

## **L'ORGANIZZAZIONE DEL *REMOTE WORKING***

**Andrea Pontiggia**  
Dipartimento Impresa e Lavoro  
Università degli Studi di Cassino  
Istituto di Economia Aziendale  
Università Commerciale L.Bocconi

\*\*\*

Le tecnologie d'informazione consentono la realizzazione di forme flessibili di lavoro fornendo una infrastruttura permette comunicazioni asincrone, che riduce i tempi e i costi di trasmissione delle informazioni. Lo studio esplorativo è stato condotto sulle forme di *remote working* tramite la somministrazione di un questionario ad un campione di potenziali *remote worker* composto da manager provenienti da aziende italiane di medie e di grandi dimensioni operanti in differenti settori. Lo studio è esplorativo e mira a comprendere le condizioni che facilitano od ostacolano l'adozione di tali forme di lavoro.

## **Le forme del *remote working***

La convergenza dell'evoluzione delle regole del mercato del lavoro (ricerca di flessibilità e varietà dei rapporti di lavoro) con la disponibilità di soluzioni informatiche a costi decrescenti è un punto d'avvio e un'occasione unica per riflettere sul rapporto tra forme di lavoro e le tecnologie d'informazione (Lucas e Baroudi, 1994). Dall'incontro di una maggiore flessibilità del lavoro (anche contrattuale) e una crescente flessibilità degli strumenti possono scaturire nuove soluzioni di organizzazione del lavoro (Robey e Boudreau, 1990). Il binomio flessibilità del lavoro e flessibilità delle tecnologie sembra proporre alcune soluzioni organizzative che richiamano la nozione di “mestiere”, termine evocativo di significati forse lontani nel tempo persi nella immediatezza dell'attuale azione organizzativa. Il termine mestiere infatti ci rimanda ad un insieme distinguibile di competenze tecniche e operative, di soluzioni a problemi definiti. In fondo mestiere evoca qualcosa non solo di antico, ma indissolubilmente legato alle attività più umili, forse a minor contenuto intellettuale, certo a forte certa perizia e abilità non di rado manuali; ancora un'attività che rievoca la fatica dei lavori più semplici, che ricorda anche l'opera dell'artigiano. Mestiere è anche la bottega, il luogo del lavoro per molti secoli, il punto di contatto tra vita lavorativa e personali. Su questo ultimo punto dobbiamo partire per comprendere le trasformazioni in atto e conseguentemente le future applicazioni del *remote working* nell'ambito di specifiche comunità di mestiere (Brown e Duguid, 1991).

Non dalla posizione organizzativa ricoperta o dalle responsabilità assegnate quanto dal “saper fare” discende l'idea che si possano identificare singoli mestieri o aggregati (cluster) relativamente omogenei di mestieri.

Al fine di definire le aree di potenziale applicazione delle forme di lavoro “remoto” è necessario distinguere le pratiche consolidate, in termini di modalità operative, di strumenti (o attrezzature) richieste, di *task* assegnati (Pentland e Reuter, 1994). Da questi tre aspetti: pratiche, strumenti e *task* si può procedere alla valutazione delle potenzialità del *remote working*. Nel caso del lavoro remoto, i tradizionali confini nella relazione di lavoro (tempo, disponibilità personale...) sembrano subire dei mutamenti rilevanti. Spesso si limita gli effetti in termini di localizzazione, il lavoratore svolge una parte più o meno consistente del proprio lavoro fuori, lontano dalle strutture (uffici, reparti...) della propria azienda e i contatti con per lo più mediati delle tecnologie.

Lo sviluppo integrato delle soluzioni informatiche e organizzative abbraccia modelli caratterizzati dalle seguenti condizioni:

- **La presenza di rapporti di interdipendenza non predefinibili e non strutturabili a priori.** A differenza di alcuni processi produttivi tradizionali dove le relazioni tra singole operazioni sono relativamente stabili nel tempo, la sequenza tra operazioni può essere modificata di volta in volta in funzione delle condizioni di efficienza disponibili in quel dato momento. Massima flessibilità nell'allocazione delle risorse e nelle forme di coordinamento che non possono essere strutturate *ex-ante* (Orlikowski, 1992; Boyton e al. 1994).
- **L'esistenza di benefici congiunti dipendenti da un insieme di comportamenti variamente autonomi.** A differenza delle logiche di automazione in senso stretto che portano a vantaggi dipendenti dalla singola adozione della soluzione informatica, in questo caso l'efficienza deriva dall'insieme di comportamenti di impiego da parte di una popolazione autonoma. I vantaggi derivano quindi da un insieme non pre-ordinato di comportamenti (Pontiggia, 1996).
- **La presenza di effetti derivanti dalla massa critica.** Le conseguenze in termini di utilità per il singolo lavoratore sono largamente dipendenti dalla struttura e dalla dimensione della popolazione di utenti attivi. L'impiego è quindi subordinato all'ampiezza del target di utenti. Si ripresentano alcune delle tradizionali condizioni strutturali già ampiamente descritte a proposito dei sistemi elettronici di comunicazione (Pontiggia, 1991).
- **Enfasi crescente sulla dimensione personale del contributo fornito dal lavoratore.** Corrisponde ad una elevata responsabilizzazione del lavoratore, che opera in una logica di *employability* con elevata autonomia. È plausibile attendersi una affievolirsi dell'identificazione tra persona e azienda (Meyerson e al., 1996).

Il *remote working* come insieme delle soluzioni integrate di organizzazione e informatica agisce sulle coordinate del tempo (quando) e dello spazio (dove) fornendo soluzioni per liberare il lavoro dai vincoli temporali (lavoro asincrono) e dai vincoli spaziali (lavoro disperso). La ricerca individua tre distinte aree di possibile sviluppo del *remote working*:

- **Il telelavoro:** il lavoro svolto fuori dalle strutture aziendali, dove la localizzazione può essere sia presso l'abitazione del lavoratore sia presso centri attrezzati. Alcune varianti sempre

più diffuse sono quelle di lavoro presso il cliente oppure presso i fornitori.

- **Il lavoro de-localizzato:** si intende il lavoro esternalizzato e svolto da singoli lavoratori con proprie strutture o con strutture messe a disposizione dell'azienda. Elemento differenziante è il carattere di esternalizzazione del lavoro e quindi di autonomia da parte del lavoratore in una logica di *putting out* di alcune fasi del processo produttivo. Una ulteriore distinzione è la differente natura della relazione contrattuale con le conseguenti differenze di trattamento economico e di definizione del contratto.
- **Il lavoro de-strutturato** si svolge all'interno di una comunità di mestieri (Van Maanen e Barley, 1984). Due le configurazioni di base: il lavoro è svolto all'interno di una comunità informale che non si sostanzia in nessuna forma d'accordo; il lavoratore quindi presta la propria opera sfruttando in modo informale la propria rete di conoscenze e di relazioni (network informali); seconda possibilità che la comunità di mestiere assuma una veste formale, definita da accordi di collaborazione che prevedono obblighi e forme di assistenza reciproca (network formali). Nella tabella 1 le alternative sono descritte in relazione ai fattori precedentemente discussi.

**Tabella 1. Forme di remote working e contesto del lavoro**

	Telelavoro	Lavoro de-localizzato	Lavoro de-strutturato
- Programmabilità e stabilità rapporti di interdipendenza operativa	ALTA	BASSA	BASSA
- Presenza di benefici congiunti e dipendenti da comportamenti di attori autonomi	MEDIA	ALTA	MEDIA
- Effetti derivanti dalla massa critica/soglia minima di impiego	MEDIA	ALTA	MEDIA
- Accettazione dei principi di <i>employability</i>	BASSA	BASSA	ALTA

Con il termine *remote working* si intende perciò un ampio spettro di modalità organizzative: dal telelavoro svolto presso il domicilio del lavoratore, al lavoro svolto presso dei centri servizi esterni all'azienda, al lavoro presso il cliente o presso il fornitore e in collegamento con l'azienda, fino al lavoro svolto in località non definite e de-strutturato. Nello sviluppo delle forme di *remote working* è importante riconoscere gli effetti sui meccanismi di identificazione organizzativa e con eventuali comunità di mestiere (Staples, Hulland e Higgins, 1998).

Tra i caratteri d'indagine si ricordano: la trasversalità rispetto all'azienda e al settore di apparte-

nenza; in secondo luogo, il carattere assimilativo, creativo, accomodativo e conservativo della comunità stessa. Dove le distinzioni passano attraverso caratteristiche d'isolamento dei singoli membri, di autonomia di controllo e di competizione da un lato e dall'altro d'intensità dei confini, della frequenza d'interazione, di mutualità e di ampiezza del mestiere.

### L'impianto metodologico dell'indagine

La metodologia adottata mira a comprendere i fattori che concorrono nel determinare la propensione al *remote working* a partire dalle preferenze individuali e dalle caratteristiche dei compiti (Weick, 1995). L'impianto metodologico segue i protocolli di analisi dettati dai modelli *Technology Acceptance Model* (TAM) di derivazione dalla *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Gefen e Straub, 1997; Davis, 1993).

**Tabella 2. Sintesi degli approcci al *remote working***

	Visione tradizionale e "fordista"	Visione rivolta alla esternalizzazione	Visione integrata e naturale	Visione allargata
Obiettivi aziendali	Riduzione dei costi operativi e incremento della prevedibilità e stabilità del sistema di operazioni	Riduzione dei costi tramite semplificazione dei processi interni esternalizzando attività periferiche	Miglioramento dell'efficienza per attività professionali sganciandolo dai tempi dell'organizzazione	Miglioramento dell'efficienza e della flessibilità aumentando la discrezionalità sui tempi e sui luoghi del lavoro
L'immagine	Il "fordismo" del 2000	L'employability dimezzato	I centri di competenze	Il sistema di "networking" interno
I tempi dell'organizzazione	I tempi "macchina" I tempi progettati	I tempi dei processi esternalizzati	I tempi del mestiere	I tempi degli obiettivi e dei progetti
Attività interessate	Attività di routine ad standardizzazione	Attività marginali	Attività professionali	Attività operative e decisionali
Livelli organizzativi	Unità operative e livelli bassi	Unità operative e livelli intermedi	Le unità di supporto e di staff o tecniche specialistiche ad alta concentrazione di professional	Tutti i livelli
Diffusione delle modalità di <i>remote working</i>	Limitata ad attività di routine	Limitata ad attività non "core"	Limitata ai settori dei professional	Estesa all'interno dell'azienda

Per verificare gli effetti che le differenze di task possono avere sul svolto nel questionario sono inseriti gli item di analisi dei modelli del filone "*task and system*" (Goodhue, 1998). La scelta di indagare le percezioni di coloro che potranno essere coinvolti da progetti di telelavoro nasce da due constatazioni: la prima è che le soluzioni *remote work* richiedono un forte coinvolgimento

dei lavoratori, e in particolare per i livelli manageriali le scelte di attivare forme di lavoro remoto richiedono una progettazione partecipata. In secondo luogo si deve ricordare che le soluzioni informatiche attivano un processo di apprendimento molto articolato da parte dei potenziali telelavoratori sul fronte degli strumenti informatici e delle modalità operative di svolgimento del proprio lavoro (Bostrom, e al., 1990). Sull'accettazione del *remote work* si deve anche sottolineare la presenza di alcune distorsioni generate dalle passate esperienze, in particolare la nozione corrente di telelavoro tende a limitare gli spazi di impiego delle forme di *remote work* ai lavori di routine ( Adams e al., 1992).

Il modello analizza le aspettative in merito ai vincoli percepiti all'adozione del lavoro remoto, ai problemi di clima organizzativo e di gestione del personale, alla propensione individuale, alle conseguenze organizzative. L'analisi dei vincoli fornisce uno spaccato interessante di come le persone che hanno partecipato alla rilevazione vedono le aree di maggiore difficoltà.

Si rilevano vari tipi di perplessità: il rischio di perdere contatto con l'azienda per effetto della minor interazione personale, i legami più tenui con i propri collaboratori e le difficoltà di gestione e di controllo. Complessivamente emerge una coscienza degli effetti soprattutto nelle relazioni interpersonali e del potenziale peggioramento dei rapporti di fiducia (Sproull e Kiesler, 1992). Pur nella varietà delle risposte, le opinioni anche quelle a favore di queste forme lasciano trasparire le perplessità sulle mutate relazioni persona azienda che si potrebbero instaurare. Nella descrizione di queste indicazioni entrano a pieno titolo i fattori che incidono sul rapporto descritto da concetti di lealtà e di fedeltà nei confronti dell'azienda a cui si va sostituendosi una idea di autonomia costruita intorno ad una nozione di "mestiere". Le implicazioni esplorate in dettaglio in seguito sono soprattutto sul grado d'identificazione con l'azienda e sul senso di cittadinanza organizzativa e di "*organizational identity*" (McGrath e Hollingshead, 1994).

Le modalità di attivazione dei progetti di "remotizzazione" del lavoro appaiono dai dati raccolti in tutta la loro importanza. Le esperienze europee (EU, 1999) si sono concentrate nelle attività operative specie nel settore dei servizi (Ad esempio i *call center*). Il telelavoro visto partendo da queste esperienze sembra suggerire una visione limitata ad alcune aree di attività, dove maggiore è il carattere di prevedibilità dei compiti, dove alto è il contenuto di strutturazione delle operazioni, dove il controllo è, per la natura stessa delle attività, a bassissima ambiguità e agevole la

valutazione delle prestazioni lavorative. Se consideriamo gli spazi d'applicazione delle forme di *remote working* per attività a bassa strutturazione e a maggiore contenuto di coordinamento alcuni vincoli (Kurland e Egan, 1999) emergono chiaramente. Vediamoli in ordine: una prima barriera percepita è quella dei contratti di lavoro, oltre la metà dei rispondenti attribuiscono a questo aspetto uno dei limiti alla diffusione. Questo tema riporta alle problematiche di gestione delle relazioni sindacali.

L'opinione sostanzialmente uniforme circa le limitazioni poste dai rapporti di lavoro è altrettanto forte sui limiti posti dalla rigidità e dall'inadeguatezza delle forme di organizzazione del lavoro e alla presenza di un forte componente gerarchica (verticalizzazione) della struttura organizzativa. L'introduzione di forme di lavoro remoto è ostacolata dalla limitata conoscenza del telelavoro nei dirigenti, solo il 12% dei rispondenti indica una conoscenza sufficiente da parte dei propri capi. Le relazioni gerarchiche sono percepite molto forti come indicano le risposte relative al prestigio di posizione. Circa il 70% dei rispondenti indica come uno dei principali ostacoli la limitata esperienza; la maggioranza non vede potenziali limiti nelle tecnologie anche se la dotazione informatica è ritenuta nella maggior parte dei casi insufficiente. Al 62% delle risposte che tende a non limitare le forme di telelavoro ai lavori di routine e meno qualificati, si contrappone un 16% di opinioni che vedono queste forme di lavoro adeguate solo per i lavori a modesto contenuto professionale.

Tra i vincoli spiccano quelli derivanti dalle attuali politiche del personale. Nel 70% dei casi le politiche del personale sono giudicate inadeguate all'introduzione di forme di lavoro remoto.

In particolare permangono perplessità in merito alle opportunità di carriera offerte ai telelavoratori, ai timori di distacco rispetto alla vita aziendale, all'assenza di contatti personali con i colleghi, al rischio di emarginazione del telelavoratore.

### **Clima organizzativo e gestione del personale.**

La gestione dei rapporti di lavoro esce dalla rilevazione come un'area percepita dai rispondenti come critica per la diffusione delle forme di lavoro remoto. Dall'indagine le persone si riconoscono più nella propria posizione organizzativa che nel profilo di competenze possedute (Davenport e Prusak, 1998). C'è un ancoraggio rispetto ai tradizionali simboli di status e la presenza fisica in azienda favorisce la carriera.

Meno chiaro è il peso attribuito all'anzianità come fattore di progressione della carriera. La criticità percepita della gerarchia spinge ad una polarizzazione delle risposte: per taluni è un fattore irrinunciabile per la stabilità e l'affidabilità organizzativa per altri invece la gerarchia ha oggi perso molto del suo ruolo originario di regolatore delle dinamiche organizzative. Una polarizzazione delle risposte si riscontra anche a proposito della visione "ottimista" o "pessimista" nei confronti del telelavoro: per i primi le forme di *remote working* consentono di sperimentare soluzioni più flessibili che contemperano gli interessi dei lavoratori con le esigenze aziendali, che aprono spazi di ridefinizione del contributo lavorativo semplificando le modalità operative, mentre i "pessimisti" pur riconoscendo le differenze nelle forme di lavoro remoto indicano come siano semplici trasformazioni o adeguamenti dei modelli di lavoro "fordisti" ancorati a logiche di marcata divisione del lavoro e di forte specializzazione. Queste posizioni estreme si ritrovano anche se in modo meno forte nelle propensioni individuali all'impiego del telelavoro. A tale proposito non si deve dimenticare il peso del contesto di lavoro dove forti sono le inefficienze nella programmazione della propria attività, l'eccessiva burocratizzazione, l'impossibilità di organizzare efficientemente il proprio lavoro (Sundstrom e Altman, 1989).

### **La propensione / avversione individuale al *remote working***

Gli indicatori di propensione (avversione) individuale all'impiego delle forme di lavoro remoto descrivono se e a quali condizioni i rispondenti all'indagine sono favorevoli all'introduzione di queste forme di organizzazione del lavoro. Si sono distinte due situazioni: nella prima la propensione riguarda direttamente il proprio lavoro e quindi l'intenzione o semplicemente il favore con cui si guarderebbe l'applicazione anche parziale del telelavoro al proprio impegno lavorativo. Nel secondo caso si è invece considerata una generica propensione all'implementazione nella propria organizzazione senza riferirsi esplicitamente ai compiti svolti.

I fattori a favore dell'introduzione sono: una forte motivazione a "essere imprenditori di se stessi" e perciò a costruire un percorso individuale di sviluppo anche indipendente dall'azienda. Coerente con tale inclinazione più dell'ottanta per cento dei rispondenti perseguono l'obiettivo di disporre e di organizzare il proprio tempo lavorativo in modo più autonomo rispetto ai ritmi e ai tempi imposti dall'attuale modello di lavoro. Non meno sentita è la ricerca di riferimenti professionali esterni all'azienda attraverso contatti con colleghi con i quali si condivide la stessa spe-



cializzazione. Il senso d'appartenenza ad una particolare comunità di mestiere o insieme di persone che svolgono una particolare attività è presente solo per alcune specializzazioni dove le caratteristiche di mestiere e la mobilità interaziendale tendono ad essere più elevate. In sintesi dal campione emerge un'alta propensione alle forme di lavoro remoto come modalità di organizzazione più efficiente e flessibile del proprio contributo lavorativo.

La propensione complessiva all'introduzione del telelavoro resta alta anche per le posizioni differenti dalle proprie (ad esempio propri collaboratori), pur con alcune distinzioni: si percepisce infatti l'inadeguatezza degli attuali modelli di organizzazione ancora troppo verticalizzati, costruiti intorno a meccanismi di controllo della prestazione non sufficientemente orientati agli obiettivi. Su queste valutazioni pesa ancora una doppia immagine del telelavoro: da un lato, come risposta "taylorista" per le mansioni di routine e più povere dove si tende a riprodurre le logiche di fabbrica per il lavoro a bassa contribuzione; dall'altro il telelavoro quale risposta, per posizioni di maggiore responsabilità, al fabbisogno operativo di flessibilità operativa. In più del 50% dei casi si concorda nel ritenere attuabile nella propria azienda una politica di introduzione del lavoro remoto, anche se esiste una conoscenza limitata delle applicazioni e ancora meno delle modalità più adatte per la realizzazione di queste modalità di lavoro.

Le propensioni individuali vanno interpretate anche alla luce delle aree che dovrebbero essere interessate: si osserva una uniformità di risposte a favore dell'introduzione oltre che per le mansioni operative e di routine anche per le attività dei *professional* a basso contenuto gestionale. Pareri invece si fanno discordi sulle possibilità di applicare forme di management remoto; infatti molto forti sono le perplessità sulle possibilità di coordinare il lavoro dei propri collaboratori, a distanza senza un diretto rapporto personale. Tali perplessità sono anche riaffermate dalle valutazioni sull'assetto organizzativo ritenuto dal 60% dei rispondenti inadeguato a nuove forme di organizzazione del lavoro perché attualmente è troppo strutturato dentro a rigide relazioni gerarchiche. Una percentuale prossima al 55% riconosce nel telelavoro una opportunità di miglioramento dell'efficienza aziendale a patto che si superino gli ostacoli posti da un sistema organizzativo e di gestione del personale inadeguato.

### **Alcune implicazioni organizzative**

È opinione diffusa nel campione della nostra indagine che le caratteristiche gli assetti organizzativi non siano sufficientemente flessibili per inglobare forme di organizzazione non coerenti con le relazioni gerarchiche e i conseguenti meccanismi formali di controllo della presenza e di supervisione delle prestazioni. Considerazioni non dissimili sono rivolte alla gestione del personale; i rispondenti concordano nell'indicare un'esigenza di revisione delle politiche e dei sistemi di governo delle risorse umane che non appaiono adeguati ai potenziali telelavoratori.

Le modifiche vanno nella direzione di incentivare il lavoro remoto in un approccio orientato all'*employability*. Dalle risposte emergono molte incertezze sui cambiamenti richiesti alle politiche di sviluppo del personale e ai meccanismi di incentivazione e di ricompensa.

**Tabella 3: Telelavoro e riduzione degli organici**

Il telelavoro è una risposta alle politiche di riduzione degli organici	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	25	13,2	13,6
Moderatamente in disaccordo	29	15,3	15,8
Parzialmente in disaccordo	12	6,3	6,5
Nè in disaccordo nè d'accordo	46	24,2	25,0
Parzialmente d'accordo	45	23,7	24,5
Moderatamente d'accordo	14	7,4	7,6
Completamente in accordo	13	6,8	7,1
Totale	184	96,8	100,0
Missing Value	6	3,2	

È interessante notare come sulle conseguenze del telelavoro ci siano opinioni differenti. Un esempio è quello delle implicazioni in termini di occupazione, qui c'è una limitata valutazione che le politiche di contenimento degli organici sia indipendente dall'introduzione del telelavoro, anche se in altre risposte sembra emergere l'esigenza di snellimento delle strutture. Maggiori preoccupazioni riguardano il legame con l'azienda, che si allenterebbe per i telelavoratori. Questo è uno dei punti che ha maggiormente interessato gli studiosi negli ultimi anni, e cioè comprendere se e come il lavoro remoto sia compatibile con un alto livello di identificazione con l'azienda. Su questi aspetti altre ricerche sono giunte alla conclusione che si verifica un forte indebolimento dell'identificazione personale a favore di una identificazione con il mestiere (Wiesenfeld, Raghuram e Garud, 1998).

**Tabella 4. Legami con l'azienda**

Il telelavoro contribuisce ad allentare i legami con l'azienda	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	6	3,2	3,3
Moderatamente in disaccordo	17	8,9	9,3
Parzialmente in disaccordo	28	14,7	15,3
Nè in disaccordo nè d'accordo	37	19,5	20,2
Parzialmente d'accordo	48	25,3	26,2
Moderatamente d'accordo	33	17,4	18,0
Completamente in accordo	14	7,4	7,7
Totale	183	96,3	100,0
Missing Value	7	3,7	

Anche sul fronte del controllo organizzativo, i casi di introduzione del telelavoro sulle fasce meno operative sembra scontrarsi con pratiche di valutazione della prestazione non coerenti. Il problema non è quello di spostarsi ad una gestione per obiettivi, con una misurazione puntuale dei risultati, ma riguarda soprattutto il ruolo dei capi che si vedono trasformare in profondità le proprie prerogative di controllo. Naturalmente questi risultati non sembrano valere per il telelavoro applicato ai livelli operativi, dove si tende a replicare un modello di organizzazione del lavoro prevalentemente “fordista”.

Emerge il tema della costruzione di relazioni gerarchiche e di collaborazione mediate dagli strumenti informatici di comunicazione; il campione è composta da dirigenti che sono tutti utenti delle applicazioni di posta elettronica e è probabile che abbiano una personale esperienza delle difficoltà di comunicare in situazioni di elevata ambiguità tramite *e-mail*. Le opinioni espresse richiama ancora la necessità di rivedere le modalità di interazione personale in contesti dove la comunicazione è elettronica, senza pensare che la natura di strumenti non influenzi il livello di cooperazione, di collaborazione e di fiducia tra le parti (Bailey e Pearson, 1983). Le risposte confermano il rischio di perdita di contatto tra il telelavoratore e i propri colleghi.

**Tabella 5. I professional e telelavoro**

Le forme di telelavoro sono adeguate per coloro che svolgono attività professionali senza responsabilità di gestione di collaboratori	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	10	5,3	5,4
Moderatamente in disaccordo	24	12,6	13,0
Parzialmente in disaccordo	21	11,1	11,4
Nè in disaccordo nè d'accordo	18	9,5	9,8
Parzialmente d'accordo	33	17,4	17,9
Moderatamente d'accordo	42	22,1	22,8
Completamente in accordo	36	18,9	19,6
Totale	184	96,8	100,0
Missing Value	6	3,2	

Nonostante le difficoltà descritte resta l'interesse circa l'opportunità di introdurre forme di telelavoro per migliorare l'efficienza aziendale. Gli effetti negativi si stima riguardino anche lo status del telelavoratore, poco meno del 50% indica il basso prestigio comunemente attribuito a chi svolge lavori remoti. Probabilmente tale giudizio è influenzato dalle esperienze passate che hanno riguardato maggiormente i livelli operativi e meno quelli manageriali.

**Tabella 6: Contatto con i colleghi**

Il telelavoratore perde contatto dagli altri colleghi	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	14	7,4	7,5
Moderatamente in disaccordo	13	6,8	7,0
Parzialmente in disaccordo	35	18,4	18,8
Nè in disaccordo nè d'accordo	20	10,5	10,8
Parzialmente d'accordo	43	22,6	23,1
Moderatamente d'accordo	34	17,9	18,3
Completamente in accordo	27	14,2	14,5
Totale	186	97,9	100,0
Missing Value	4	2,1	

È interessante notare come i rispondenti ritengano importanti e siano sensibili ai simboli di prestigio personale. Nonostante indichino un passaggio lento verso forme di distacco dalle logiche di prestigio posizionale, ossia dipendente dalla posizione ricoperta ritengono nella maggior parte dei casi molto importante valutare le innovazioni anche alla luce dei possibili effetti sullo status

personale. Il giudizio espresso rende molto chiaro un'area di intervento particolarmente da gestire nelle aziende che desiderano procedere nell'adozione del telelavoro.

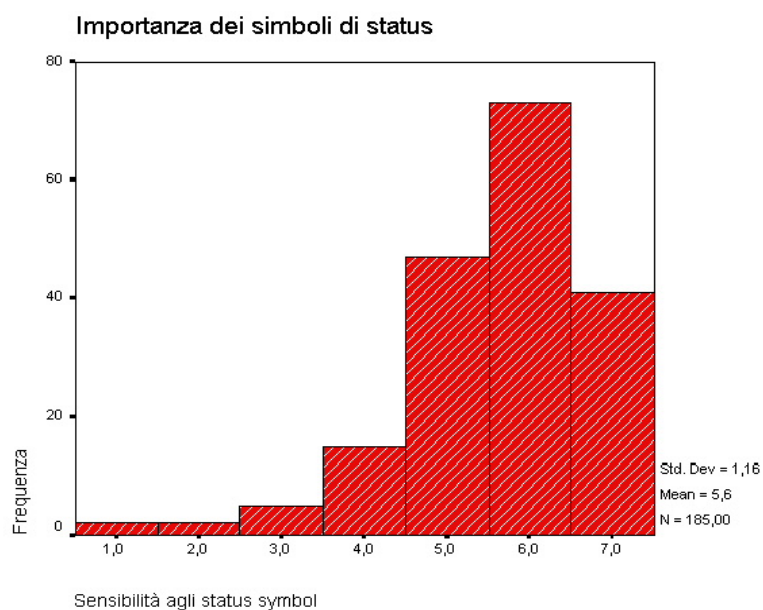
**Tabella 7: Possibilità di introdurre il telelavoro**

Nella mia azienda si potrebbero introdurre forme di telelavoro migliorando l'efficienza	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	15	7,9	8,1
Moderatamente in disaccordo	15	7,9	8,1
Parzialmente in disaccordo	17	8,9	9,2
Né in disaccordo né d'accordo	33	17,4	17,8
Parzialmente d'accordo	32	16,8	17,3
Moderatamente d'accordo	39	20,5	21,1
Completamente in accordo	34	17,9	18,4
Totale	185	97,4	100,0
Missing Value	5	2,6	

Coerente con le affermazioni precedenti le opportunità di carriera per i telelavoratori sono minori, la distanza, il minor contatto, la ridotta prossimità con i propri capi e con le strutture aziendali sembra ridurre le possibilità di crescita. Anche in questo caso si avverte un ancoraggio alle logiche tradizionali di carriera poco legate allo sviluppo delle professionalità e viste come progressione verticale. I limiti posti dagli attuali modelli di organizzazione del lavoro sono ampiamente riconosciuti e un'ampia maggioranza di rispondenti ritiene che l'organizzazione sia troppo verticale e gerarchica per attuare forme di lavoro remoto.

**Tabella 8: Il prestigio dei telelavoratori**

Il prestigio di cui comunemente godono i telelavoratori è basso	Frequenza	Percentuale	Percentuale
Completamente in disaccordo	10	5,3	5,5
Moderatamente in disaccordo	18	9,5	9,9
Parzialmente in disaccordo	24	12,6	13,3
Né in disaccordo né d'accordo	35	18,4	19,3
Parzialmente d'accordo	34	17,9	18,8
Moderatamente d'accordo	39	20,5	21,5
Completamente in accordo	21	11,1	11,6
Totale	181	95,3	100,0
Missing Value	9	4,7	



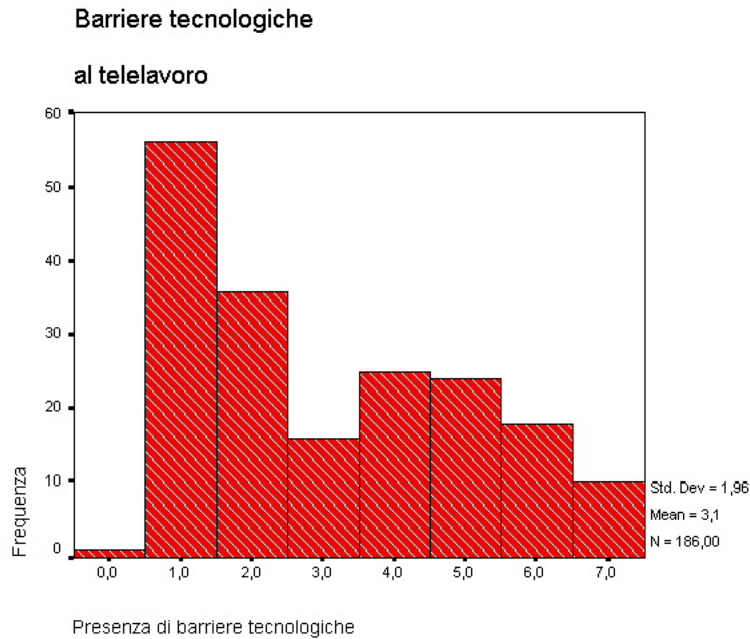
**Figura 1: Sensibilità ai simboli di status**

L'organizzazione è inadeguata mentre le tecnologie informatiche sono oggi sufficienti per supportare l'adozione del telelavoro. Non si registrano significative barriere tecnologiche all'adozione. Attualmente le conoscenze delle potenzialità del telelavoro sono ancora poco diffuse.

**Tabella 9: Possibilità di carriera dei telelavoratori**

I telelavoratori hanno minori possibilità di carriera	Frequenza	Percentuale	%
Completamente in disaccordo	8	4,2	4,4
Moderatamente in disaccordo	13	6,8	7,1
Parzialmente in disaccordo	25	13,2	13,7
Nè in disaccordo nè d'accordo	31	16,3	16,9
Parzialmente d'accordo	50	26,3	27,3
Moderatamente d'accordo	39	20,5	21,3
Totale	183	96,3	100,0
Missing Value	7	3,7	

Un numero elevato di risposte si concentrano in modo univoco sulle funzionalità di gestione e di trasmissione delle informazioni seguite dagli obiettivi di aumento dell'autonomia e di incremento dell'efficienza (Meno carta, più efficienza e maggiore semplificazione). Nei rispondenti c'è, come risulta anche dalle risposte sulla rilevanza delle tecnologie informatiche, una marcata enfasi sulle possibilità di migliorare la diffusione delle informazioni.



**Figura 3: Barriere tecnologiche**

Complessivamente i rispondenti hanno mostrato una notevole sensibilità su tutte le questioni relative allo status, alla comunicazione interpersonale (Fulk, 1993). Si registra la rilevanza attribuita al coinvolgimento, la partecipazione e la leadership anche per effetto della composizione del campione che vede tra i rispondenti una percentuale (32%) di esperti del personale e che dovrebbero essere maggiormente sensibili ai temi della cultura organizzativa. Se si considerano le risposte che non appaiono nelle prime voci rileviamo che le potenzialità di integrazione tra aree aziendali e di accesso alle informazioni relative alle prestazioni sono riconosciute per meno del 25%.

**Tabella 10: Effetti del telelavoro sul proprio lavoro**

Gli effetti delle tecnologie d'informazione sul proprio lavoro	Percentuale
Maggiore disponibilità di informazione e di dati necessari	77,9%
Migliore comunicazione all'interno dell'azienda	73,7%
Maggiore autonomia nello svolgimento del proprio lavoro	63,2%
Diminuzione dei documenti cartacei	57,9%
Maggiore efficienza nello svolgimento dei propri compiti	54,2%
Semplificazione delle operazioni e dei processi	53,7%
Maggiore velocità decisionale	48,4%
Senso di adeguatezza a svolgere compiti complessi con strumenti informatici	38,9%

Nel questionario sono domande sul livello delle conoscenze e delle competenze informatiche,

sulle difficoltà nell'uso delle applicazioni informatiche in quanto importanti nella valutazione dei tempi e delle modalità di realizzazione delle soluzioni informatiche. Il riferimento è esplicitamente alle esperienze personali, non si domanda il tipo d'applicazione o aspetti tecnici degli strumenti, poiché l'obiettivo è quello di verificare l'atteggiamento che il rispondente ha nei confronti delle soluzioni tecnologiche. Anche questo passaggio nella determinazione delle propensioni è tratto dai modelli TAM che considerare indicatori di utilità e facilità percepite quali fattori che concorrono alla costruzione degli atteggiamenti favorevoli a determinate soluzioni organizzative (McGuire, 1985). Le indicazioni sulle conoscenze e competenze informatiche sono state impiegate come variabili di ponderazione dei giudizi espressi dai rispondenti.

### **Conclusioni**

Il concetto di *remote working* esce dalla rilevazione come un insieme molto più ampio e diversificato di applicazioni rispetto la nozione tradizionale di telelavoro. I principali bisogni del management riguardano:

- La disponibilità di una metodologia a supporto della valutazione delle opportunità offerte dal *remote working*. La risposta è l'elaborazione di strumenti e di modelli che aiutino l'analisi e la valutazione della popolazione di potenziali utenti. Tecniche di mappatura che derivabili dal filone di studi TRA-TAM per la misurazione della propensione/avversione all'impiego del *remote working* da parte dei potenziali utenti (Ajzen, 1991).
- L'individuazione dei fattori che influenzano la fattibilità organizzativa di un progetto di *remote working*. Il punto centrale è di comprendere quale siano le principali barriere e benefici che il management e chi diventerà un lavoratore remoto percepiscono. Rilevanti sono gli effetti dell'esistenza di comunità di mestiere nell'assicurare una maggiore disponibilità alle forme di lavoro "remoto" (Daft e Lengel, 1986). I risultati del questionario indicano un spettro di difficoltà: le attuali politiche del personale, i cambiamenti dello status percepito dei telelavoratori, i problemi di integrazione con i colleghi, e le incertezze sulle possibilità di coordinare a distanza i propri collaboratori. Questi aspetti sono i principali fattori ostacolanti l'adozione.





## Bibliografia

- Adams D.A., R.R. Nelson e P.A. Todd, 1992, "Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology: A Replication", *MIS Quarterly*, giugno.
- Ajzen I., 1991, The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp.179-211.
- Bailey J.E. e S.W. Pearson, 1983, Development of a tool measuring and analyzing computer user satisfaction, *Management Science*, 29(5), pp.530-544.
- Bostrom R.P., L. Olfmann e M.K. Sein, 1990, "The Importance of Learning Style in End-User training", *MIS Quarterly*, March.
- Boyton A.C., R.W. Zmud e G.C. Jacobs, 1994, "The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations", *MIS Quarterly*, Settembre.
- Brown J.S. e P.Duguid, 1991, Organizational learning and communities-of-practice. Toward a unified view of work, learning and innovation, *Organization Science*, 2(1), pp.40-57.
- Daft R.D. e R.H. Lengel, 1986, "Organizational Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, vol.32 n.5.
- Davenport T. e L. Prusak, 1998, *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davis F.D., 1983, User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions, and Behavioral Impacts, *International Journal of Man-Machine Studies*, settembre, pp.475-487.
- Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1993, 921-950.
- Gefen D. e D.W. Straub, 1997, Gender Differences in the Perception and Use of E-mail: An Extension to the Technology Acceptance Model, *MIS Quarterly*, dicembre.
- Goodhue D.L., 1998, "Development and Measurement Validity of a Task-Technology Fit Instrument for User Evaluations of Information Systems", *Decision Sciences*, Vol.29, N.1.
- Kurland N.B. e T.D. Egan, 1999, Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization, *Organization Science*, Vol.10, n.4, luglio-agosto, pp.500-513.
- Lucas H.C. e Baroudi J., 1994, The Role of Information Technology in Organizational Design, *Journal of Management Information Systems*, primavera, pp.9-23.
- McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McGuire W.J., 1985, Attitudes and Attitude change in Lindzey G. e E. Aronson (a cura di), *Handbook of social psychology*, New York, Random House.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pentland B.T. e H.H. Rueter, 1994, Organizational Routines as Grammars of Action, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp.484-510.
- Pontiggia A., 1996, *Organizzazione dei sistemi informativi*, Etas libri.
- Robey D. e M. Boudreau, 1990, Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical directions and Methodological Implications, *Information System Research*, n.3.
- Sproull L. e S. Kiesler, 1992, *Connections. New Ways of Working in the Networked Organization*, Cambridge, The MIT Press.
- Staples D.S., J.S. Hulland e C.A. Higgins, 1998, A self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations, *JCMC*, 3(4), giugno.
- Sundstrom E. e I. Altman, 1989, "Physical Environments and Work-group effectiveness", *Research in Organizational Behavior*, Vol.11, pp.175-209.
- Van Maanen J. e S.R. Barley, 1984, Occupational communities: Culture and Control in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, v.6, pp.287-365.
- Weick K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Wiesenfeld B.M., S. Raghuram e R. Garud, 1998, Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organizations, *JCMC*, 3(4), giugno.