che ho voluto approfondire è quella della fornitura da parte dell'agenzia per cui si lavora dei mezzi informatici per svolgere l'attività lavorativa. Difatti non deve essere assolutamente dato per scontato la disposizione da parte del personale di acquistare mezzi all'avanguardia per svolgere il proprio lavoro. Ho voluto quindi approfondire nell'esattezza quali siano i supporti messi a disposizione per affrontare, con tutto il materiale necessario, le ore lavorative in smart working.

2.5 TRACCIA DELL'INTERVISTA

Mi sono servito di una traccia organizzata attorno alle macro-tematiche che sono interessato ad approfondire. Quest'ultima è stata scritta per potermi mettere a disposizione i dati utili per la successiva analisi cercando, con gli strumenti e competenze messe a disposizione dal corso di laurea, di rispettare il più possibile quanto appreso negli anni di studio.

Per quanto concerne la metodologia, la ricerca è di tipo qualitativo, condotta attraverso interviste semi-strutturate. Nell'intervista semi-strutturata, l'intervistatore gode di una

maggiore autonomia. Ha a disposizione una traccia che elenca gli argomenti da trattare durante l'intervista, ma non è costretto a seguire un ordine specifico di domande e tematiche. Riporto di seguito una riflessione di Cardano a mio parere molto identificativa rispetto alla traccia d'intervista.

La traccia svolge una funzione assimilabile a quella del canovaccio nella commedia dell'arte: suggerisci all'intervistatore i temi da trattare, la formulazione linguistica più appropriata, ma lascia a quest'ultimo la facoltà di definire l'ordine di successione dei termini e la dialettica più appropriata a sollecitare l'intervistato (Cardano, 2011).

Questa flessibilità gli consente di organizzare la situazione sociale dell'intervista con libertà, dando spazio all'improvvisazione e seguendo il flusso dei discorsi. In altri termini:

Egli (l'intervistatore) è libero di impostare a suo piacimento la conversazione all'interno di un argomento, di porre le domande che crede e con le parole che reputa migliori, spiegarne il significato, chiedere chiarimenti quando non capisce, approfondimenti quando gli pare che ciò sia necessario, stabilire un suo personale stile di conversazione (Corbetta, 2003).

Come sottolinea Cardano l'intervista consegna al ricercatore, non solo un insieme di informazioni sull'intervistato con le quali compilare un'ipotetica matrice dati da sottoporre ad analisi. Con le interviste acquisiamo innanzitutto discorsi. Nel rispondere alle nostre sollecitazioni, l'intervistato intreccia narrazioni e argomentazioni, istituisce legami di senso fra eventi disposti in una sequenza temporale, espone le ragioni che rendono forti quanto asserisce o debole ciò cui intende opporsi (Cardano, 2011).

Le domande poste agli intervistati erano "aperte", poichè la domanda aperta ha il vantaggio della libertà di espressione. L'elemento di fondo che differenzia la domanda aperta da quella chiusa sta nella spontaneità della risposta da una parte, contrapposta alla costrizione delle risposte precodificate dall'altra (Corbetta, 2015). Tanto più l'intervistato/a si sente di poter parlare, tanto più ricca può essere il contenuto di ogni passaggio. Per quanto riguarda invece la lunghezza delle domande, è opportuno non dilungarsi troppo nella formulazione della stessa. È l'intervistato/a che deve far emergere ricordi o pensieri, sicuramente non l'intervistatore.

In linea generale le domande, oltre a essere formulate in un linguaggio semplice, devono essere concise. Le domande troppo lunghe, oltre a sottrarre più tempo l'intera intervista, possono distrarre l'intervistato dal *focus* dell'interrogativo e inoltre quando si è giunti alla fine della domanda può accadere che l'intervistato si sia dimenticato del suo inizio e basi la

risposta solo sulle ultime parti di essa (Corbetta, 2015).

Durante la stesura della traccia d'intervista inoltre ho prestato attenzione ad evitare definizioni ambigue. Occorre difatti evitare termini dal concetto non ben definito per evitare che l'intervistato/a si sentisse spaesato e iniziasse a parlare solo per non ammettere di non aver capito la domanda oppure di raccontando di un evento o parlando di un concetto ben diverso da quello che si voleva in partenza indagare.

Ciò è spiegato come segue da Cardano (in riferimento alla traccia):

Non si tratta di un elenco delle domande che dovranno essere lette di fronte all'intervistato, ma di una sorta di promemoria cui attingere tempi e possibili formulazioni dei quesiti, ma senza lasciarsi imbrigliare dalle proprie prefigurazioni. Detto altrimenti, quel che conta non sono le domande, ma le risposte; non è necessario leggere ora l'intervistato tutte le domande progettate, ma acquisire risposte pertinenti per i nostri fini: alcune risposte affronteranno questioni cui, sin dalla progettazione dello studio, annettevamo rilievo, altre insisteranno su aspetti la cui rilevanza è emersa lì per lì, nel corso dell'interlocuzione. (Cardano, 2011)

Da questo ho tratto l'importanza della flessibilità che caratterizza questo tipo di interviste. Difatti se un intervistato anticipa l'argomento che avrei dovuto indagare successivamente, non è sicuramente proficuo interromperlo per ricondurlo nei binari che mette a disposizione la traccia, ma lasciare che quest'ultimo si senta libero di approfondire gli argomenti trattati con il giusto grado di autonomia. Sarà successivamente la capacità dell'intervistatore con le giuste domande e accorgimenti a ricondurre verso la direzione opportuna e desiderata l'intervistato e il suo flusso discorsivo. Sono questi gli accorgimenti che ho utilizzato nello svolgimento delle interviste. In seguito, riporto un importante passaggio di Cardano tratto dal libro "La ricerca qualitativa" che mette a disposizione degli spunti interessanti per affinare la sensibilità in modo da avere una panoramica più completa e dettagliata su un rituale delicato quanto complesso, quello delle interviste.

Questa modalità relazionale poggia per così dire su tre pilastri: il silenzio, l'impiego di quanto gli analisti della conversazione definiscono *continuator* e la tecnica dell'eco. Il silenzio corredato dagli opportuni segnali corporei come la ricerca del contatto visivo, l'oscillazione del capo, l'inclinazione del busto verso il proprio interlocutore, costituisce la modalità più semplice di interazione cui è opportuno attingere quanto più possibile.

I "*continuator*", gli "uhmm", "mmh", "aaah", svolgono una funzione analoga: segnalano

all'intervistato la nostra partecipazione sul discorso e, in modo implicito, lo invitano a proseguire.

La tecnica dell'eco, o del rilancio a specchio, accresce più del silenzio e dei continuatori, la nitidezza dei nostri segnali di attenzione e di interesse per i discorsi che ci vengono consegnati. L'eco consiste nella riproposizione all'intervistato delle ultime parole che questi ha pronunciato prima di interrompersi, magari cercando il nostro sguardo per avere rassicurazioni sulla pertinenza di quanto ci dice, o per il sopraggiungere di un momento di imbarazzo, forse di reticenza. Con l'eco non facciamo altro che dire al nostro interlocutore: “sono qui, ti ascolto”. (Cardano, 2011)

Oltre a queste indicazioni che ho avuto modo di utilizzare durante le interviste, ho fatto tesoro inoltre, di ciò che puntualizza Howard Becker:

Chiedere come e non già perché. Domande sul “perché?” Davano risposte brevi, guardinghe, come se mi avessero voluto dire “ecco amico ti va bene così?”. Quando, al contrario, chiedevo come qualcosa fosse successo le mie domande hanno “funzionato” bene (Becker 1998).

L'insegnamento di Becker è che gli intervistati devono avere abbastanza margine di manovra da costruire una loro storia, senza essere vincolati a produrre quella che immaginano sia la “risposta giusta”. L'intervistatore non è un valutatore, ma un ricercatore sociale che ha bisogno di conoscere circostanze e processi. Gli intervistatori qualitativi sono innanzitutto dei *buoni ascoltatori* (Frisina, 2013).

In un'intervista ben riuscita i turni di interlocuzione sono molto brevi per l'intervistatore e molto lunghi per l'intervistato (Cardano, 2011). In altre parole, il primo parla poco e il secondo molto. Per fare ciò è importante considerare l'intervistato non come un “contenitore di informazioni da estrarre con qualunque mezzo”, ma come un soggetto con cui è possibile “danzare” (La Men dola, 2009), stando attenti a non pestargli i piedi e ascoltando il ritmo della musica che lui stesso ha scelto. L'intervista discorsiva crea una relazione dove gli intervistati sono messi nella condizione di non produrre risposte stereotipate, possono mettersi in gioco, assumendo uno sguardo esplorativo per riuscire a ripercorrere le proprie esperienze includendo tutto ciò che è utile per comprendere il senso che hanno per loro (Frisina, 2013). L'inizio dell'intervista è cruciale, perché “dà forma all'interazione” (La Mendola, 2009) e influenza fortemente l'esito della conversazione. Ciò significa che la

domanda iniziale va scelta con molta cura.

Ad ogni modo, ho condotto le dieci interviste nell'arco di un mese, senza incontrare particolari complicità o resistenze del campo, ad eccezione di qualche piccolo intoppo. Per il fatto che i soggetti intervistati sono tutti lavoratori, gli orari delle interviste sono state difficili da organizzare e il periodo di ferie e festività estive nelle quali sono state condotte, sicuramente non ha giocato a mio favore. Ogni problematica emersa è stata comunque risolta.

Per la realizzazione di tre interviste mi sono servito della connessione da remoto poiché per motivi di distanza geografica tra me e gli intervistati e per l'irreperibilità nei giorni e orari a disposizione di questi ultimi, sarebbe stato molto difficile trovare un momento comune di libertà. Ho registrato l'audio delle interviste con il cellulare per poter successivamente trascriverle. Le interviste sono durate mediamente quarantacinque minuti e ho sempre riservato un momento iniziale di confronto sull'attuale impiego dell'intervistato, cercando di capire nel dettaglio quale fosse il suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Ci sono stati tre intervistati che attualmente non lavorano più nelle agenzie interinali considerate, ma avendoci lavorato per più di due anni e utilizzando lo SW ho ritenuto comunque opportuno confrontarmi con loro. Da questi ultimi, ho raccolto criticità importanti, forse perché non essendo più parte delle organizzazioni considerate hanno avuto modo di parlarne più liberamente e in modalità maggiormente critica rispetto a coloro che tutt'ora sono impiegati in queste ultime.

Riporto di seguito, la traccia d'intervista che ho utilizzato.

INFORMAZIONI GENERALI SUL LAVORATORE

1. Per cominciare, posso chiederle di raccontarmi qual è il suo percorso di studi?
2. Da quanto tempo lavora qui?
3. Qual è il suo ruolo all'interno di.. ?
4. Prima di lavorare in smart working, che idea ne aveva?
5. Si ricorda come è stata la prima volta che ha lavorato in smart working?
6. Quali sono le persone (che ruoli ricoprono) che lavorano da remoto nell'organizzazione per la quale lavora?

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA

7. Quante volte a settimana/mese lavora a distanza?
8. Come sono organizzati gli orari di lavoro in SW rispetto a quelli che svolge

in azienda?

9. In che modo organizza le attività da svolgere quando lavora da remoto?

ATTIVITA' REMOTIZZABILI

10. All'interno della giornata lavorativa, quali sono le attività/le mansioni che possono essere svolte da casa?

11. Quali criteri utilizza per identificare le mansioni da fare in remoto? Come si organizza queste attività?

SPAZI DI LAVORO

11. Può descrivere la sua postazione di lavoro da casa?

12. Quando lavora a distanza, quali criticità incontrate correlate allo spazio di lavoro? Può farmi qualche esempio?

13. (Ci sono altre persone negli spazi domestici quando lavora?) Se sì come vi organizzate nell'uso dello spazio?

14. In quali luoghi le capita di lavorare oltre alla sua abitazione?

TEMPI DI LAVORO

17. Come organizza i tempi di lavoro e le pause? Può raccontarmi una sua giornata tipo..

18. Può raccontarmi se le è mai capitato di lavorare la sera, nei weekend o oltre gli orari d'ufficio?

ALTRE TEMATICHE

19. Com'è cambiata la relazione con i suoi superiori?

20. Che forme di controllo sono previste del lavoro che svolge a distanza?

21. Com'è cambiata la relazione con i suoi colleghi? Come sono cambiate le forme di comunicazione?

22. Che tipo di strumentazione utilizza per lavorare da remoto? È sua o dell'azienda?

PER FINIRE

19. Partendo dalla sua esperienza, quali sono le maggiori difficoltà che ha incontrato?

20. Come ha cercato di risolverle?

21. Dal suo punto di vista, quali sono invece i vantaggi del lavoro da remoto?

22. Come si potrebbe migliorare, secondo lei, l'organizzazione del lavoro nella sua azienda?

Quali trasformazioni apporterebbe?

23. Conosce qualcuno della sua azienda che lavora da remoto e con cui mi consiglia di parlare?

24. Ha altro da aggiungere? Ci sono delle questioni che secondo lei non sono emerse?

2.6 CRITICITÀ INCONTRATE

Le criticità che ho incontrato maggiormente sono collegate al campionamento e allo svolgimento di alcune interviste.

Poiché il tema dello SW ancora poco dibattuto e in fase di realizzazione e ottimizzazione in molte organizzazioni, ho dovuto identificare coloro che lavorano per realtà nella quale lo smart working risulti rodato ed efficientemente implementato. Da qui l'idea di identificare i soggetti da intervistare all'interno delle agenzie interinali che, come detto pocanzi, danno ai loro lavoratori due giorni di SW a settimana. Le persone da intervistare sono state individuate grazie alla conoscenza di un lavoratore impiegato in una delle agenzie considerate che ha svolto il ruolo di *gatekeeper*. Ho raccontato il mio progetto di ricerca al cosiddetto *gatekeeper* che si è mostrato interessato alla mia iniziativa e si è fortunatamente reso disponibile a contattare i suoi colleghi e conoscenti impiegati nelle agenzie identificate. Ci sono volute alcune settimane per organizzare e pianificare le date delle interviste e le disponibilità degli intervistati. Per quanto riguarda lo svolgimento di alcune, le criticità incontrate sono collegate all'attitudine mostrata da due intervistate. Era chiaro fin da subito che non erano ben disposte a raccontarmi alcuni aneddoti e preferivano liquidare le mie domande con alcune semplici parole piuttosto che sforzarsi ad ampliare ed argomentare il tema trattato. Erano visibilmente annoiate e da subito ho capito che avrebbero preferito essere da tutt'altra parte invece che trovarsi davanti a me. Ho fatto molta difficoltà inizialmente, poi l'ho colta come una sfida. Sono riuscito in particolare con una delle due ad impostare la comunicazione in modo differente facendo qualche battuta e seguendo la sua opinione ma mostrandomi sempre imparziale. Durante il percorso universitario ho svolto diverse interviste per molteplici progetti, ma mai era capitato di avere davanti persone poco collaborative e dalle risposte brevi e secche.

Tuttavia, con mia sorpresa, sono riuscito comunque a trarre informazioni utili al fine di ricerca e una delle due mi ha messo in contatto con tre lavoratori/trici che poi ho intervistato.

CAPITOLO TERZO

ANALISI DEI DATI RACCOLTI

Per la fase di analisi delle interviste ho scelto di impiegare, come strumento analitico che fungesse da guida, le macroaree create per la definizione e suddivisione della traccia d'intervista. Tale espediente mi ha permesso di creare degli argomenti che dessero conto delle differenti implicazioni e applicazioni dello *smart working* emerse in sede di interviste. Ho poi provveduto a collegare, di volta in volta, riferimenti tratti dalla letteratura per confrontarli *con* le interviste e *tra* le interviste.

Seguirò quindi i temi salienti della traccia e, a mano a mano, confronterò le risposte e gli stimoli tratti dagli intervistati.

Quindi, una volta prodotto tutto il corpus dei dati, ho proceduto al successivo trattamento di questi e alla comparazione di quanto emerso e ritenuto importante nelle varie interviste.

Ho chiesto ad ogni intervistato/a di indicarmi un pseudonimo per proteggere la privacy di ognuno.

3.1 CHI LAVORA IN SMART WORKING

Lo smart working nell'immaginario collettivo è spesso associato al solo e riduttivo "lavorare a casa" danneggiandone l'immagine e potenzialità mettendo in luce solamente l'elemento marginale del lavorare in un luogo che non sia l'ufficio. Per questo motivo la domanda di apertura delle interviste, dopo aver riservato una prima serie di domande per ricostruire l'istruzione, il percorso di studi e il ruolo all'interno dell'organizzazione degli intervistati, è stata posta con l'obiettivo di intercettare l'opinione di questi ultimi nei confronti dello SW prima di lavorarci. Riporto di seguito due stralci d'intervista.

Prima di provarlo sinceramente pensavo che ti limitasse nel vivere il posto di lavoro e che fosse un buon escamotage quando si hanno degli impegni, tipo che se uno aveva una visita o un problema, ma non pensavo sicuramente che fosse effettivamente un valore aggiunto. Pensavo solo che fosse comodo qualche volta. (Intervista a Giorgia)

Quando se ne è cominciato a parlare ero abbastanza scettica perché una mia amica già ci lavorava e mi raccontava di come all'inizio faceva fatica ad adattarsi perché vedeva difficile separare l'ambiente casa dall'ambiente lavoro e appunto nel mio caso non ho una stanza

uno studio dedicato quindi ero preoccupata di come si mischiano gli ambienti. (intervista a Gaia)

Notiamo da queste testimonianze, come da entrambe le intervistate ci sia un atteggiamento generalmente avverso nei confronti di questa pratica lavorativa prima di sperimentarla, seppur per motivi diversi. Nel caso specifico di *Giorgia*, inquadra lo SW come una possibilità di incastrare impegni per i quali normalmente si dovrebbe chiedere un permesso a lavoro definendolo quindi solamente “comodo”. L’altra intervistata invece era preoccupata per la gestione degli spazi domestici, in quanto non dispone di un ambiente all’interno della sua abitazione da dedicare al lavoro nei giorni di smart working. Come vedremo successivamente in particolare da queste due intervistate ci sarà un cambio di prospettiva nei confronti dello SW successivamente ad averlo provato.

Si nota pertanto come ci sia uno scarto tra precedenti concezioni dello smart working ed esperienza. Inizialmente, prima dell’esperienza, questa modalità di lavoro veniva identificata come strategia per lavorare con orari ridotti o come modalità per incastrare impegni privati durante gli orari lavorativi. Questa modalità di lavoro offrendo un’elevata flessibilità e può essere soggetta all’identificazione di strategie per alterare il proprio orario lavorativo al fine di ridurlo o modellarlo a seconda dei propri impegni personali. Tra gli intervistati, comunque, nessuno ha riportato di mettere in atto tali strategie e non tutti hanno un ricordo nitido di come sia stata la prima esperienza di smart working, riporto però la seguente testimonianza:

Ho cominciato a lavorare in smart working proprio quando c’è stato l’inizio della pandemia, c’erano tre persone in filiale e le altre a casa quindi si girava e mi ricordo che all’inizio ci sono state un po’ di tensioni su come organizzare i turni di chi stava a casa e quando, ovviamente tutti volevano stare a casa il venerdì e il lunedì. In quell’occasione ricordo litigi tra due colleghe che prima non avevano mai litigato o discusso! Non l’avrei mai detto! ma sono andati avanti un bel po’ a beccarsi e rinfacciarsi quella litigata eh! Comunque, alla fine il capo ha deciso di fare ad estrazione e a rotazione perché non ne davamo fuori. (intervista a Irene)

Da qui ho inteso che la volontà di lavorare nei giorni prossimi ai festivi in SW, era collegata alla volontà di avere più tempo libero o comunque avere più tempo a disposizione per gli affari personali. Motivazioni che comunque esulano dall’attività lavorativa in sé e si

inserirlo in un'ottica di convenienza personale. Due colleghi che prima non avevano mai discusso hanno litigato per la gestione dei giorni da identificare come possibili per lo SW. Il conflitto creatosi in questo caso è stato gestito tramite l'attribuzione della scelta al caso. Successivamente, partendo dall'esperienza e testimonianza degli intervistati, ho inteso come lo smart working possa essere appannaggio di una cerchia ristretta di lavoratori o se fosse consentito a tutti i membri dell'organizzazione. Qui ho ricevuto risposte molto differenti, di fatti ad alcuni intervistati di una particolare agenzia riportano che lo smart working era consentito a tutti su rotazione, altri invece, riportano come alcune figure professionali avessero a disposizione per il carattere del loro ruolo ricoperto, più giorni di smart working. Vi è quindi, prendendo in considerazione quanto detto dagli intervistati, un trattamento differente sulla base del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Difatti come riportato in seguito, i direttori di filiale potevano scegliere in autonomia i giorni in cui lavorare da casa mentre coloro che ricoprono un ruolo gerarchicamente inferiore, dovevano accordarsi per la spartizione degli stessi.

Si c'erano delle differenze, il direttore di filiale poteva gestirsi come voleva anche se alla fine veniva sempre perché odiava lavorare da casa ma ad esempio dei miei colleghi che fanno ricerca e selezione permanent possono lavorare da casa quattro giorni a settimana mentre noi massimo due. Questo, comunque, perché noi dobbiamo garantire un'assistenza immediata ad una persona che viene a portare il curriculum in sede mentre loro fanno ricerca e selezione per le aziende (intervista a Riccardo).

Notiamo da questa testimonianza come il ruolo ricoperto e la mansione di ognuno vada ad impattare sull'orario lavorativo e sulla possibilità di lavorare più giorni in smart working producendo delle differenze sulla base dell'inquadramento contrattuale.

Differente è il modus operandi di un'altra agenzia come riporta un altro intervistato.

*“Beh noi eravamo tutti, tutta la filiale, quindi dai commerciali al capo filiale, ai recruiter ai back office, bastava che ci fosse una persona di ogni ufficio presente sempre in filiale.”
(intervista a Lorenzo)*

Da quanto emerso dall'intervista a Riccardo vi sono quindi delle differenze sulla base dei ruoli di coperti. I recruiter “permanent” sono coloro che seguono l'azienda nella ricerca e selezione del personale con una RAL (reddito annuo lordo) superiore ai venticinquemila

euro, ai quali vengono riservati più giorni di SW. A mio parere non è solo una questione di ruolo diverso. Certo, a differenza del *recruiter*, quello *permanent* non deve ricevere le persone allo sportello quindi la presenza in filiale non è strettamente necessaria, ma dietro la scelta di dedicare più giorni di lavoro da remoto a queste figure è probabilmente anche una questione di benefit e di maggiore flessibilità concessa, dal momento che sono in una posizione gerarchicamente superiore, di conseguenza, ricevono un trattamento di favore

3.2 LE ATTIVITA' REMOTIZZABILI

Per quanto riguarda gli orari di lavoro tutti hanno riportato che non ci sono differenze in quanto le ore da coprire sono le 8 canoniche, che il lavoro venga svolto in presenza o in smart working. Sulla base invece delle mansioni, molti intervistati anticipavano le domande successive, le quali andavano ad indagare le possibili attività remotizzabili. In questo passaggio ho ricevuto molte risposte differenti in quanto, essendo una decisione soggettiva, ognuno si organizza il lavoro come meglio crede e come più si sente produttivo.

Non ho mai dovuto scegliere particolari attività da svolgere solo da casa ma mi gestivo il lavoro in base a quello che avevo da fare, cercavo solo di non fare i colloqui da casa perché sennò dovevo vestirmi bene o riordinare la stanza per essere un minimo professionale e presentabile [...] (intervista a Mike)

Sì io le attività amministrative che non richiedono comunque collaborazione con i colleghi le faccio da casa, però se siamo nel periodo del mese in cui bisogna fare le paghe, che sono attività delicate e comunque ci vuole molta concentrazione ecco quelle le faccio da casa perché so che sono tranquilla e non ho distrazioni [...] (intervista a Giorgia).

Per quanto riguarda tutto quello che è rilevazione delle presenze cerco di farlo sempre quando sono in filiale così posso stamparmi la documentazione. Stessa cosa per la formazione perché essendo in due a fare la stessa cosa non ha senso farlo quando si è distanti o da casa, è meglio farlo insieme e secondo me si impara anche di più. (intervista a Marika).

Non mi è mai cambiato niente, in senso tutte le cose che faccio in smart le faccio anche in filiale e viceversa, sicuramente vado in presenza nei giorni in cui ci sono assunzioni delicate

o quando devo vedere qualche candidato di persona [...] (intervista a Gaia).

Ogni intervistato ha un approccio diverso alla gestione delle attività a seconda della loro natura e delle proprie preferenze personali.

La testimonianza di *Mike* riflette una prospettiva interessante dello SW difatti preferisce non fare colloqui quando non si trova in filiale, *Giorgia* invece preferisce svolgere da casa attività amministrative che richiedono più concentrazione e attenzione ai dettagli. Questo approccio può consentire minori distrazioni rispetto a un ambiente di ufficio ma potrebbe penalizzarla nel caso in cui abbia bisogno di un supporto da parte di un collega.

In particolare, questi stralci d'interviste evidenziano come le attività da poter svolgere da remoto, possano essere personalizzate in base alle esigenze specifiche del lavoro e alle preferenze individuali di ognuno. D'altronde se la direzione non specifica la tipologia precisa di attività da svolgere in SW, sta alla personale iniziativa di ognuno regolarsi e identificare le opportune attività da svolgere in presenza o in remoto. La maggior parte degli intervistati riporta che i criteri per selezionare le attività lavorative da svolgere in remoto, sono prevalentemente caratterizzate da due elementi distintivi. Quelle amministrative, specialmente meccaniche o ripetitive, e quelle che richiedono un maggiore sforzo cognitivo in quanto la calma e il silenzio della propria abitazione, risultano particolarmente compatibili con lo svolgimento di queste.

3.3 LA GESTIONE DELLO SPAZIO E DEL TEMPO DI LAVORO

I successivi macro-argomenti che verranno presi in considerazione per l'analisi sono quelli della gestione dello spazio e del tempo di lavoro.

La letteratura riporta tematiche contrastanti e differenti punti di vista sulla gestione degli spazi di lavoro quando quest'ultimo viene svolto all'interno della propria abitazione.

Come riporta Sacchetto:

“La possibilità di lavorare da casa è stata quindi estremamente diseguale sulla base della mansione, del settore, delle connessioni disponibili, del tipo di abitazione e della composizione della famiglia. Le difficoltà nel lavoro da remoto hanno dovuto poi confrontarsi con i diversi adulti che competevano per lo stesso spazio dovendo talvolta anche provvedere al lavoro domestico e alla cura dei figli”. (Sacchetto, 2021).

Nell'immaginario collettivo si presentano *smartworkers* (coloro che lavorano in SW) come lavoratori particolarmente privilegiati che lavorano quando vogliono e dove vogliono, ma osservando con occhio critico e ascoltando le testimonianze in prima persona degli intervistati sono emersi pareri molto contrastanti soprattutto per la dimensione dello spazio. Possiamo delineare dunque il profilo del "lavoratore in difficoltà" partendo da ciò che viene presentato dagli intervistati. Coloro che non hanno a disposizione una stanza isolata, che non dispongono di una connessione stabile ed efficiente e che sono in presenza nella stessa stanza di altre persone durante lo svolgimento dell'attività lavorativa per un tempo prolungato, sono coloro che sono più in difficoltà e presentano criticità nell'attuazione dello smart working. Coloro che sono giovani e vivono ancora con la famiglia sono di fatto i lavoratori che rispondono a questo idealtipo di "lavoratore in difficoltà", mettendo in luce una disponibilità di supporti tecnologici e spazi che spesso non vengono considerati o vengono dati per scontato.

Partendo proprio da qui, riporto la testimonianza di *Melissa*:

[...] All'inizio per me era un problema perché abitando ancora con la mia famiglia facevo fatica a capire qual era lo spazio migliore cui dedicare 8 ore di lavoro, e avendo due fratelli più piccoli facevo seriamente difficoltà a gestirmi. Per fortuna il mio ragazzo viveva da solo e quando avevo i giorni di smart working andavo da lui senno' era veramente da uscire pazzi. Litigi che non ti dico per pretendere otto ore di silenzio, ma con i miei anche [...]
(intervista a Melissa).

Lo stralcio d'intervista riflette le criticità personali legate al lavoro da remoto quando si vive con la propria famiglia, in particolare con fratelli più piccoli. Nel caso specifico, *Melissa* è dovuta ricorrere a strategie personali e risorse altrui (la casa del fidanzato) per la risoluzione del problema che questa modalità di lavoro comporta nel suo caso.

Proseguo riportando l'esperienza di *Cinzia*, persona adulta che dispone di una casa con caratteristiche completamente diverse rispetto a quella delineata da *Melissa*.

Io sono molto fortunata perché ho proprio una stanza dedicata per il fatto che ho una casa grande e ho un sacco di spazio. Ho proprio uno studio, una stanza ben illuminata, una scrivania e una sedia comoda; oltre a essere a casa da sola è proprio un ambiente top per me (intervista a Cinzia).

Si presenta in questo caso una situazione opposta, l'intervistata infatti descrive una situazione ottimale per il lavoro da remoto. Avere una stanza dedicata è un vantaggio notevole e questo tipo di ambiente può influire sulla performance lavorativa durante le ore di lavoro in SW.

Tuttavia, è importante ricordare che non tutti i lavoratori hanno lo stesso *background* familiare, quindi si differenzia molto l'esperienza di lavoro da remoto per ogni lavoratore sulla base della conformazione dell'abitazione, degli spazi a disposizione e sulla presenza o meno di altre persone nei luoghi prima citati. Queste differenze si ripercuotono sul benessere e sulla situazione familiare di ogni lavoratore.

Molte differenze si presentano anche in riferimento ai tempi di lavoro. Leggendo e confrontando le varie interviste emerge come la gestione del tempo sia un fattore ancor più soggetto della specificità personale e che l'ottimizzazione di quest'ultimo può richiedere un po' di sperimentazione al fine di trovare la strategia che funzioni meglio. È emersa spesso la gestione delle pause lavorative che in smart working possono essere più o meno lunghe a causa di un controllo assente. Un'intervistata invece, coerentemente con quanto riporta la letteratura, espone l'esatto contrario:

[...] All' inizio a me sembrava sempre di fare meno, essendo a casa avevo l'impressione di lavorare poco e di non fare abbastanza quando invece non era così. All'inizio mi ricordo che addirittura iniziavo mezz'ora prima perché mi dicevo “tanto non devo fare la strada per andare al lavoro a sto punto inizio già adesso, non ho altro da fare alle 8 di mattina”. Complessivamente quindi lavoravo di più! Questa situazione comunque non è durata tanto fortunatamente dopo mi sono confrontata con le mie colleghe e mi sono ridimensionata haha (Intervista a Irene).

Riporto la testimonianza di un altro intervistato:

Con la gestione del tempo in realtà io non ho mai avuto grossi problemi anzi. Quando lavoro da casa so che posso andare a prendere mio figlio a scuola e portare fuori il cane in pausa pranzo senza dover fare le corse. Se potessi, lavorerei ogni giorno in smart, poi una volta che il tuo capo si fida e sa che lavori bene anche da casa, almeno con me non ha avuto problemi. Difatti adesso posso lavorare un giorno in più in smart alla settimana comunicandolo la settimana prima. (intervista a Mike).

Mike riporta una situazione particolare, difatti lavora per la medesima organizzazione da 7 anni per cui vi è una fiducia consolidata tra la direzione e il lavoratore, che alla richiesta di aumentare i giorni in smart non ha trovato particolari resistenze dal responsabile dell'ufficio e dal direttore di filiale.

Appena gliel'ho chiesto mi ricordo che non erano molto d'accordo quindi hanno deciso di fare una prova per un mese. Io ho sempre ho avuto una buona media di fatturato e durante il mese di test non ci sono stati cali; quindi, hanno deciso di venire incontro alla mia richiesta anche perché dai, quando glielo chiesto lavoravo lì da 5 anni [...] (intervista a Mike).

Altra tematica collegata ai tempi di lavoro emersa chiaramente, è quella della porosità degli orari e dei confini dettati dagli orari di lavoro, producendo un allungamento delle attività lavorative, dettate dalla flessibilità che lo smart working concede ai lavoratori, anche al di fuori degli orari lavorativi. Come riporta Sacchetto in riferimento allo smart working applicato al periodo pandemico:

Tuttavia, è evidente che la pandemia ha solo accentuato alcune tendenze perché molte persone già precedentemente operavano da casa fuori dall'orario di lavoro, magari controllando l'e-mail la sera o finendo la stesura o la lettura di un qualche report durante il fine settimana. L'integrazione della tecnologia nelle varie sfere della nostra vita quotidiana in particolare negli spazi urbani, mentre garantisce la possibilità di svolgere alcune mansioni da (quasi) un qualsiasi luogo, produce anche una connessione psicologica al lavoro che talvolta assume caratteristiche coercitive (Sacchetto 2021).

Nessuno degli intervistati ne ha parlato in modo negativo o problematico anche se la tematica è emersa chiaramente:

A me è capitato spesso di fare chiamate o colloqui alle 18:00 o 18:30 soprattutto nel caso di operai che facevano straordinari. Me la gestivo molto bene, staccavo un quarto d'ora prima e all'orario prestabilito mi collegavo e facevo la call. Tanto, comunque, a quell'ora sarei stata in macchina per tornare a casa, non mi è mai pesato. (intervista a Marika)

Beh, nonostante gli straordinari in smart working non vengono pagati è molto più difficile

chiudere il computer alle otto ore spaccate, perché sembra costi di meno a livello personale fare un po' di più quindi sì, mi è capitato di fare magari mezz'ora in più senza neanche rendermi conto perché magari ho delle questioni aperte. Comunque, nessun mi ha mai costretto, lo facevo di mia spontanea volontà. (Intervista a Riccardo)

In questi stralci d'intervista, gli intervistati/e sembrano compiere un calcolo costi-benefici e il risultato è quello di considerare lo smart working e la porosità degli orari che porta con sé in modo complessivamente positivo senza riportare criticità importanti.

Tuttavia, va considerata un'altra prospettiva. Gli straordinari sono ore di lavoro aggiuntive rispetto alle ore contrattuali normali di un dipendente e devono essere retribuiti in base alle leggi sul lavoro. Gli straordinari non pagati rappresentano in ottica smart working un potenziale terreno di conflitto per quanto riguarda l'identificazione di quanto effettivamente si lavora in più in una giornata. Mentre in ufficio è semplice constatare che la permanenza a lavoro sia prolungata e che quindi si abbia diritto a straordinari, in smart working la possibilità di constatare che l'effettivo orario di lavoro vada oltre le otto ore diventa problematico. È opportuno puntualizzare la questione. Lavorare in modalità smart working non dovrebbe significare che gli straordinari vengano non pagati o che un datore di lavoro possa sfruttare i dipendenti richiedendo loro di lavorare oltre l'orario contrattuale senza compensazione. Come emerso dalle interviste però questa particolare situazione viene in parte mitigata dall'elevato grado di flessibilità che questa pratica lavorativa consente, producendo da quanto emerso dagli intervistati, la messa in secondo piano della dinamica dello straordinario non pagato che viene considerato un "prezzo da pagare" che viene saldato dai lavoratori pur di poter lavorare in smart working. Questo stralcio d'intervista risulta particolarmente esplicativo:

Mi capita di andare oltre, direi spesso in realtà, però non mi pesa perché lavoro volentieri mezz'ora in più pur di essere in smart working. Risparmio benzina, la rottura di guidare cosa che odio e il traffico soprattutto. Anche perché per andare al lavoro ci metto 40 minuti all'andata e 40 al ritorno, quindi a conti fatti dedico meno tempo quando sono in smart (intervista a Lorenzo).

3.4 LA DINAMICA DEL CONTROLLO

Procedo con il successivo argomento, particolarmente saliente per la differenza di opinioni

riportate dagli intervistati/e.

Argomento molto dibattuto quando si parla di lavoro da remoto (ma non solo) è la dinamica del controllo. Il controllo sul luogo di lavoro è un aspetto critico e delicato delle dinamiche tra datori di lavoro e dipendenti e può manifestarsi in diverse forme. Per quanto riguarda il lavoro ad obiettivi è sicuramente meno problematica la supervisione dei lavori in quanto ci sono tempi precisi per raggiungere obiettivi prefissati. Differente invece è per le mansioni più difficilmente monitorabili. Nel caso specifico considerato molte mansioni sono ad obiettivi. Da un lato, il controllo sul luogo di lavoro è necessario per garantire che le attività aziendali si svolgano in modo efficiente, coerente e in linea con gli obiettivi dell'azienda. Tuttavia, trovare un equilibrio tra il controllo, il rispetto della privacy e benessere dei collaboratori è una sfida da cogliere per la direzione delle organizzazioni più all'avanguardia e che intendono sperimentare nuove modalità di lavoro.

Riporto un passaggio di un'intervistata particolarmente esplicativo per il tema in questione:

C'è un contratto molto strutturato per lo smart working che regola gli orari, le pause, come fare le timbrature digitali, a che ora iniziare, che siti poter consultare e quali no, è molto rigoroso.

Quando abbiamo fatto il meeting dove ci spiegavano come andrebbe usato lo smart working mi ricordo che più della metà della riunione è stata sul controllo delle presenze e su come fare le timbrature digitali. Noi non abbiamo nessuno che ci controlla o report da presentare ma perché con il gestionale è tutto tracciato: chiamate, colloqui fatti o dati inseriti. Quindi è possibile essere controllati in ogni modo, a queste info comunque possono accedervi solo nel caso in cui ci sia il sospetto che non si rispettino i punti del contratto firmato e per dirti non è mai successo a nessuno in due anni, che io sappia (intervista a Serena).

Differente è invece per un'altra intervistata:

Non ho idea se nel mio contratto ci sono scritte le cose che posso fare e quali no quando sono in smart working. So solo che faccio il mio e due giorni alla settimana lavoro da casa e nessuno mi ha mai ripreso. Forse mi hanno accennato qualcosa in sede di colloquio ma non ricordo bene, comunque io sono arrivata qua che era già rodata come cosa. In effetti però adesso che mi ci fai pensare andrò a vedere haha (Intervista a Marika).

Da noi il capo a fine giornata o settimana non ha mai voluto un report o una considerazione scritta su quello che si è fatto ma perché lo si vedeva mano a mano che si lavorava, in senso

che con le riunioni ci si teneva aggiornati. Quindi il controllo che mi viene in mente è tramite queste riunioni oppure passava in ufficio e chiedeva se c'erano aggiornamenti in merito a una questione e lì in base a come gli rispondevi si capisce se lavori o se fai finta. (intervista a Riccardo).

Gli stralci d'intervista riportati, mettono in evidenza una visione diversa del controllo in base alla cultura aziendale e a come questa si è cristallizzata nelle abitudini dei lavoratori.

Nel caso di Serena vi è un documento scritto che regola le modalità d'uso dello smart working in modo preciso, ma per quanto riguarda il controllo, in questo caso si può definire "indiretto". Questo perché viene eseguito tramite la consultazione del gestionale tenendo traccia delle attività fatte nel caso in cui ci sia il sospetto che non si lavori adeguatamente e non vi è una persona che effettivamente vigili direttamente, personalmente e periodicamente. Nel caso invece di Marika, l'intervistata nemmeno è al corrente se sia presente un documento che regola la pratica lavorativa dello smart working. Questo sta a significare che il controllo non era eccessivo ed esagerato, altrimenti si sarebbe preoccupata precedentemente di prenderne visione o di interessarsi al tema. La situazione di Riccardo invece possiamo definirla come ibrida tra quella di Marika e Serena poiché l'attività di rendicontazione viene messa in atto direttamente con il superiore in occasione delle riunioni periodiche che si tengono. Quello del controllo è un argomento molto delicato, che insieme al concetto di privacy nel dibattito pubblico è in rapida evoluzione.

3.5 LE RELAZIONI TRA COLLEGHI E SUPERIORI

Lo smart working, cambiando la modalità lavorativa, produce ampie trasformazioni nelle relazioni tra colleghi o superiori per la mancanza di comunicazione faccia a faccia, per la perdita del contatto con l'altro o nel caso di direttive o ordini dai superiori.

Inoltre, gli intervistati riportano che la mancanza di condivisione delle conoscenze può rischiare di diventare un ostacolo per l'apprendimento continuo e per la crescita professionale. Da quanto si evince dalle interviste però non sono preoccupazioni particolarmente emerse. In particolare:

Io sono arrivata che ero in stage, quindi, considera che dovevo imparare tutto e non sapevo fare nulla se non rispondere alle mail o alle chiamate haha. Già la seconda settimana mi hanno fatto fare un giorno di smart ma non è servita a nulla perché non sapevo fare i

colloqui quindi mi ricordo che tipo esploravo il gestionale e cercavo di capirci qualcosa. A me all'inizio non piaceva lavorare da casa perché non potevo imparare granchè poi dopo un paio di mesi che ho conosciuto un po' tutti e ho capito come sfruttarlo non lo toglierei più, anzi ci lavorerei sempre [...] (Intervista a Katia)

Ne ho parlato anche con la mia collega un paio di giorni fa quando le ho detto che avrei fatto un'intervista sul tema dello smart working! Io sinceramente non ho sentito nessun cambiamento nel vedere meno i miei colleghi anche perché non è che siamo in full smart, avendo tre giorni in presenza, comunque, ti parli e ti conosci. Anche perché i colleghi raramente sono i tuoi migliori amici, possiamo dirlo, sono persone con cui lavori ma se anche non li vedi per due giorni a settimana non è che stai male [...] (intervista a Lorenzo).

Complessivamente il tema della distanza dai propri colleghi potrebbe rappresentare un problema nel caso di una risorsa che abbia bisogno di un percorso di formazione o sia inesperto o comunque *junior*. Di fatto, a fronte di un'opportuna organizzazione e pianificazione delle attività lavorative, anche un lavoratore alle prime armi ha di fatto l'occasione di dedicare al lavoro da remoto, quella attività più semplici e schematiche che non hanno bisogno di una gran preparazione ed esperienza sul campo.

Per quanto riguarda la comunicazione faccia a faccia, in smart working viene a mancare. Certe mansioni richiedono un confronto continuo e alcuni progetti richiedono la collaborazione di più figure professionali differenti tra di loro. Avendo bisogno di contributi di lavoratori con formazione, capacità e *skills* differenti è quindi richiesta una stretta collaborazione e un'interfaccia continua con altri colleghi. In questa situazione come riportano gli intervistati nelle loro esperienze, a volte si è dovuto procrastinare o posticipare ai giorni seguenti determinati lavori che quindi sono stati portati a termine richiedendo più tempo del dovuto proprio perché alcune persone che partecipavano al progetto si trovavano in smart working. Questo può portare ad attriti con i superiori poiché si ritarda la conclusione di un determinato progetto come testimonia l'intervistata:

La settimana scorsa un candidato doveva essere visto da entrambi i nostri recruiter perché il cliente che ci ha commissionato la ricerca, si sa che è molto esigente e quando ci commissiona delle ricerche chiede di essere molto veloci. Sta di fatto che i colleghi si sono organizzati male con i giorni in smart working perché se li sono presi di fila e quindi non sono stati presenti per 4 giorni di fila. Quando sono tornati ho sentito le urla del

responsabile dal piano di sopra.

Un altro elemento significativo emerso dalle interviste riguardo alle relazioni con i colleghi e superiori è la sfida della rara presenza congiunta di tutto il personale. Nel contesto del lavoro da remoto, i membri del team possono trovarsi fisicamente distanti l'uno dall'altro, lavorando da luoghi diversi, le proprie case. Questa dispersione geografica può comportare alcune sfide nella gestione delle interazioni e delle attività che richiedono la presenza congiunta di tutto il team.

Riunioni periodiche, aggiornamenti congiunti e momenti di formazione comune sono essenziali per una buona coordinazione. Tuttavia, nel lavoro agile, queste attività devono essere pianificate con largo anticipo e grande precisione. È necessario coordinare le disponibilità di tutti i membri, tenendo conto del fatto che solitamente non sono tutti presenti nello stesso luogo o nello stesso momento. La pianificazione delle riunioni e degli eventi con anticipo è richiesta per garantire che tutti abbiano la possibilità di partecipare.

È emerso come la comunicazione tra i membri del team diventa un elemento rilevante e le piattaforme di comunicazione online, come le videoconferenze e gli strumenti di messaggistica istantanea, diventano strumenti indispensabili per mantenere tutti informati e connessi.

Da quanto emerso quindi una comunicazione efficace può portare al raggiungimento degli obiettivi del team e la formazione delle risorse junior possono richiedere un maggiore sforzo di coordinazione tra colleghi e superiori.

Per quest'ultimi che hanno ruoli di maggiore responsabilità, devono pianificare con cura gli incontri, utilizzare strumenti di comunicazione adeguati e garantire una chiara assegnazione dei compiti.

3.6 ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI DEL LAVORO IN SMART WORKING

Per far emergere informazioni utili ho posto la domanda in modo tale da mettere in primo piano l'opinione dei lavoratori e ciò che hanno sperimentato in prima persona.

Ho quindi domandato quali siano state le maggiori difficoltà e criticità incontrate durante le esperienze di smart working.

Più di qualcuno/a riporta di non aver incontrato difficoltà o criticità particolari durante le ore lavorate in smart working, altri riportano punti di vista differenti e difficoltà legate ai temi più diversi.

“Il disagio più grande per me è stato quello della connessione. Prima che mi arrivasse il modem ho dovuto lavorare per due settimane in salotto perché in cucina o in studio, il wifi prendeva sì, ma non reggeva il gestionale o i video colloqui, quindi continuava ad impallarsi, non sai che nervoso. Ti lascio immaginare come facevo le video call in salotto, mi ero portato il tavolo della cucina e mi ero messo nell'unico posto dove il muro dietro di me è bianco, mi facevo ridere da solo. Il tutto per non fare 20 minuti di strada per andare in ufficio haha.

Adesso mi viene da ridere ma pesandoci all'inizio non aveva proprio senso.” (intervista a Riccardo)

Io ho avuto difficoltà nel primo periodo a far capire al responsabile che stavo meglio a casa nei giorni del mese in cui bisogna fare le paghe, perché secondo me, lui non si fidava di me. Ok è una cosa complessa però comunque già lo facevo da un anno e mezzo abbondante. Altro motivo è che lui non lavorava mai da casa e quindi all'inizio non credeva in questa modalità di lavoro. È inutile dire che dopo poco si è ricreduto anche se tutt'ora lui non lavora in smart (intervista a Giorgia).

Non è una difficoltà proprio, però più di qualche volta mi sono trovata a dover risolvere problemi o a gestire situazioni molto delicate da casa. Nessuno però ha visto come ho lavorato e come sono riuscita; quindi, nessuno mi ha fatto i complimenti o ha riconosciuto la mia capacità! Se fossi stata in sede, la responsabile mi avrebbe fatto i complimenti o qualche collega mi avrebbe detto brava come minimo. Mi sembra meno gratificante da un lato [...] (intervista a Irene)

Queste testimonianze evidenziano alcune delle criticità e dei sentimenti contrastanti che i lavoratori possono affrontare quando si trovano a svolgere il proprio lavoro da casa. Gli intervistati mettono in luce per lo più aspetti relativi all'adattamento, come la connettività e la fiducia iniziale del datore di lavoro; quindi, problematiche emerse e che si possono risolvere nel breve periodo. La gratificazione personale, messa in risalto invece nello stralcio d'intervista di Irene è un elemento che non si risolve con l'adattamento o con una buona connessione, ma deve essere la capacità del superiore o del responsabile, l'essere in grado a sopperire questa mancanza. Diverso è per Riccardo, che condivide il suo disagio iniziale legato alla connessione. La sua situazione di dover lavorare temporaneamente in salotto, con

un tavolo improvvisato, mostra che ha dovuto adattarsi pur di poter lavorare da casa, non senza qualche difficoltà. Il suo punto di vista mette in evidenza la necessità impellente di una buona connessione quando si lavora da remoto.

Giorgia, d'altra parte, condivide un'esperienza più complessa legata alla fiducia del suo responsabile. La sua sfida riguarda la poca fiducia iniziale mostrata nei suoi confronti. Questo esempio mette in luce come la cultura aziendale possa influenzare la transizione verso lo smart working. Tuttavia, nel tempo, c'è stato un cambio d'opinione, questo può star a significare che il perseguimento e l'ottenimento dei risultati può mettere in secondo piano le preoccupazioni iniziali.

Irene in fine, porta alla luce un aspetto importante dello smart working: la mancanza di riconoscimento e gratificazione. La sua testimonianza riflette la mancanza di visibilità sull'operato quando si lavora da casa e questo può portare a una mancanza di *feedback* positivo da parte dei colleghi o dei superiori. Quanto detto, suggerisce che riconoscere e premiare i risultati dei cosiddetti “*smartworkers*” è importante quanto lo sia riconoscere gli obiettivi raggiunti dai lavoratori in presenza. La sfida, quindi, deve essere colta da coloro che ricoprono posizioni e compiti di supervisione e controllo che certamente dovranno essere presenti ma comunque permettendo un buon grado di autonomia ai propri collaboratori con l'obiettivo finale di mantenere alta la motivazione e la gratificazione.

Successivamente ho voluto approfondire la tematica dei vantaggi complessivi, sempre secondo il punto di vista degli intervistati partendo dalla loro esperienza personale. Riporto tre stralci d'intervista significativi:

Io mi sono fatto un calcolo e solo di casello autostradale e benzina risparmiata sono sui 100-120 € al mese in meno di spese, senza considerare l'usura della macchina. Poi qualche volta quando anche mia moglie lavora al pomeriggio, dobbiamo pagare la babysitter che vada a prendere i bambini a scuola quando hanno il rientro; invece i giorni che lavoro in smart vado io a prenderli e sono soldi risparmiati anche quelli se consideriamo proprio tutto. Io con la situazione attuale mi trovo da dio per dirti e non cambierei mai lavoro o non andrei mai da un'altra parte. Sono cose da considerare! (intervista a Mike)

In ufficio da noi c'era un periodo in cui c'era questo collega che discuteva un po' con tutti, in particolare ce l'aveva con me. Io sicuramente non glielo mandavo a dire ma quando ci hanno detto che avremo fatto 2 giorni di smart anche dopo il covid, per me è stato proprio un toccasana. Per fortuna dopo si è dimesso, ma io veramente i giorni in cui ero a casa e

sapevo di non vederlo, stavo proprio da dio. (intervista a Melissa)

Da quando ho i giorni di smart li uso per andare in palestra nella pausa. Lavoro 3 giorni da casa e so che in questi devo andare in palestra. Prima non andavo mai perché alle 18 chi te lo fa fare dopo 8 ore di lavoro. Invece a metà giornata non mi pesa. Abbiamo 4 ore di “reperibilità” la chiamiamo noi che è 9:30-11 e 14:30-16. Dobbiamo essere per forza davanti al computer in queste fasce per il resto possiamo organizzarci come preferiamo basta comunque coprire le otto ore. Sfrutto questa flessibilità per l’attività fisica e per me è davvero tanta roba. (intervista a Lorenzo)

Si evidenziano quindi benefici e prospettive positive sotto diversi punti di vista riportati dagli intervistati. Traggio da queste tre testimonianze benefici di natura fisica, relazionale ed economica. Vi è Mike che tramite un calcolo puramente razionale costi-benefici delinea una decisa situazione di vantaggio che si ripercuote positivamente anche sotto l’aspetto familiare in quanto riesce ad andare a prendere suo figlio a scuola, cosa che senza lo smart non potrebbe fare. Vi è poi Melissa, che tramite questa modalità lavorativa ha avuto meno occasione di entrare in conflitto con un suo collega e Lorenzo che ha avuto ripercussioni positive riguardanti il suo benessere in quanto riesce a ritagliarsi durante la giornata del tempo da dedicare all’attività fisica che altrimenti non avrebbe occasione di incastrare.

Complessivamente si evince che ognuno fa un utilizzo dello smart working differente e ognuno ne trae vantaggi e benefici differenti sulla base della situazione personale. Non sono da ignorare però le criticità e difficoltà che porta con sé questa innovativa ma delicata modalità di organizzazione del lavoro che può generare conflitti ma anche nuove possibilità di sviluppo organizzativo.

CONCLUSIONI

Proprio come in una ricetta, sono diversi ma tutti essenziali gli ingredienti che contribuiscono alla realizzazione di un progetto di successo.

Gli elementi che ho avuto modo di approfondire nel corso di questo elaborato sono: l'organizzazione del lavoro, la digitalizzazione e la flessibilità. Concetti molto diversi tra loro, opportunamente approfonditi nei capitoli precedenti, e che in questo contesto si collegano rilasciando ciascuno, una caratteristica unica che contribuisce alla possibile realizzazione della modalità di organizzazione lavorativa in questione, lo smart-working.

L'emergenza del COVID-19 ha reso necessaria, la velocizzazione di un processo già in movimento da qualche anno. L'implementazione dello smart working prima della pandemia risultava appannaggio di una cerchia ristretta di lavoratori occupati in specifici settori ma ora, per fortuna o sfortuna degli stessi non è più un taboo.

È emerso dalle interviste che vi sono differenze nell'utilizzo in termini qualitativi e quantitativi tra i lavoratori a seconda del ruolo ricoperto o della responsabilità dei singoli.

Le domande di ricerca che hanno guidato la mia analisi sono state diverse. La prima è stata quella che voleva indagare l'impatto dello smart working sull'organizzazione del lavoro. Ho raccolto punti di vista e spunti molto interessanti sia dalla letteratura di riferimento sia dalle interviste che mi hanno permesso di snocciolare il tema andando a capire che, ogni luogo lavorativo è differente e singolare. Possono essere quindi molteplici, le motivazioni per le quali un'organizzazione sia nella possibilità o meno di essere compatibile con questa modalità organizzativa e di lavoro. Le principali possono essere quelle relative alla cultura aziendale, alle dinamiche di controllo e all'organizzazione che ogni lavoratore imposta sulla base degli spazi e dei tempi lavorativi. Alla luce di quanto detto quindi, ho convenuto che sia solo tramite una valutazione specifica caso per caso, che si può andare a identificare la compatibilità che un'organizzazione lavorativa presenta o meno con lo smart working. La standardizzazione totale, circa la compatibilità dello smart working con ognuna realtà lavorativa, risulterebbe quindi con ogni probabilità errata in quanto si dovrebbe declinare specificatamente caso per caso e valutarne precisamente le varie dinamiche, avendo chiaro che ogni organizzazione presenta specificità e caratteristiche differenti.

La seconda domanda ha avuto l'obiettivo di andare ad approfondire secondo quali modi i lavoratori e le lavoratrici identificano le possibili attività e mansioni da svolgere in smart working. Parallelamente a quanto anticipato anche per la domanda di ricerca precedente, risulta fondamentale considerare le specificità individuali alla base delle scelte che ognuno

crede migliori per la propria situazione lavorativa e per la mansione ricoperta. Ho riportato che alcuni tra gli intervistati godono di maggiori giorni di smart working sulla base dell'esperienza e del ruolo. In dettaglio però i lavoratori delle agenzie considerate risultano ponderare le loro scelte sulla base della produttività in quanto la maggior parte di essi riporta di essere più concentrati e meno soggetti a distrazioni continue quando si lavora da casa. L'identificazione delle attività cosiddette "remotizzabili" si orienta per cui su quelle che richiedono un impegno cognitivo consistente, precisione e concentrazione.

Da qui mi sono spostato sull'analisi dello spazio e del tempo di lavoro, elementi chiave che vanno a condizionare la scelta dell'identificazione delle mansioni da poter svolgere in smart working. Come riportano gli intervistati sulla base della conformazione dell'abitazione e degli spazi a disposizione dei lavoratori si scelgono quindi attività differenti. Un'abitazione con una stanza dedicata al lavoro che dispone di una connessione efficace e di un'adeguata illuminazione risulta quella più opportuna per l'attuazione positiva dello smart working.

È rilevante tenere presente che vi sono altri elementi che possono impattare in positivo o in negativo l'esperienza di smart working a causa delle differenze nel background familiare e nelle condizioni di vita. La conformazione dell'abitazione, gli spazi disponibili e la presenza o l'assenza di altre persone nei luoghi di lavoro possono influenzare l'esperienza di smart working di ciascun lavoratore.

Mentre alcune persone possono avere un ufficio o uno spazio dedicato in casa per svolgere la propria attività lavorativa in modo efficiente, altre potrebbero essere costrette a condividere spazi con membri della famiglia o a lavorare in ambienti non ideali, poco illuminati o privi di connessione stabile. Questi fattori come testimoniano gli intervistati possono influenzare la concentrazione, la produttività e la qualità del lavoro svolto, in specifico, chi ha bambini piccoli a casa potrebbe dover affrontare interruzioni frequenti durante il lavoro, il che può rendere più difficile mantenere un buon livello di produttività che non si discosti da quello che alternativamente si avrebbe mentre si lavora in ufficio.

La presenza continua di un genitore o di un partner a casa può comportare sfide nella gestione del tempo e degli spazi condivisi. Come accennato, la mancanza di interazioni sociali con colleghi può portare a un senso di isolamento per chi lavora da remoto, con possibili conseguenze sul raggiungimento di obiettivi condivisi o sulla mancanza di gratificazioni nel momento in cui un lavoratore raggiunge importanti traguardi.

Alcuni intervistati riportano di avere accesso a connessioni internet veloci, mentre altri riportano di non godere delle stesse risorse. Queste disparità possono produrre costi accessori personali, dovendo installare supporti alternativi o modificare quelli esistenti.

L'esperienza del lavoro da remoto è estremamente soggettiva e può variare notevolmente da un individuo all'altro è importante quindi che i datori di lavoro e le organizzazioni riconoscano queste differenze e si impegnino a fornire supporto e flessibilità per affrontare le sfide specifiche che possono emergere in ogni contesto.

È stato dedicato opportuno spazio anche alla valutazione dei tempi di lavoro che si caratterizzano per porosità e mancanza di delineazione precisa a fronte però di un'elevata flessibilità.

Questo studio presenta diversi limiti. In possibili ricerche future si potrebbero approfondire tematiche che si è scelto o non si è potuto affrontare in questa tesi.

Intervistare soggetti lavoratori con un'età superiore ai 45 anni avrebbe a mio parere prodotto dati molti diversi con opinioni contrastanti rispetto alla pratica dello smart working, partendo dal fatto che la socializzazione digitale per loro può essere che sia avvenuta in modalità e tempistiche differenti.

Sempre in relazione ai soggetti intervistati, si potrebbe approfondire diversamente seguendo le opinioni di testimoni privilegiati, quali sindacalisti o professori universitari, traendo opinioni sicuramente autorevoli. Inoltre, la tematica della riduzione dei costi legata alla non presenza dei collaboratori nella sede aziendale, è un elemento che non è stato preso in considerazione. Il riscaldamento, l'acqua e l'energia elettrica che potenzialmente possono essere risparmiati dalle aziende saranno a mio avviso protagonisti di dibattito futuro.

Inoltre, il tema della sostenibilità potrà essere prossimamente considerato, facendo riferimento alla diminuzione del traffico cittadino che può derivare dal fatto che migliaia di lavoratori non debbano muoversi tramite mezzi propri ma potranno rimanere nelle proprie abitazioni, sgravando così sull'inquinamento e traffico cittadino.

Inoltre, potrebbe essere importante nel futuro stabilire protocolli chiari per la comunicazione, definendo tempi e modalità per le interazioni tra colleghi distanti geograficamente, in modo che nessuno si senta isolato, trascurato o poco gratificato.

Complessivamente lo smart working risulta apprezzato dagli intervistati anche se molti di loro hanno precisato che non ci lavorerebbero per la totalità delle ore lavorative e che opterebbero per una soluzione ibrida.

Concludendo mi sento di poter affermare che i temi presentati nello studio si inseriscono in un dibattito relativamente giovane e in continua evoluzione, il quale mette a disposizione dei ricercatori continue sfide e nuove possibilità di ricerca.

BIBLIOGRAFIA

- Corbetta, Piergiorgio. *4: L'analisi dei dati*. Il Mulino, 2003.
- Cardano, Mario. *La ricerca qualitativa*. il Mulino, 2011.
- Frisina, Annalisa. *Ricerca visuale e trasformazioni socio-culturali*. Utet, 2013.
- Santoro, Emilio, et al. *Diritto come questione sociale*. Giappichelli, 2010.
- Croteau, David, et al. *Sociologia generale: temi, concetti, strumenti*. McGraw-Hill education, 2015.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- A.Cetrulo, M. Rinaldini, Lavoro agile e organizzazione del lavoro: quale scenario dopo la pandemia? Lavoro Diritti Europa n.1/2022.
- Bonazzi, Giuseppe. *Come studiare le organizzazioni*. Nuova ed, Il mulino, 2006.
- Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali. (IRPPS Working papers n. 119/2020).
- Gianluigi Chiaro, Giacomo Prati, Matteo Zocca, Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile in "SOCIOLOGIA DEL LAVORO " 138/2015, pp 69-87
- Freeman, C., Soete, L. (1994), Lavoro per tutti o disoccupazione di massa? Il computer guida il cambiamento tecnico verso il ventunesimo secolo, Milano: Etas Libri
- Marco Cellini, Maria Cristina Antonucci, Sveva Avveduto, Cristiana Crescimbene, Ilaria Di Tullio, Daniela Luzi, Lucio Pisacane, Fabrizio Pecoraro, Roberta Ruggieri (2020). Indagine sullo Smart Working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19. Roma:
- Mingione, Enzo. *Il lavoro*. Nuova ed, Carocci, 2010.
- Perillo F. (2023), Persone e conoscenze, La voce della direzione del personale, Vol. 166, pp.13
- Stella, Renato, et al. *Sociologia dei new media*. 2. ed., Utet Università, 2018.
- E. Brynjolfsson, A. McAfee, (2023) MIT Sloan, Vol. 1, Anno 2, pp. 55
- Sacchetto, Devi, et al. *Il lavoro da remoto: aspetti giuridici e sociologici*. Giappichelli, 2021
- ZUFFO R. G. (a cura di) (2004), *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*, Franco Angeli, Milano.

