

Smart working: normativa, diritti, conseguenze sociali e psicologiche. Quale futuro per la contrattazione collettiva?

6 NOVEMBRE 2020 ORE 10



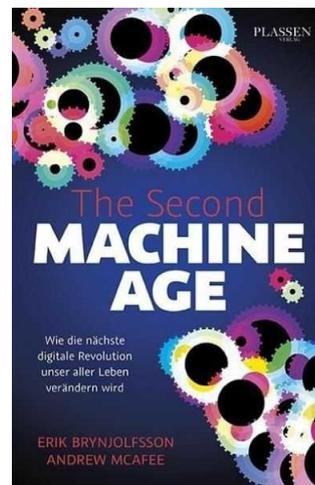
Lavoro a distanza e processi organizzativi

Matteo Villa matteo.villa@unipi.it https://people.unipi.it/matteo_villa/

Un dibattito degli ultimi anni ...

La seconda era delle macchine
o quarta rivoluzione industriale e ...

- Effetti su occupazione, lavoro e organizzazione
- Ma anche conseguenze sociali
- E ambientali



Ma



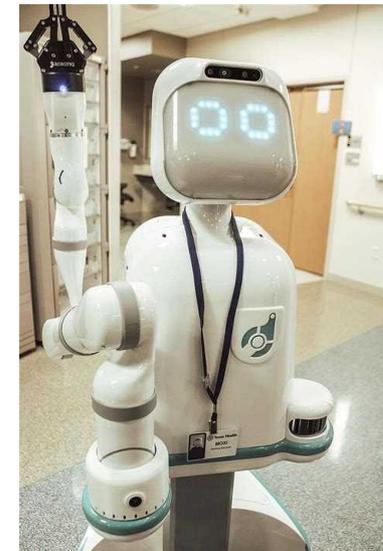
No determinismo tecnologico

- nulla di ineluttabile
- non necessariamente criterio di efficienza (ipotesi funzionalista)

Ma nemmeno ruolo neutro della tecnologia

Occorre osservare ruolo delle tecnologie in relazione a

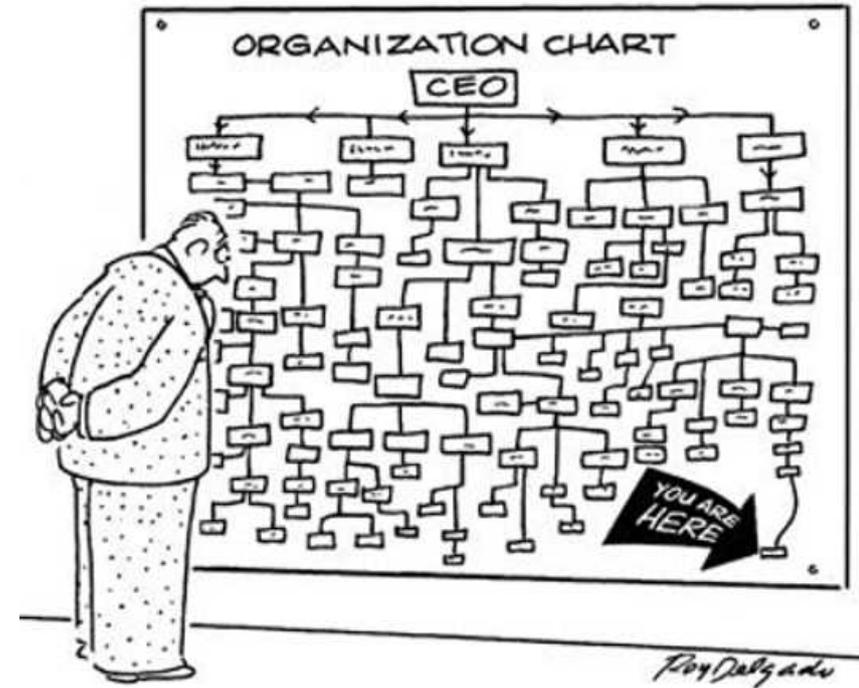
- decisioni politiche e modelli di governo
- processi sociali e organizzativi
- dimensioni economiche
- cultura del lavoro e organizzativa
- ambiente



2. Lavoro a distanza e processi organizzativi

Funzionamenti organizzativi coinvolgono modi di

- Potere, processi decisionali, gerarchie, leadership
- Fiducia, autonomia, flessibilità organizzativa
- Relazioni, appartenenza, motivazioni comunicazione, emozione, corporeità,
- Visibilità/invisibilità, inclusione/esclusione,
- Processi creativi, qualità del lavoro,
- Tutela diritti, salute, sicurezza, privacy...
- Mercificazione lavoro, tempo e spazio
- Ecc.



**Lavoro a distanza (smartworking, telelavoro, homeworking) da questa prospettiva:
Quali cambiamenti favorisce-ostacola-legittima nei modelli/processi organizzativi?**

2. Lavoro a distanza e processi organizzativi



Lavoro a distanza: quali cambiamenti effettivi e apparenti nei modelli/processi organizzativi?



L'introduzione delle tecnologie può modificare i processi decisionali, gestionali attuazione, controllo, valutazione

> Possibili riduzioni di spazi di libertà attraverso strumenti/procedure:

- Per il modo in cui sono progettati
- Per il modo in cui sono gestiti e controllati
- Per il modo in cui sono interpretati (cultura manageriale e lavorativa)
- Tali implicazioni non sono necessariamente esplicite
- MA occorre tenere conto della profonda differenza tra digitale e analogico: con il passaggio al digitale ogni singolo segno diviene dato controllabileconservabile, rielaborabile, vendibile, ...

> Possibili anche nuove forme / possibilità di voce, partecipazione

Comunicazione: circolare / orizzontale / verticale

Importanza sperimentazione, apprendimento, formazione:
consapevolezza, controllo, comprensione, ecc.



Alcune esperienze degli ultimi mesi mostrano lati oscuri e possibilità

Tre questioni chiave:

1. l'applicazione di tecnologia non ha nulla di ineluttabile

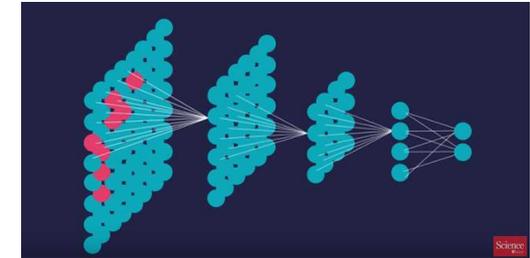
- *Software e implicazioni relazionali / organizzative*

2. l'effetto black box è voluto o inconsapevole ma non necessario e inevitabile

- *l'idea che i sistemi di intelligenza artificiale siano troppo complessi per esserne spiegata la logica interna è falsa* (A. Foryciarz, D. Leufer, K. Szymielewicz, Black-Boxed Politics: Opacity is a Choice in AI Systems, Medium, 2019. <https://medium.com/@szymielewicz/black-boxed-politics-cebc0d5a54ad>
<https://medium.com/@szymielewicz/black-boxed-politics-cebc0d5a54ad>)

3. Privacy e gestione dei dati: l'idea che gli strumenti siano del tipo dato, non modificabile o non controllabile è falsa. Tre aspetti:

- *Software, e gestione dei dati: Quali, quali infrastrutture, quali proprietà
Quali modelli di gestione/controllo e negoziazione*



Confini organizzativi → cambiamenti di confini

Distinzione classica tra spazi e tempi di vita / lavoro:

- Già messa in questione da precedenti trasformazioni nell'organizzazione / mercato del lavoro
- Direttamente sfidata dal lavoro a distanza

Alcuni possibili nodi:

- Colonizzazione spazi domestici / Separazione da quelli lavorativi
- Stress degli equilibri familiari / relazionali
- Diseguaglianze abitative / spazi / capacità
- Condizioni e strumenti di lavoro (predisposti da ...)



Inoltre:

- **Ruolo welfare e politiche di conciliazione** famiglia/lavoro in relazione a:
 - pari opportunità, diseguaglianze, sviluppo cognitivo bambini
 - in condizioni ordinarie e di emergenza

→ **Caso Italiano**
→ **Contesto locale**



5. Lavoro a distanza: risultati di ricerche



Alcuni spunti da risultati di ricerca (1):

“**La partecipazione dei telelavoratori sarà fondamentale** nel determinare i confini e i contenuti dell'ambiente di telelavoro. I telelavoratori devono essere più **proattivi** e devono svolgere un ruolo chiave nel cambiamento avviato” (Ward, Shabha 2001)

“**esperienze di successo richiedono molto più di una semplice tecnologia. Richiedono nuovi approcci radicali** per valutare, formare, organizzare e informare i lavoratori. La vera sfida consiste nel progettare la struttura e i processi organizzativi” (Helms, Raiszadeh 2002)

“**due modalità di gestione emergenti: (1) modalità "e-comunicazionale"** basata sulla personalità dell'e-leader che influenza i membri del team in termini di comportamenti comunicativi e organizzativi; **(2) modalità di gestione di controllo** basata su obiettivi in situazione di lontananza, manager che monitorano obiettivi senza condividere l'esperienza del telelavoro” (Ruiller et al 2019)

“La comunicazione non legata al compito viene spesso monitorata e attivamente scoraggiata, creando poche opportunità per costruzione di relazioni, condivisione di conoscenze accidentali e fiducia. Essendo isolati nei loro compiti, la mancanza di comunicazione con il team a cui appartengono nominalmente (ma che raramente si incontra) e con l'organizzazione si traduce in un ridotto senso di reale "appartenenza". Di conseguenza, **si vedono facilmente come una classe diseredata e a parte - una percezione esacerbata dal loro basso status nella gerarchia organizzativa**” (Jacobs 2004)



Alcuni spunti da risultati di ricerca (2):

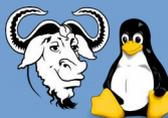
“SM può essere implementato con **diversi livelli di complessità tecnologica, con forte impatto sull'organizzazione del lavoro.**

Emergono **differenze importanti** in termini di complessità / semplicità tecnologica e numero e complessità dei compiti, autonomia nel lavoro, decentramento del processo decisionale, numero dei livelli gerarchici.

l'interazione tra tecnologia e organizzazione del lavoro non può essere considerata in modo deterministico - ovvero, c'è solo un modo migliore (one best way) in base a opportunità e vincoli dalla tecnologia - come si sostiene molti contributi accademici e professionisti. **Una scelta strategica è possibile** per progettare l'organizzazione del lavoro in modo coerente con la visione e gli obiettivi di ogni specifica azienda” (Cagliano et al. 2019)

ILO: Elementi chiave per un telelavoro efficace durante la pandemia del COVID-19 **QUI**

Supporto del management, strumenti e formazione adeguati, aspettative chiare, gestione tempi di lavoro, definire confini tra lavoro e vita privata, rapporto di fiducia



Alcuni spunti da risultati di ricerca (3): 1° Indagine Cgil/Fondazione Di Vittorio sullo Smart working

I. Quando l'home-working, è smart?

- **Quando la dimensione organizzativa del lavoro da casa è gestibile e sostenibile** (condizioni, spazi, strumenti/tecnologie, accesso documenti e modalità comunicazione)
- **Quando la conciliazione dei tempi di lavoro, cura, tempo libero è davvero possibile** (bilanciamento, separazione ambiti)
- **Quando il lavoro non cambia** (negli aspetti organizzativi, relazionali interni ed esterni e nei contenuti), per questo parliamo di home-working e non di smart-working
- **Quando nell'attivazione e nell'informazione è intervenuto il sindacato**
- **Quando l'apprendimento al lavoro da casa si realizza** (corsi, informazione, sa soli o con colleghi)
- **Quando la dimensione collettiva e relazionale del lavoro viene preservata** (collegli, responsabili)

II. Quanti modi di interpretare questo home-working abbiamo intercettato?

- SW improvvisato, desiderato, occasionale, governato



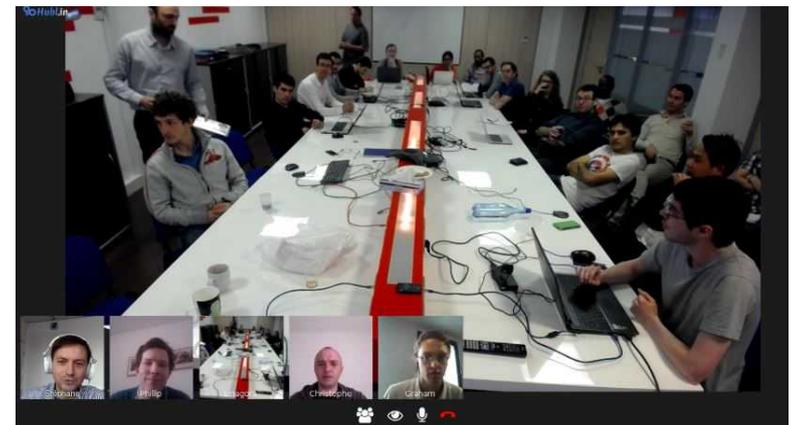
La rappresentanza è un processo organizzativo

Riflettere degli effetti di

- Cambiamenti organizzazione e mercato del lavoro
→ es. declino produzione fordista e frammentazione / flessibilizzazione
- Cambiamenti di spazi, tempi, rapporti (vicinanza) e vita quotidiana
- Modi di riproduzione della cultura organizzativa
- Storia organizzativa e processi di apprendimento (es.: nuovi arrivati)

E nuove possibilità di

- Coinvolgimento
- Comunicazione
- Formazione



Nessuna sfera di cristallo (attenzione a non accettare la fallacia del “determinismo tecnologico” o del “determinismo economico ...)

Effetto Covid: riflettere su differenza tra

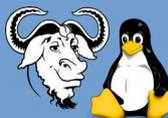
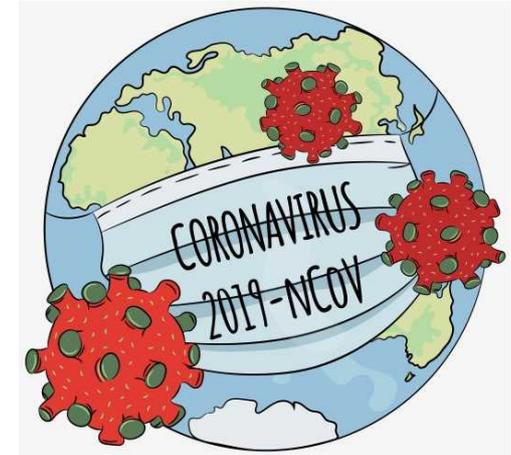
- emergenza
- transizione progettata (o co-progettata)
- Transizione imposta

Mobilità

- sostenibilità, emancipazione e relazioni, costi/interessi (per imprese, lavoratori, stakeholder vari)

Futuro: questione ecologica (clima) e fenomeni tipo covid:

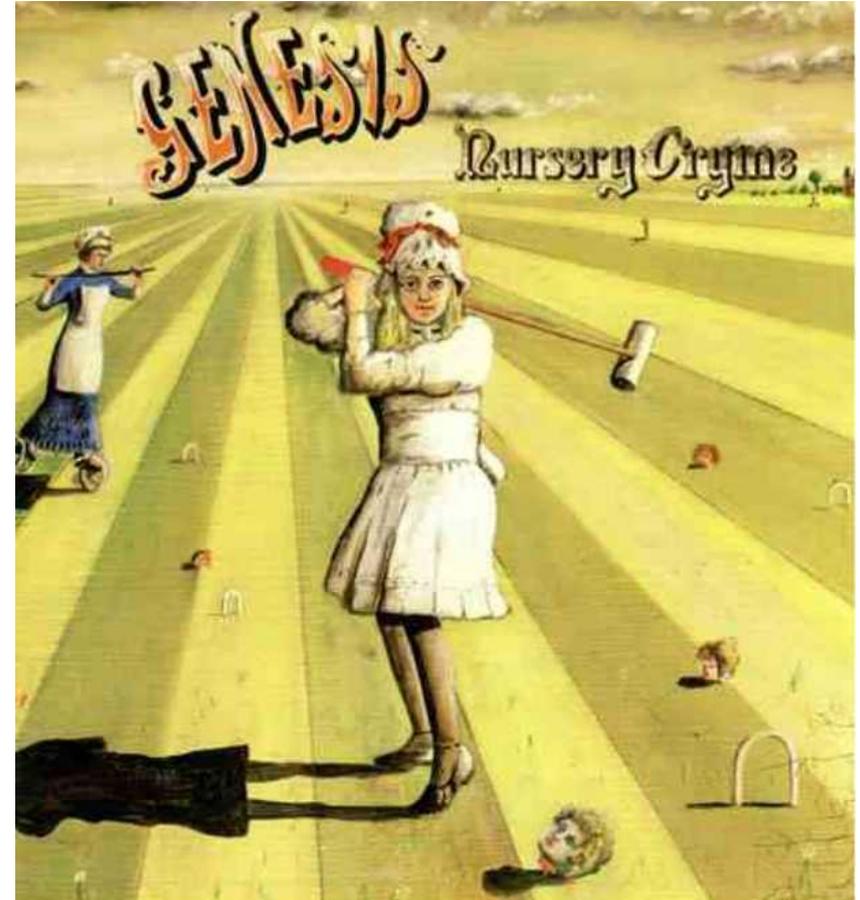
- difficilmente è una condizione temporanea
- necessità di prepararsi (strategia struzzo, wait and see, non dovrebbe essere una opzione)



Quale prospettiva?



vs.





Grazie per l'attenzione !

