

# Beyond remote working, il paradigma del lavoro “smart”. Progettare le interdipendenze

Alfredo Biffi

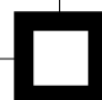
## Sommario

*Lo smart working come forma di lavoro in remoto è lontano dall'essere realizzato. Anche se il telelavoro è concetto e soluzione organizzativa ormai pluridecennale, l'aspetto smart lo rilancia con originalità. Molteplici sono le variabili da considerare come ambiti di progettazione organizzativa per l'implementazione dello smart working, una è particolarmente critica, ossia la definizione delle logiche di gestione delle interdipendenze tra persone che svolgono compiti diversi per partecipare al medesimo risultato. L'articolo propone questo aspetto spiegandone la rilevanza e le peculiarità, come fattore fondante la progettazione del lavoro anche in forma smart.*

## Abstract

*Smart working is one of the possible forms of remote working. Telework is an organizational solution known from many decades - not so really used - and the smart configuration reintroduce it with originality. Several are the variables to consider for designing smart working, one is fundamental: to define how to organize and manage the interconnections between people working in different tasks useful to realize the object of an activity. The article explains the importance and the peculiarity of this variable, critical factor for designing the work in a smart format.*

**Keywords:** Smart working, Telework, Organizational design, Organizational interdependence, Future organizations



Il lavoro da remoto è una soluzione organizzativa utilizzata da tempo a definire attività delocalizzate, presso ambienti non necessariamente appartenenti alla organizzazione, rispetto alla sede o alle sedi formalmente istituite della azienda che la adotta. Tralasciando l'aspetto del portarsi il lavoro a casa tipico anche della manifattura e dell'assemblaggio di piccole componenti ed apparati, il concetto è collegato all'utilizzo di sistemi di telecomunicazione che riavvicinano, nell'impiego di dati, informazioni e applicazioni software, il lavoratore delocalizzato alla sede dell'azienda stessa e della sua rete di relazioni inter-organizzative.

Nato verso la fine del secolo scorso, in genere associato al lavoro d'ufficio (Huws, Korte, Robinson, 1990), non si è davvero particolarmente diffuso tanto da definire la sua esplicitazione formale telelavoro come "... una soluzione organizzativa che ha sbagliato secolo" (Ettighoffer, 1993). Risorge nell'ultimo decennio, in particolare grazie alla oggettiva maggiore accessibilità ed usabilità delle tecnologie informatiche e telematiche, e viene riconosciuto sia dalla normativa sul lavoro (la legge italiana al riguardo è del 2017), sia dalla maggior parte della popolazione a causa della attuale situazione sanitaria.

Per la progettazione di soluzioni di telelavoro la letteratura è molto ampia (un esempio italiano in Bracchi, Campo Dall'Orto, 1997) e generalmente basata sulla trasposizione delle attività svolte di norma in una localizzazione aziendale principale verso una localizzazione *aziendale* decentrata (centri di lavoro satellite di proprietà, affittati, condivisi) o *casalinga*, in alcuni casi mobile (oggi si direbbe *nomadica*).

Le idee sono sufficientemente chiare sui contenuti di tale lavoro e le problematiche principali sono riconducibili soprattutto a questioni contrattuali di diritto del lavoro e di gestione della sicurezza. Le cosiddette best practices esistenti al riguardo permetterebbero di utilizzarlo con semplicità se non fosse per i soliti fattori, in genere fatti rientrare nel concetto di impreparazione culturale, che frenano l'impostazione e realizzazione del cambiamento verso tale soluzione (questioni di potere, capacità di delega, pregiudizi nei confronti dei collaboratori e/o dei capi, incompetenza organizzativa tout court, e così via).

Alcuni elementi stanno lanciando l'idea che il remote working debba configurarsi come smart: l'esigenza sempre più sentita di trovare equilibri differenti tra momenti di lavoro e momenti di vita, la maggiore sensibilità verso contenuti e forme relazionali nel lavoro che diano spazio auto-organizzativo alla singola persona rendendola protagonista di ciò che fa per esprimere la propria identità professionale. Il concetto di smart è però ancora da definire compiutamente: la pura traduzione etimologica lo identifica con intelligente, brillante, ma anche elegante, vestito bene. A rappresentare, quindi, una cosa bella, accattivante, attraente perché capace di offrire un senso estetico organizzativo e di valorizzazione della persona. Viene corredato, ma questa non è etimologia, da caratteristiche di flessibilità, di libertà e socialità, di nomadismo, di impiego totalizzante delle tecnologie.

Il remote working del passato e le soluzioni contingentemente utilizzate nel periodo attuale non hanno esattamente queste caratteristiche, ma sono il puro spostamento, favorito dalla tecnologia, del lavoro da un luogo ad un altro. Perché il remote working sia davvero smart è necessario andare a fondo sulla questione essenziale che si nasconde dietro il desiderio crescente di un equilibrio socio-tecnico nella adozione delle soluzioni organizzative ICT based, ossia l'effettiva opportunità per le aziende e le istituzioni di impiegare il remote working in configurazione smart rispetto ad altre possibilità di esecuzione delle attività di business e di servizio.

Il lavoro, qualunque esso sia, è composto da un contenuto del compito (mix di compiti) da svolgere e dalle relazioni fra differenti e complementari, contenuti che debbono essere ricomposti a definire il risultato finale della attività che impiega i vari compiti per ottenere il risultato finale di un processo lavorativo (prodotto, servizio, finale o intermedio). Quand'anche il singolo compito possa essere svolto da un unico autore, in totale autonomia, o il processo è completato dal lavoro svolto dal singolo (processo in genere semplice, auto-referenziato) o, nel suo ambito, si deve poi interagire con altri attori per l'ottenimento dell'output definitivo.

L'interazione avviene mediante la gestione delle cosiddette interdipendenze, ossia le logiche esecutive del coordinamento tra compiti/attività/attori che svolgono il processo. E' un concetto cardine della progettazione organizzativa (Thompson, 1967) su cui non entriamo nel merito se non nel segnalare che le due principali forme di coordinamento utili al nostro ragionamento sono la sequenzialità e la reciprocità. La prima definisce le situazioni in cui lo svolgimento del processo è un flusso sequenziale di compiti/attività che si raccordano tra loro mediante la consegna del semilavorato da una fase alla fase successiva: situazioni tipiche della produzione manifatturiera standardizzata, e di gran parte delle attività d'ufficio di qualsivoglia specie, realtà ingegnerizzate nelle loro logiche esecutive a cui il personale viene addestrato con relative modeste possibilità di derogare agli standard predefiniti. La seconda spiega le situazioni in cui tale logica di progettazione preliminare è meno perseguibile e vi è la necessità di azione e retroazione nelle dinamiche di coordinamento tra compiti/attività/attori, fino al punto di avere situazioni di piena auto-organizzazione quando gli attori debbono preliminarmente decidere insieme come agire e relazionarsi (ne sono esempio team di progetti complessi, attività di pianificazione e programmazione, realizzazione di manufatti artigianali ed unici o situazioni di processi sequenziali cui si presentano variazioni organizzative che mettono pesantemente in discussione la compliance, l'usabilità degli standard lavorativi previsti).

Nella gestione delle interdipendenze le organizzazioni ricercano l'efficacia della loro attività e l'efficienza nell'impiego delle risorse. Se queste in configurazione smart sono dimostrabili, aziende ed istituzioni ne valutano la fattibilità ed identificano le soluzioni realizzative adottandole (fatti salvi i fattori sfavorevoli al cambiamento già indicati). Nella comprensione delle interdipendenze e per la loro utile progettazione in logica di smart remote working, si deve considerare il fatto che stiamo vivendo un periodo di transizione verso quelle che saranno le

configurazioni organizzative delle imprese ed istituzioni del futuro. Le difficoltà attuali nel comprendere le caratteristiche che devono assumere i diversi ambiti di ragionamento che una singola organizzazione deve affrontare per progettare il proprio lavoro in smart dipendono dal fatto che forse per la prima volta abbiamo, anche grazie alle tecnologie, la possibilità di rispondere in modo organico all'insieme di tali ambiti ma non ancora la capacità di accettare che ciò debba essere fatto (nella Figura 1 la rappresentazione degli ambiti e dei domini di interesse per lo smart remote working).

Così come è difficile accettare che il futuro delle organizzazioni possa essere immaginato come realtà in cui molto probabilmente il lavoro ripetitivo (normalmente fondato sulla sequenzialità di decisioni normate e di azioni standardizzate) sarà svolto dalle macchine a vari gradi di intelligenza, mentre l'uomo svolgerà fondamentalmente attività di monitoraggio dei processi automatizzati attraverso un elevato grado di digitalizzazione del lavoro, e attività di realizzazione di nuovi apparati e di sviluppo del business, ossia un lavoro prevalentemente di innovazione basata su elevati stati di interdisciplinarietà scientifica e sociale. Il che comporta situazioni di elevata sequenzialità se ci riferiamo alla prima tipologia di attività con reciprocità per eccezione nella gestione delle variazioni di processo, e di elevata reciprocità se ci riferiamo alla seconda tipologia di attività.

Concepito in questa logica, si comprende come siamo in un contesto di sperimentazione iniziale e ancora lontani dalla piena padronanza del concetto di smart per il remote working, concetto che coniuga bisogni individuali, di sistema azienda/istituzione, di sistema sociale ad una razionalità organizzativa non pienamente diffusa e alla consapevolezza di ciò che saranno le organizzazioni del futuro, una ibridazione uomo-tecnologia in cui le interdipendenze ne rappresenteranno le forme di coordinamento e sopravvivenza fondanti.



**Figura 1**  
 Gli ambiti di progettazione organizzativa dello smart remote working

## Bibliografia

1. Bracchi G., Campo dall'Orto S., 1997, Progettare il telelavoro. Manuale per l'utilizzo, Franco Angeli, Milano
2. Ettighoffer D., 1992, L'entreprise virtuelle, Editions Odile Jacob, Paris
3. Huws U., Korte B., Robinson S., 1990, Telework. Towards the elusive office, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
4. Thompson J. D., 1967, Organizations in action, Mc Graw-Hill, New York

## Biografia



**Alfredo Biffi**, Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria (con abilitazione a Professore Ordinario). SDA Affiliate Professor di Sistemi Informativi presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano, in cui è responsabile dei corsi di formazione in Project Management. Membro del Consiglio di Presidenza di AISBE, Accademia Internazionale di Scienze della Bellezza-Fondazione Stefano Zecchi. Segretario di AICE, Associazione Italiana di Ingegneria Economica (affiliata ICEC, International Council of Cost Engineering). Svolge attività di ricerca e consulenza sulle tematiche di progettazione di sistemi di management (project management, process design, information system management, innovazione e cambiamento organizzativo).