

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**LE CONDIZIONI PER TRANSITARE DAL LAVORO AL
TELELAVORO**

Stefano Pace

1. OBIETTIVO E OGGETTO DI ANALISI

Obiettivo. Si analizzano le condizioni che consentono di trasformare il lavoro in telelavoro, di aggiungere il prefisso tele al termine lavoro. Queste possono connettersi ai due aspetti del telelavoro:

- aspetto umano.
- aspetto strutturale, legato alla tecnologia e all'informazione.

L'inclusione dell'uomo rende al telelavoro la corretta connotazione di sistema socio-tecnico (Rice cit. cit. in Airoidi, Nacamulli, 1984, 420-443). È nell'aspetto umano, più che nel concetto di distanza, che si distingue il telelavoro dall'automazione e che rende necessaria un distinto bagaglio concettuale. Se l'automazione è sostituzione - Pollock parlava di "liberazione" (cit. in Airoidi, Nacamulli, 1984, 324) - dal lavoro umano, il telelavoro è il suo potenziamento ed estensione. Basti pensare al telelavoro come possibilità lavorativa, a volte unica, per disabili.

"Quale" telelavoro? Si farà riferimento al telelavoro svolto da un soggetto che utilizza tecnologie telematiche a domicilio. La delimitazione di campo potrebbe apparire ridondante rispetto all'immagine comune del telelavoratore (un uomo solo davanti a un computer connesso). In effetti del telelavoro si hanno

- numerose e diverse definizioni,¹ tra le quali alcune che negano il valore della tecnologia. Ad esempio De Masi intende il prefisso tele nella sua accezione di distanza, non di telematica: “Qualsiasi attività svolta a distanza dalla sede dell'ufficio o dell'azienda per cui si lavora, quindi anche senza ricorrere a strumenti telematici” (cit. in Di Nicola, 1997).
- numerose tipologie: *telecottage*, in cui i lavoratori raggiungono una sede distaccata collegata con quella centrale; telelavoro mobile, come quello dei lavoratori non *at home*, ma *from home*. L'esponente più rappresentativo è il venditore che si avvalga di strumenti telematici secondo le norme del *virtual selling* (Siebel, Malone, 1996). Le tipologie potrebbero estendersi fino a lambire confini fra il telelavoro e l'organizzazione a rete.

Si delimita in questo modo il telelavoro e lo si fa oggetto di studio rispetto al più tradizionale e comprensivo *homeworking* per due motivi:

- evitare l'ambiguità che il concetto altrimenti non specificato comporterebbe. Un dipendente che porta il faldone di lavoro a casa dopo il normale orario d'ufficio è telelavoratore? Un Bancomat è un forma di telelavoro? Sulla scorta di quanto affermato nel presente contributo la risposta è negativa ad ambedue le domande. Nel primo caso perché manca la sistematicità e la tecnologia. Nel secondo perché manca l'aspetto umano, elemento essenziale del telelavoro, come introdotto.
- analizzare alcuni aspetti che nelle altre forme di telelavoro non emergerebbero: ruoli familiari, inerzia organizzativa, cambiamento dell'organizzazione. Assegnare un lavoro in *outsourcing* pone delle questioni più semplici rispetto alla riorganizzazione interna portata dal telelavoro.

Il *putting out* descritto da Williamson (Sheppard, Tuchinsky, 1996, 142,-143) ingloba alcuni aspetti del telelavoro, ma ne esclude altri.

Il *putting out*, l'affidare le varie fasi del lavoro a stazioni domiciliari gestite da terzisti, è caratterizzato

- dall'aspetto manifatturiero che non consente di analizzare la centralità, presente nel telelavoro, dell'informazione. Informazione è, a sua volta, elemento essenziale, per molti unico, dell'economia attuale e delle sue forme organizzative.
- dall'organizzazione di tipo familiare che spesso il ha terzista. Ciò è quanto accade nelle forme di maggior rilievo del *putting out* e del lavoro a domicilio, come il caso emiliano, ad esempio. Nel telelavoro sopra delimitato, invece, non è coinvolta l'intera famiglia, bensì il singolo telelavoratore. Proprio la distinzione fra famiglia e lavoro, tempo libero e orario d'ufficio, propone questioni di fattibilità nel telelavoro. Diverso è il contesto in cui si svolgono i due tipi di organizzazione.

Il testo sarà punteggiato da note del tipo ^{Testim X}; si tratta dell'esperienza di una telelavoratrice, utili per illustrare direttamente alcune caratteristiche del telelavoro.

2. CONDIZIONI STRUTTURALI

Che il telelavoro abbia necessità di adeguate infrastrutture telematiche è dato pacifico che non presenta questioni organizzative di rilievo. L'implementazione di tecnologie informatiche e di telecomunicazioni è divenuto il problema minore per l'impresa.

L'aspetto *hard* più rilevante è nel fatto che, per potersi avere tele, il lavoro deve essere *data-based*. L'unica materia prima che il telelavoro può trattare sono i dati. Ma l'organizzazione, nell'implementare un sistema di telelavoro, deve tener conto, oltre a tale scontata condizione, del decremento di informazione al quale, con la distanza sono sottoposti i dati. Il telelavoratore trae informazione dai dati e li elabora. Ma il contenuto informativo di una massa di dati non è tutto nei dati stessi.

Ricevere i dati su cui lavorare non è tutto: "L'utilizzabilità, infine, dipende non solo dal grado di corrispondenza dell'universo di simboli tra fonte e ricevente, ma anche dalla corrispondenza dei contesti di applicazione di una conoscenza (*corrispondenza di secondo livello*). Poiché la sperimentazione che produce conoscenza comporta una certa ambiguità causale ed è, in varia

misura, specifica del contesto in cui avviene, tale corrispondenza di secondo livello decresce quanto più le parti si allontanano in termini fisici, operativi o concettuali” (Turati, 1998, 66).

L'esempio del tono di voce che contiene più informazione che non il messaggio verbale non include tutto il fenomeno in esame. Taluni dati sono la creazione di un gruppo di lavoro, di una fertilizzazione incrociata di idee. Il telelavoratore giunge ultimo all'elaborazione di dati pregnanti, più significativi della loro presenza sul video. Alcuni dati sono meno sensibili a questo depotenziamento di significato e su questi può concentrarsi la strategia di telelavoro.

Fra i settori con maggior successo nell'applicazione del telelavoro c'è, ad esempio, quello della traduzione. Un'impresa di Modena ha raggiunto il vertice avvalendosi di traduttori di ogni continente che lavorano in connessione con la sede centrale. Il testo può essere una forma di dato che contiene, se stesso, auto-concluso altrimenti sarebbe un testo di scarso valore. Ma se la traduzione concerne una dichiarazione emessa da una società in occasione di un evento infausto provocato da un comportamento dell'azienda, affidare la traduzione a un soggetto che non ha partecipato al flusso di idee e impressioni che hanno preceduto la stesura potrebbe far perdere il senso implicito dell'elaborato finale.

Il tema della utilizzabilità del dato è stato affrontato da Kogut e Zander (1992). L'esempio proposto è quello di un *software*, che si compone di

- una conoscenza sostantiva: quella che ha utilizzato il programmatore per scrivere il *software*;
- una conoscenza di utilizzo: sfruttata dall'utilizzatore per poter mettere a profitto le potenzialità del *software*.

Così, per poter utilizzare al meglio il Windows non è tanto necessario conoscere l'informatica, quanto il linguaggio iconico del programma. Per una diffusione ampia del telelavoro, che non escluda i possessori della conoscenza sostantiva, i dati devono possedere un potenziale d'utilizzo. Una conoscenza diffusa basata su codici di utilizzo potrebbe sviluppare il telelavoro in impresa, ma sarebbe un tipo di telelavoro esecutivo, non creativo di ulteriore conoscenza.

Oltre al tipo di materiale informativo, il contesto culturale in cui esso viene creato influenza il telelavoro. Esistono culture *high context*, in cui il messaggio digitale (nel senso di codificabile e ripetibile senza distorsioni: il testo del messaggio) privo dell'accompagnamento dell'analogico (non codificabile: occasione, ambiente, tono, situazione) è privo di senso. Le culture mediterranee sono un esempio. Lì dove la comunicazione è di tipo *low context* il telelavoro potrebbe incontrare minori resistenze.

Il telelavoro, in definitiva, non appare la soluzione organizzativa migliore per tutte le situazioni in cui l'informazione è avvolta nell'ambiguità. La tecnologia non consente di far passare tutto il senso di un'informazione. La larga banda non è larga abbastanza da risolvere i problemi di incertezza e di comprensione incompleta dovuta a un contesto conoscitivo complesso. Il telelavoro appare adatto all'*editing*, alla formattazione di dati e non rielaborazione. Fra i diversi ruoli aziendali, il lavoro dirigenziale sembra essere sensibile al contesto, non affidabile a un telelavoratore.

Il telelavoro non è tradurre in *bit* e far viaggiare la conoscenza di impresa, perché questa solo in parte è riducibile in un linguaggio così raziocinante. La conoscenza aziendale è codificabile (Nonaka, 1991),² ma non nel senso di informatizzabile, bensì esprimibile secondo codici condivisi dai membri dell'organizzazione. La rivoluzione informatica proponeva la sfida di ridurre, l'impresa in dati gestibili da computer, prendendo idealmente le mosse dal programma di razionalizzazione/burocratizzazione di Weber (Gili, 1983, 168). Tale riduzione non è avvenuta pienamente, né il telelavoro può aspirarvi, essendo un'informatizzazione con l'ulteriore problema della distanza, che ora potrebbe meglio definirsi decontestualizzazione.

Il tema del tipo e di informazione e contesto introduce fin da ora il problema della fiducia. Se l'informazione ricevuta è necessariamente ambigua, a meno di dati insensibili alla "distanza", il telelavoratore deve fidarsi della fonte. "L'organizzazione deve perciò giocare un ruolo duplice. Da un lato, offrirsi come garante dell'equità dello scambio (ricevo solo conoscenze di qualità ed utili rispetto ai miei obiettivi), dall'altro generare un sistema di legittimazione delle fonti che lubrifici i canali attraverso cui la conoscenza è diffusa" (Turati, 1998, 71).

Condizione ulteriore per potersi applicare il telelavoro è la valutazione (e conseguente valorizzazione) delle prestazioni. Nessun tipo di lavoro potrebbe svolgersi senza tale fase. Ciò per motivi concettuali (il lavoro è tale perché retribuito, ossia valorizzato), motivazionali (proprio il timore di essere “fuori dal giro” rende ritrosi alcuni potenziali telelavoratori; più sotto si affronterà il tema) e contrattuali (le forme di pagamento del telelavoro, soprattutto se autonomo, sono tema di un dibattito che ne mostra la centralità) Dei quattro tipi di valutazione - risultato, potenziale comportamento, posizione (Grandori, 1999) – la prima risulta soluzione principale. Si ripropongono le questioni sollevate in precedenza, questa volta affrontate dall’organizzazione valutatrice, non dal telelavoratore. Il *management by objectives* è soluzione comune presso le organizzazioni che realizzano il sistema di telelavoro. Questa può essere una concausa dell’eccesso di lavoro, *workaholism*, spesso sperimentato dai telelavoratori. Il comportamento, e la successiva valutazione, può essere solo inferito e tale deduzione è possibile solo per un lavoro in cui la corrispondenza fra risultato e comportamento tenuto è inequivoca. Per un telelavoro che non sia mera esecuzione (come un *data entry* di cui si possono conoscere tutti i parametri di tempi e metodi) il comportamento lavoratore diventa scatola nera. La valutazione basata sul potenziale si sta sviluppando in forza della considerazione che non tutti (lato umano) sono in realtà in grado di divenire telelavoratori, non disponendo delle caratteristiche personali adatte. La valutazione basata sulla posizione soffre della mancanza di un inquadramento teorico (e contrattuale) omogeneo della figura del telelavoratore.

3. CONDIZIONI DEL PERSONALE

Accanto alla questione della materia prima del telelavoro, rileva come fondamentale il problema umano, di comportamento organizzativo. Il primo ostacolo che si incontra in questo territorio è la resistenza del *middle management* a qualsiasi soluzione organizzativa che privi il ruolo della funzione di controllo e supervisione a cui è adibito. Il *middle management* ha già avvertito, negli anni '60, un pericolo proveniente dall’informatica, in quella occasione non sposata alle telecomunicazioni. La gestione della complessità che l’uso degli elaboratori

consentiva era paventata come parzialmente sostitutiva del ruolo del *middle manager* a favore degli specialisti di programmazione (Gili, 1983, 151).

La resistenza dipende da un'accezione tayloristica, industriale, del controllo, insofferente di quanto accade *out of sight*. Il superamento di questa interpretazione potrebbe portare a un aumento dello *span of control* del *manager*.

Il disagio è esposto dalle parole di Mary Parker Follet che, pur riferendosi alla distanza gerarchica, affermava nel 1925: "L'efficienza della produzione è sempre in pericolo di essere intaccata allorché il suggerimento 'faccia a faccia' sia sostituito dall'ordine a distanza" (cit. in Airoidi, Nacamulli, 1984, 171).

Anche in questo caso si può condurre una riflessione di tipo culturale, a conferma dell'importanza, per certi versi paradossale in un settore ad alta sofisticazione tecnologica, del fattore umano. La resistenza derivante dall'apparente perdita di controllo può essere simboleggiata dal manager giapponese descritto da Gannon (1997), seduto alla propria scrivania come a una cattedra di scuola, con di fronte tutti i collaboratori/sottoposti, in un'accezione particolare di *open space* lavorativo. Il controllo basato sul contatto visivo e il lavoro imperniato sulla visibile presenza fisica sono qui resi iperbolici.

Di fronte al telelavoro, condizione essenziale è un nuovo modo di intendere e svolgere la *leadership*. All'autorità si sostituisce la fiducia, un controllo *trust-based* si sostituisce all'organizzazione retta sulla gerarchia. Le figure che meglio sembrano preparate a tale cambiamento sono i *sales manager*, abituati a trattare con venditori (telelavoratori di tipo mobile, *from non at home*) dislocati sul territorio.

Il legame fra fiducia e controllo è stato esaustivamente esplorato da Etzioni (cit. in Airoidi, Nacamulli, 1984, 454-465). Dei tre tipi di controllo/potere che l'organizzazione può esercitare sul singolo - coercitivo, utilitaristico e simbolico - il terzo mostra le peculiarità del telelavoro. Il controllo tramite l'uso dei simboli, se inteso come controllo sociale che il gruppo di lavoro esercita sul soggetto, non può essere presente nel telelavoro. Il gruppo sociale in cui agisce il telelavoratore è la famiglia, al di fuori del controllo aziendale. Il controllo simbolico inteso

come remunerazione morale (controllo normativo) è, invece, insito proprio nella fiducia accordata al soggetto dall'organizzazione.

Il lavoro di Etzioni è attuale anche in altro senso. Lo studioso parla di ambito "che è determinato dal numero di attività svolte congiuntamente dai membri dell'organizzazione" (ibidem, 461). Tra ampiezza dell'ambito e diffusione del controllo, ossia pervasività della norma organizzativa nel comportamento individuale, esiste una relazione diretta: solitamente maggiore è l'ampiezza, maggiore è la diffusione. Il massimo grado è raggiunto nel caso delle organizzazioni definite totali da Goffman (citato dallo stesso Etzioni; ibidem, 461). Nel caso del telelavoro l'ampiezza dell'ambito è minima, il che farebbe presumere una diffusione del controllo bassa. In effetti il senso di autonomia è uno degli aspetti che spingono le persone a scegliere il telelavoro come modalità di rapporto con l'impresa e l'intraprendenza è una caratteristica della personalità di cui il telelavoratore dovrebbe disporre.^{Testim A}

La relazione fra tecnologia e fiducia è questione che si aggiunge alla riflessione su *trust* e telelavoro. Secondo la ricostruzione di Kipnis (1996, 44-45) si possono distinguere tre fasi di sviluppo tecnologico e conseguenze sulla fiducia. Nella tecnologia industriale di stampo fordista la fiducia ha come oggetto le capacità e le abilità del lavoratore. Con l'introduzione di una prima forma di automazione l'attenzione verso la perizia umana è meno urgente (visto che la produttività dipende in prima istanza dalla macchina) e la fiducia è rilevante in misura minore rispetto nella fase precedente. Si tratta di una fase di semplificazione, "mcdonaldizzazione" delle *routines* organizzative. Altre caratteristiche del lavoratore sono importanti per il processo di "allocazione" della fiducia. Ad esempio l'integrità personale. Un'automazione più spinta fa crescere nuovamente il valore della fiducia. Un errore nella supervisione del lavoro dei dispositivi automatici sarebbe costoso per l'organizzazione. In questa ricostruzione, manca una fase finale, rappresentata dalla tecnologia del telelavoro. In essa il tema della fiducia ha ulteriore vigore.

La fiducia può essere intesa a un livello che superi l'individualità dell'organizzazione. Una delle resistenze alla diffusione del telelavoro potrebbe essere indipendente dall'azione

organizzativa e legata a una più generale sfiducia nei confronti della tecnologia (Boidart, Esnault, 1997). Le visioni ottimistiche (spesso utopiche) del telelavoro sono compensate da quelle pessimistiche (finanche distopiche). Queste ultime possono creare un ambiente esterno scoraggiante anche solo delle sperimentazioni di telelavoro. Ad esempio, in una fase del suo sviluppo, il telelavoro era visto da alcuni come pericolo per le donne, "strategia per rispedire le donne tra i fornelli" (Di Nicola, 1997, 18). All'opposto chi ritiene che il telelavoro consente alla donna una materna vicinanza ai figli, restituendole una dimensione dimenticata dal "maschismo industriale" (De Masi, 1998).^{Testim B}

Alla dimensione sostanzialmente stabile della cultura nazionale, cui si è fatto cenno in precedenza, si aggiunge il *noise* del sentire momentaneo della società, rendendo più complessa la lettura delle condizioni adatte al telelavoro da parte dell'organizzazione. Tale fattore pare avere un andamento ciclico, come le reazioni sociali a ogni innovazione: "in un primo momento il fenomeno è vissuto come disoccupazione e come minaccia all'equilibrio sociale, solo in un secondo momento è apprezzato come affrancamento dalla schiavitù del lavoro, della scarsità e della tradizione" (De Masi, 1998).

La valutazione basata sui risultati (come visto, condizione comune dell'aspetto strutturale del telelavoro) fa sorgere un problema di fiducia sotto forma di giustizia. Fiske (Sheppard, Tuchinsky, 1996, 150-156) distingue quattro forme di relazioni umane: *communal sharing* (senso del gruppo, condivisione, collettivismo, comunità), *authority ranking* (gerarchia), *equality matching* (eguaglianza nei rapporti fra persone non necessariamente uguali, interazioni da teoria dei giochi) e *market pricing* (interazioni basate sul valore razionale dello scambio, calcolo costi/benefici). Sulla base di questo schema, un sistema di valutazione sui risultati sposta l'organizzazione verso una struttura relazionale di tipo *market pricing*, in cui l'interazione fra soggetto e organizzazione si basa sul valore dell'*output* del primo determinato razionalmente. Ciò potrebbe far insorgere un senso di iniquità avvertito dal telelavoratore fra trattamento proprio e quello di un lavoratore in sede. L'organizzazione dovrebbe mantenere inalterata l'*equity*, intesa come corrispondenza fra prestazione e riconoscimento; dovrebbe, al contempo,

evitare un peggioramento nella percezione della *equality*, intesa come più generica, quindi più vulnerabile verso i cambiamenti, sensazione di giustizia. Il telelavoratore può essere remunerato in modo equo, ma potrebbe rimanere insoddisfatto della diseguaglianza avvertita in altre voci del rapporto con l'organizzazione.

Quanto affermato giustifica ulteriormente la scelta del telelavoro come oggetto di analisi. Il fenomeno illustrato si verifica in occasione del cambiamento organizzativo legato alla trasformazione in telelavoro delle mansioni interne. Non esiste nelle forme cristallizzate di lavoro a domicilio, in cui il rapporto di giustizia non si pone in modo netto. Il terzista si concentra piuttosto sull'equità della remunerazione e basa quest'ultima su *benchmark* esterni all'impresa committente. *Inequality* è meno rilevante, se non del tutto assente, essendo riferita alle modalità dei rapporti fra i membri dell'organizzazione.

Si è detto che il lavoro, per essere tele, deve essere insensibile al depotenziamento di significato che la “distanza”, la decontestualizzazione può provocare. Il contesto rileva in un secondo senso, inerente l'aspetto umano. Dal lato strutturale il contesto interpreta l'ambiguità, riducendola, e dal contesto si crea una conoscenza intesa come processo di interazione sociale. Da quello personale il telelavoratore è privato del naturale contesto di lavoro, provocando una resistenza che potrebbe incidere sulla fattibilità del telelavoro. Naturale è aggettivo che sembra atteggiarsi bene al fatto che il concetto di lavoro esige un luogo e un tempo dedicati. Il telelavoro nega tale contestualizzazione.

Si aggiunge il problema dell'invasione dello spazio/tempo lavorativo nello spazio/tempo domestico, familiare. Ciò può provocare un conflitto di ruoli, data la naturale tendenza del soggetto a “giocare” ruoli sociali diversi in contesti diversi - ciò che Goffman definisce “segregazione del pubblico” (1999, 158), ossia separazione dei contesti tale da consentire rappresentazioni diverse.

Distinguere il lavoro dalla sfera personale è, nel caso comune, semplice.

Lo spazio: esiste un ufficio con caratteristiche ben diverse da uno spazio di svago o comunque non lavorativo, si impiegano dei mezzi per raggiungere tale luogo deputato. Il tempo è segnato

dalla timbratura del cartellino, dalla distinzione fra orario ordinario e straordinario, giorni festivi e feriali, periodi di riposo e di reperibilità. La distinzione spaziale e temporale consente al lavoratore di entrare e uscire da due *set*, anche mentali distinti. Turner (1993) parla di *frame*, di cornici entro le quali l'individuo pone le esperienze che vive. La cornice festosa di un matrimonio, la cornice agonistica di una gara. Tale cornice definisce il tipo di azione che il soggetto intende compiere e si attende che gli altri compiano. Le *routines* organizzative, in cui si compendia l'organizzazione, sono definibili come sistemi di attese, di significati attribuiti a fatti, di regole che stabiliscono il concesso e il vietato. Così in un *party* aziendale la cornice è definita in modo tale che comportamenti giocosi altrimenti non validi siano permessi. In un'emergenza il lavorare a oltranza senza aspettarsi ricompense particolari è un comportamento coerente con la cornice creatasi.

Goffman parla di ambientazione come requisito necessario per svolgere qualsiasi ruolo sociale: “Anzitutto c'è l'«ambientazione» che comprende il mobilio, gli arredamenti, l'equipaggiamento fisico [...] In termini di spazio un'ambientazione tende ad essere ferma e quindi coloro che se ne servono come parte integrante della loro rappresentazione, non possono cominciare la loro azione fintanto che non si trovano nel luogo appropriato e devono terminarla entro quei medesimi confini” (Goffman, 1999, 34).

Cornici definite chiaramente nello spazio e nel tempo e possibilità di transitare gradualmente in esse. Queste sono le condizioni del lavoro comune. Etzioni (Airoldi, Nacamulli; 1984) riferisce della gradualità con la quale si può transitare da un contesto all'altro. Esemplifica significativamente il discorso riferendo di alcuni casi di netta opposizione dei lavoratori a molte grandi aziende che desideravano acquistare per loro una casa. L'opposizione nasce proprio dall'esigenza di non essere controllati dall'impresa anche in un contesto naturalmente non lavorativo come la privata dimora. In questa opposizione c'è la necessità di confine netto fra i due contesti.

Confini netti non ci sono per il telelavoratore che deve crearli *ex novo* in modo autonomo. Qui la libertà del telelavoro, qui il rischio. La stanza nella quale sono installate le apparecchiature

può avere un uso misto. Ciò non isola il lavoro dalle incombenze domestiche e familiari. L'uso stesso delle apparecchiature (si pensi al computer o al telefono) non è agevolmente destinato al solo lavoro. Viene meno il concetto dello strumento di lavoro, identificante tradizionalmente il lavoratore stesso. Per le forme di telelavoro più semplici, in cui si richiede poco più di un computer e un *modem*, dedicare uno spazio che sia superiore a una scrivania sarebbe uno spreco. Ciò limita al minimo lo spazio esclusivo di lavoro, facilitando intrusioni e commistioni. Può accadere, del resto, che apparecchiature più ingombranti si scontrino con ristrettezze di spazio domestico, rendendo, anche in questo caso, impossibile la definizione di un'area di lavoro.

La difficoltà nella transizione di “cornice” è evidente nel comportamento, che a questo punto non appare del tutto assurdo, di quei soggetti che, prima di iniziare la propria giornata lavorativa, escono di casa per un breve giro dell'isolato e rientrano, come se nella loro percezione la casa si trasformasse nel frattempo in un luogo di lavoro a tutti gli effetti.

Per quanto riguarda l'aspetto cronologico, la libertà di scegliere quando lavorare e di suddividere in modo personale la propria giornata fra lavoro e tempo per sé e la famiglia trova il paradosso del *workaholic*, che proprio in seguito all'applicazione del telelavoro impegna notti e fine settimana per completare l'ennesimo progetto. L'esperienza di alcuni telelavoratori è, comunque, più positiva, rispetto alla gestione del tempo in un ufficio. Le pause e le interruzioni possono essere pianificate con maggior dettaglio lavorando a casa che non in sede.

L'invasione del focolare domestico da parte del lavoro non dovrebbe aver luogo, a rigor di termini: la casa è già luogo in cui si spende lavoro. Già l'economia aziendale riconosce nella famiglia un istituto con un suo carattere economico, di consumo nella fattispecie. Da tale accezione discende la casa come “stabilimento” principale per tali atti economici. Ma il lavoro domestico, legato all'organizzazione e gestione delle incombenze familiari, manca di un elemento caratterizzante l'accezione tradizionale di lavoro: la remunerazione economica. I telelavoratori stessi non lo considerano *real work*. Per questi *real work* è solo il tempo

effettivamente dedicato a produrre. L' "assenza" di lavoro nel lavoro domestico, passando a un livello macro, è segnalata da Normann come parte trascurata, ma essenziale delle economie.

L'introduzione del domestico richiama nuovamente la posizione del ruolo femminile nel telelavoro. Il contesto casalingo può essere vissuto dalla donna come ambientazione naturale del suo lavoro, sia esso il lavoro domestico di accudire i bambini o ordinare la casa, sia esso il telelavoro. Sovrapposizione di contesti non c'è, perché non sono percepiti due contesti distinti^{Testim C}

¹ Alcune definizioni:

Qualsiasi attività alternativa di telelavoro che faccia uso delle tecnologie della comunicazione non richiedendo la presenza del lavoratore nell'ambiente tradizionale dell'ufficio. Martin Bangemann, Commissario Europeo.

Lavoro a distanza svolto con l'ausilio delle tecnologie telematiche. Francesco Fedi, Fondazione Ugo Bordoni.

Prestazione flessibile di lavoro personalizzato nei servizi telematici. Vittorio Forsini, Giurista.

Prestazione di chi lavori con un videoterminale topograficamente al di fuori delle imprese cui la prestazione inerisce. Gino Giugni, Giurista.

Modalità flessibile di lavoro a distanza, svolto utilizzando mezzi informatici e di telecomunicazione per una sistematica interazione con l'azienda o l'ente. Franco Morganti, Databank Consulting.

Ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione Jack Nilles, Jala International.

Forma di lavoro effettuata in luogo distante dall'ufficio centrale o dal centro di produzione e che implichi una nuova tecnologia e che permetta la separazione e faciliti la comunicazione. Ufficio Internazionale del Lavoro (BIT – Ginevra)

Un'attività si configura come telelavoro qualora siano rispettate le seguenti condizioni:

- esista una delocalizzazione dell'attività rispetto alla sede tradizionale di lavoro
- si usino strumenti telematici nello svolgimento del lavoro
- l'attività svolta a distanza abbia caratteristiche di sistematicità
- esista un rapporto di lavoro basato su un contratto in esclusiva.

Giampiero Bracchi, Sergio Campo Dall'Orto, L'impresa, n. 10, 1995.

² Proprio la codificazione della conoscenza, affinché sia diffusa e utilizzata nell'intera organizzazione è il fine dell'impresa intesa come elaboratore di conoscenza. Fine perseguito a partire dall'uomo, originari fonte di ogni conoscenza d'impresa, e tornando all'uomo, che apprende la conoscenza dei propri colleghi. Il ciclo descritto da Nonaka è *socialization-articulation-combination-internalization* e non include la tecnologia come modello di riferimento per l'*articulation*, la codificazione, né per la diffusione successiva. L'informatizzazione non può essere l'unica soluzione in questo ciclo.

Kogut e Zander avvertono del rischio di imitazione che la replica, a fini diffusivi, della conoscenza, comporta. Proprio la sicurezza delle informazioni è una delle remore al telelavoro.

^{Testim A} Come testimonianza di ciò, intervistata sulla propria esperienza di telelavoro, Nicky, una Internet Librarian, suggerisce ai potenziali telelavoratori: "You need to be self-sufficient to some extent because when the computer crashes or something else goes wrong you can't just phone down to technical support. Also, you have to be able to motivate yourself and work without someone looking over your shoulder" (<http://www.homeworking.com/library/case/case-10.htm>).

^{Testim B} Nicky, la citata telelavoratrice, così risponde alla domanda "What is the best thing about working from home?": "Being with my children".

Testim^C Nicky riferisce che la sua postazione è in un angolo della cucina. Non avverte la necessità di una definizione di confini.

BIBLIOGRAFIA

- Giuseppe Airoidi, Raoul C. D. Nacamulli (a cura di): “Teoria organizzativa d’impresa” Etas Libri, © 1979, ristampa 1984.

In particolare:
 - Amitai Etzioni: “Il controllo organizzativo” 455-465
 - Mary Parker Follet: “Il «dare ordini»” pp. 171-179
 - Friedrich Pollock: “Automazione ed organizzazione” pp. 320-326
 - Alfred K. Rice: "I sistemi sociotecnici" pp. 421-443

- Thierry Boidart, Liliane Esnault: "Information highways and the dual nature of technology" In Francis Bidault, Pierre-Yves Gomez, Gilles Marion (edited by): “Trust: firm and society” MacMillan, 1997, pp .43-54.

- Domiziano Boschi, Piercarlo Ravazzi: “Effetti della diffusione delle nuove tecnologie informatiche e dei nuovi servizi di telecomunicazione sul comportamento di famiglie ed imprese” In “Cambiamento e innovazione. Strategie e politiche per le imprese e per le aree sistema” AiIG, Associazione italiana di Ingegneria Gestionale, Riunione Scientifica Annuale – VI Convegno Nazionale, Novembre 1995, pp. 221-247.

- Romano Cappellari: “Il valore del tempo di lavoro” In Sviluppo & Organizzazione, n. 172, Marzo-Aprile 1999, pp. 33-46.

- Domenico De Masi: "Dieci tesi sul futuro del lavoro" In NEXT, n. 1, 1998.

- Patrizio Di Nicola: "Il telelavoro dalla sperimentazione al mercato" In Patrizio Di Nicola (a cura di): "Il manuale del telelavoro" Edizioni SEAM, 1997, pp. 11-39.

- Angelo Failla: “Flessibilità delle tecnologie e flessibilità del tempo di lavoro” In Sviluppo & Organizzazione 132, Luglio-Agosto 1992, pp. 35-40.

- Angelo Fanelli: “Il triangolo della flessibilità” In Sviluppo & Organizzazione, n. 162, Luglio-Agosto 1997, pp. 61-83.

- Martin J. Gannon: “Global-Mente” Baldini & Castoldi, 1997.

- Luciano Gallino (diretto da): “Manuale di sociologia” UTET Libreria, 1997.

- Guido Gili: “Lavoro e cultura nella società dell’informazione” In Salvatore Azzaro (a cura di): “La cultura del lavoro dall’illuminismo all’informatica” Centro Studi Europa Orientale - CSEO, 1983.
- Erving Goffman: “La vita quotidiana come rappresentazione” Il Mulino, 1999.
- Anna Grandori: “Organizzazione e comportamento economico” Il Mulino, 1999.
- Paul Hersey, Kenneth Blanchard: “Leadership situazionale. Come valutare e migliorare le capacità di gestione e guida degli uomini.” Sperling & Kupfer Editori, © 1984, settima edizione 1990.
- Nonaka I.: “The knowledge-creating company” Harvard Business Review, Nov.-Dec 1991.
- David Kipnis: "Trust and technology" In Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (edited by): “Trust in organizations. Frontiers of theory and research” SAGE Publications, 1996, pp. 39-50.
- Kogut I., Zander U.: “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, in Organization Science, 3, 1992, pp.383-397.
- Davide Ravasi: “Governare l’instabilità” In Sviluppo & Organizzazione, Luglio-Agosto 1998, pp. 91-112.
- Michael Reed, Michael Hughes (edited by): “Rethinking Organizations. New directions in organization theory and analysis” SAGE Publications, © 1992, Reprinted 1994.
- Blair H. Sheppard, Marla Tuchinsky: “Micro-OB and the network organization” In Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (edited by): “Trust in organizations. Frontiers of theory and research” SAGE Publications, 1996, pp. 140-165.
- Thomas M. Siebel, Michael S. Malone: “Virtual selling. Going beyond the automated sales forces to achieve total sales quality” Free Press, 1996.
- Carlo Turati: “Information Technology, conoscenze ed organizzazione” In Sviluppo & Organizzazione, n. 165, Gennaio-Febrero 1998, pp. 66-71.
- Victor Turner: “Antropologia della performance” Il Mulino, © 1993.