

AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

Abstract

Autonomy at work has been defined in many ways, but not all conceptualizations have the same coherence and heuristic efficacy. This book follows the literature that interprets autonomy, according to its etymological meaning, as the ability to produce one's own rules and, therefore, to govern one's own processes of action. In relation to autonomy, the recent rise of freelancers and independent workers, the diffusion of coworking, the organizational choices of work in the gig economy, the use of advanced technologies, and proactivity at work are explored and discussed.

Keywords

Autonomy at work, Regulation, Work processes, Proactivity at work, Organizational action.

Autonomie nel lavoro negli anni Duemila, Masino Giovanni (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2022.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 978-88-98626-28-1
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6943>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faïta	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2022
da TAO Digital Library – Bologna

AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY GIOVANNI MASINO

Table of contents

GIOVANNI MASINO, Autonomie nel lavoro negli anni Duemila: introduzione	1
FRANCESCO M. BARBINI, L'autonomia distorta e fraintesa	12
LEONARDO POMPA, Autonomia e libertà nelle nuove occupazioni	28
MASSIMO NERI, Autonomia e discrezionalità nella <i>gig economy</i>	45
FULVIO FORTEZZA, L'autonomia negli spazi di lavoro collaborativi	56
MATTEO RINALDINI, Accesso alla tecnologia e autonomia	76
ANGELO GASPARRE, Artefatti tecnici e scelte d'uso	88
DOMENICO BERDICCHIA, Autonomia, proattività e progettazione del lavoro	103

Autonomie nel lavoro negli anni Duemila: introduzione

Giovanni Masino, Università di Ferrara

Perché parlare di autonomia nel lavoro?

Il titolo di quest'opera collettanea potrebbe indurre più di un lettore a porsi alcuni interrogativi. Anzitutto: perché discutere ancora di autonomia nel lavoro, dopo decenni di dibattiti, teorie, ricerche ed esperienze sul tema? Che cosa si può dire di nuovo? E perché "autonomie", al plurale? Infine, perché il riferimento agli anni Duemila? C'è qualcosa di particolarmente rilevante che ha caratterizzato il mondo del lavoro negli ultimi due decenni? Il titolo riflette l'intento di quest'opera. Dunque, chiarirne il significato è un modo diretto e, crediamo, efficace, per illustrarne il senso e i contenuti.

Non può sfuggire che riflettere sul lavoro, e in particolare sull'organizzazione del lavoro implichi, inevitabilmente, un ragionamento sul rapporto tra persona e attività lavorativa, e in particolare sul contributo di capacità decisionale che le persone apportano ai processi di lavoro. Che si tratti di capacità valorizzate o negate, allargate o compresse, esplicite o nascoste, la caratterizzazione della capacità di decisione dei soggetti è sempre, in qualsiasi circostanza lavorativa concreta così come in qualsiasi tentativo di teorizzazione, un aspetto fondamentale del lavoro – forse, in definitiva, il più importante. E lo è per almeno tre ragioni, ognuna rilevante.

Anzitutto, perché il processo di lavoro genera risultati anche radicalmente diversi (per esempio, di efficienza, efficacia, creatività, ecc.) a seconda di come si manifesta, in esso, l'autonomia dei soggetti. Inoltre, se i soggetti agiscono in modo autonomo nel contesto lavorativo influisce sul benessere psico-fisico dei soggetti stessi, sulle loro motivazioni, sulla loro felicità, sul significato che il lavoro assume nell'ambito dell'esperienza di vita complessiva. Infine, è utile notare che c'è sempre una questione etica (a volte portata in primo piano, a volte lasciata nella penombra) associata al tema

dell'autonomia nel lavoro, che lo rende meritevole di essere considerato non solo in rapporto ai risultati "immediati" del lavoro (collettivi e/o individuali) ma anche in rapporto a questioni valoriali di più ampio respiro.

Non sorprende, dunque, che il percorso più che secolare degli studi sull'autonomia nel lavoro (non solo organizzativi, ma anche sociologici e psicologici) sia costellato da molteplici riflessioni, dibattiti, concettualizzazioni: il tema è al centro della riflessione sul lavoro, lo è sempre stato, e non c'è dunque penuria di sforzi intellettuali in questo ambito. Perché, dunque, parlarne ancora?

Anzitutto, perché c'è necessità di fare ordine, di evitare equivoci, di ridurre la confusione, forse oggi ancor più che in passato. Paradossalmente, è proprio la ricchezza dei contributi a rendere più evidente tale necessità: nel corso del tempo, infatti, il termine "autonomia" ha assunto, nelle varie proposte concettuali, significati anche radicalmente diversi. Ecco, quindi, la prima ragione (ma non l'unica) per l'uso del plurale nel titolo di questo libro: non c'è un concetto di autonomia nella letteratura di riferimento, ce ne sono diversi, forse troppi, e se si vuole proporre una riflessione utile è indispensabile iniziare da un chiarimento terminologico e concettuale. In questo ci aiuta Francesco Barbini, che nel primo contributo di questo libro ripercorre i capisaldi della letteratura teorica, evidenziando per l'appunto i diversi modi di concettualizzare l'autonomia. Il titolo del contributo di Barbini è *L'autonomia distorta e fraintesa*, e lascia chiaramente intendere che l'autore non si limita a constatare le esistenti diversità concettuali, ma rivela i limiti euristici e le distorsioni interpretative alle quali alcune concezioni possono condurre. Questo contributo è l'unico, nel libro, con un carattere puramente teorico, e invitiamo il lettore a iniziare da esso e a considerarlo con attenzione, perché fornisce la base essenziale di chiarezza che consentirà di apprezzare in modo più consapevole anche i contributi seguenti. Non solo: Barbini mette in evidenza, tra le principali teorizzazioni disponibili, una concettualizzazione di autonomia che, da un lato, fa riferimento alla sua origine etimologica (in contrapposizione con il concetto di eteronomia), e dall'altro lato propone una netta distinzione tra il concetto di

autonomia e il concetto di discrezionalità. Invitiamo il lettore a fare particolare attenzione a ciò, perché tutti i capitoli inclusi in questo libro fanno riferimento esplicito a questa concettualizzazione, e dunque non propongono soltanto, come vedremo, una varietà di casi e di situazioni concrete interessanti, ma un preciso modo di interpretarle. Attraverso l'omogeneità interpretativa che questo libro offre, tentiamo di evitare le ambiguità di cui si diceva sopra.

Autonomia e indipendenza

C'è, tuttavia, un altro equivoco che si osserva nei vari modi di intendere l'autonomia nelle riflessioni sul lavoro, e che va affrontato. Ed è un equivoco tanto diffuso quanto grossolano. Da un lato, ci si può riferire all'autonomia come caratteristica dei processi di lavoro e degli spazi decisionali (affermati e conquistati, oppure concessi e tollerati, oppure compressi e negati) di cui dispongono i soggetti al lavoro. D'altro lato, ci si può riferire al "lavoro autonomo" per intendere lo status di indipendenza giuridica e contrattuale del lavoratore, in contrasto con la situazione più diffusa di lavoro "dipendente" o "subordinato". Più che di concettualizzazioni diverse, si tratta in questo caso di mera confusione terminologica: si usa lo stesso termine per intendere questioni non solo differenti, ma incommensurabili. Ancora una volta, come si vede, troviamo diverse "autonomie". Qui il pericolo interpretativo si manifesta in altro modo rispetto alla confusione concettuale di cui sopra: si rischia di assumere, più meno implicitamente, che il lavoratore giuridicamente autonomo (cioè, indipendente) sia autonomo anche nel processo di lavoro. Si confonde, cioè, lo status giuridico e contrattuale con la capacità e la possibilità del soggetto di affermare capacità decisionale nel proprio processo di lavoro. Non è un eccesso di semplificazione, è un vero e proprio errore logico, ancor prima che interpretativo. Ci aiuta a fare chiarezza su tutto ciò il contributo di Leonardo Pompa, che affronta la questione focalizzando l'attenzione su un fenomeno in grande crescita, ossia il fenomeno dei cosiddetti *freelance*, cioè i lavoratori giuridicamente indipendenti. Non vi sono dubbi che gli ultimi due decenni abbiano portato a una esplosione dei *freelance* (e questa è una delle ragioni,

come vedremo non l'unica, della enfasi specifica sugli anni Duemila in questo volume), sia in termini numerici, sia rispetto alla varietà delle situazioni esistenti, sia rispetto alla centralità che il fenomeno va assumendo nelle narrazioni più diffuse sull'evoluzione del lavoro. Il contributo di Pompa, oltre a chiarire la questione terminologica, presenta un quadro complessivo e propone un ragionamento che porta alla luce (in modo nient'affatto paradossale, se appunto ci si libera dell'equivoco) che i lavoratori indipendenti possono trovarsi in condizioni tali da poter esercitare con maggiore difficoltà la loro autonomia nei processi di lavoro rispetto ai lavoratori "dipendenti". In altre parole, non è affatto detto che i lavoratori giuridicamente indipendenti siano, nei loro processi di lavoro, più autonomi dei lavoratori subordinati. La questione, ovviamente, non può essere generalizzata e va valutata caso per caso, ma Pompa ci accompagna in un ragionamento complessivo che, puntando su questioni di regolazione collettiva del lavoro e sul tema della libertà, certamente costituisce un utile riferimento per approfondimenti più specifici.

E un approfondimento assai specifico sul tema è proposto da Massimo Neri nel suo contributo. Anche qui si parla di lavoratori indipendenti, e anche qui osserviamo una tendenza che è diventata pervasiva negli ultimi due decenni. Neri ci porta a riflettere su tutti quei lavoratori (i cosiddetti *rider*, di fatto i "fattorini" dell'epoca attuale) il cui processo di lavoro è pressoché totalmente vincolato da sistemi informatici (che spesso nel linguaggio corrente vengono denominati "piattaforme digitali") progettati specificamente al fine di poter regolare in ogni minimo dettaglio il loro lavoro di trasporto di beni presso il cliente finale. È un processo di lavoro che si diffonde negli ultimi anni in seguito alla recente esplosione del cosiddetto *e-commerce*, il "commercio digitale" che colossi come Amazon, Ebay, Just Eat e molti altri hanno creato, rivoluzionando il settore della vendita al dettaglio (peraltro aiutati dalla recente emergenza pandemica) e che sembra destinato a diventare ancora più diffuso e pervasivo di quanto già non sia. Neri punta l'attenzione su un aspetto specifico ma la cui rilevanza è molto significativa, e certamente va oltre l'ambito circoscritto dei *rider*. A questi lavoratori, nota Neri, pur indipendenti sul piano

giuridico, e pur vincolati quasi totalmente dal sistema informatico e dunque privati di ogni possibilità di affermazione di autonomia, le imprese committenti lasciano spazi di decisione residuali anche se, a ben vedere, esse potrebbero facilmente azzerarli. Perché tale “concessione”? Qual è la logica che sottende queste scelte organizzative? Non sveliamo qui l’interpretazione dell’autore, ma si tratta di una risposta che mette in discussione in modo profondo la questione dell’organizzazione del lavoro in questi contesti lavorativi, e che con ogni probabilità sta assumendo una rilevanza crescente in molti altri settori e contesti.

Non tutte le esperienze di lavoro degli ultimi venti anni sono tuttavia caratterizzate da vincoli tecnologici via via più pervasivi e da opportunità di affermazione di autonomia decrescenti o persino annullate. Il mondo del lavoro è sempre in trasformazione, e forse non è un caso che a fronte di tale tendenza si possono osservare anche casi e situazioni leggibili come possibili “reazioni”, tentativi cioè di riconquistare spazi di decisione e di ricostruire situazioni di lavoro in cui la dimensione umana e sociale torna a essere prevalente. Il contributo di Fulvio Fortezza ci porta a considerare le esperienze e gli spazi di *coworking* (cioè di lavoro collaborativo, da parte di lavoratori per lo più indipendenti, ma non necessariamente) come un possibile esempio di ciò. Si tratta di esperienze che, a loro volta, si sono diffuse di recente e continuano a diffondersi con tassi di crescita rapidi, nonostante l’ostacolo che la pandemia ha rappresentato per situazioni di lavoro in cui la prossimità fisica delle persone costituisce un elemento caratterizzante. Abbiamo detto sopra che si tratta di “tentativi” di riconquista di contesti di lavoro più umani, meno vincolati e dove l’espressione di autonomia può non solo trovare nuove opportunità, ma esserne persino ingrediente essenziale. Si tratta di tentativi riusciti, destinati quindi a diffondersi ulteriormente, oppure la questione è ancora aperta? Fortezza ci mette in guardia. Da un lato, anche con l’ausilio di un caso particolarmente significativo, ci illustra il potenziale innovativo di queste esperienze. D’altro lato, ci mostra però che l’interpretazione dei processi di lavoro dei soggetti protagonisti dei *coworking* può mettere in luce sia le effettive opportunità di

affermazione di autonomia, sia comunque gli obblighi impliciti e altre fonti di regolazione del lavoro che possono vincolare i soggetti. Inoltre, ci avverte che il mondo dei *coworking* è ancora molto variegato: non esistono ancora formule “dominanti” e consolidate, occorre evitare generalizzazioni e semplificazioni eccessive, e serve quindi altra ricerca informata da proposte teoriche in grado di portare alla luce la complessità del fenomeno.

Autonomia, lavoro e tecnologia

Se la diffusione dei *freelance* e l’emergere di nuove forme di lavoro collaborativo hanno caratterizzato in modo chiaro il mondo del lavoro negli ultimi vent’anni, l’esplosione delle nuove tecnologie dell’informazione è certamente ciò che la storia ricorderà come il segno distintivo di questi due decenni. Non solo le relazioni lavorative ma anche quelle sociali, economiche, politiche e culturali sono state profondamente trasformate dalla rapida evoluzione tecnologica, processo che peraltro è ancora in divenire. Non si può, quindi, parlare di autonomia e lavoro senza affrontare la questione della tecnologia. L’errore principale da evitare è lasciarsi sedurre da narrazioni univoche, paradigmatiche, totalizzanti e quindi incapaci di cogliere le differenze e la varietà della realtà - per esempio, le letture che vedono nel cambiamento tecnologico un veicolo di trasformazioni necessariamente positive, dove l’uomo è liberato da attività alienanti e valorizzato nelle sue capacità di più alto livello o, al contrario, le letture che vedono la tecnologia esclusivamente come strumento di inasprimento del controllo e di svuotamento (o, forse peggio, di sostituzione) del lavoro umano. Se si osserva la realtà senza pregiudizi, e con strumenti analitici appropriati, si possono certamente discernere tendenze significative e che diventano via via più pervasive, ma occorre considerare al tempo stesso che ci troviamo tuttora in un periodo di transizione. Il passaggio da una società “analogica” a una “digitale” è tutt’altro che compiuto, nuove tecnologie si affacciano all’orizzonte (si pensi per esempio all’intelligenza artificiale e al *blockchain*), altrettanto rivoluzionarie nel loro potenziale trasformativo rispetto a quanto già conosciamo, e forse ancora di

più. Se così è, allora gli effetti di questi cambiamenti sulla società (e quindi anche sul lavoro) sono ancora, in buona parte, da cristallizzare. Ma, proprio per questo, pensiamo che per gli studiosi del lavoro e dell'organizzazione sia non solo interessante ma anche doveroso (e si tratta di un imperativo non solo professionale ma anche etico) interrogarsi su queste trasformazioni ancora in atto e individuare non solo tendenze possibili o probabili, ma anche rischi, possibili esiti negativi, direzioni indesiderabili. Se il processo di cambiamento è fluido, allora ogni punto di vista, ogni interpretazione, ogni voce può contribuire a plasmarlo e riorientarlo verso percorsi auspicabili. In questo libro ben tre contributi si inseriscono in questo dibattito, ed evidenziano questioni diverse.

Abbiamo già presentato il contributo di Neri, che guarda alla situazione dei *rider* come esempio di trasformazione del lavoro indotta dalle opportunità tecnologiche che comprime gli spazi decisionali dei soggetti fino alla loro pressoché completa dissoluzione. Se questa è la direzione di cambiamento che si affermerà come prevalente, il futuro del lavoro appare assai oscuro. Tuttavia, occorre considerare anche altre situazioni, che possono portare spunti interpretativi diversi o comunque complementari.

E' il caso del contributo di Matteo Rinaldini, che ci invita a considerare, attraverso un esempio empirico di grande chiarezza, la questione dell'accesso alla tecnologia. Nel suo studio, l'autore mette in evidenza come vi siano vari modi di concepire, nel contesto lavorativo, la modalità di accesso agli artefatti tecnici, e che queste modalità sono frutto di scelte organizzative specifiche, non necessariamente un "portato" ineludibile della tecnologia in sé, e di come è progettata nei suoi aspetti tecnici. E le modalità di accesso hanno influenza significativa sul modo in cui i processi di lavoro si dipanano, sulla capacità di auto-regolazione del lavoro da parte dei soggetti (dunque della loro autonomia) e quindi, in definitiva, sulle modalità di "convivenza", nel contesto di lavoro, tra uomo e macchina. Rinaldini, in altre parole, ci rammenta la centralità delle scelte organizzative, e quindi la non-inevitabilità del cosiddetto "imperativo tecnologico", cioè di quella visione tecno-centrica e dogmatica secondo cui la

trasformazione sociale e organizzativa è già “iscritta” nella materialità degli artefatti tecnologici. Persino in contesti di lavoro in cui le attività sono relativamente semplici, facilmente codificabili e automatizzabili (come è appunto il caso presentato da Rinaldini) la scelta organizzativa (cioè le scelte di regolazione, ai diversi livelli in cui esse avvengono) resta la questione centrale, il crocevia di ogni trasformazione. L’imperativo tecnologico, dunque, non solo non è inevitabile, ma è un vero e proprio errore interpretativo.

A conclusioni analoghe giunge Angelo Gasparre, nel suo studio sulle attività di riabilitazione terapeutica supportata da tecnologie avanzate. Il contributo dell’autore è complementare a quello precedente, per diverse ragioni. Da un lato, Gasparre studia una situazione di lavoro in cui le attività sono meno elementari, dove cioè entrano in gioco competenze più complesse, dove il soggetto al lavoro interagisce in continuità con un altro soggetto, destinatario delle sue azioni e decisioni (il paziente) e dove l’obiettivo del processo di lavoro (la riabilitazione del paziente, dunque la sua salute) rende l’errore o comunque l’inefficacia dell’azione di lavoro molto problematica e indesiderabile. D’altro lato, l’autore si concentra su due aspetti: le scelte d’uso (e di non-uso) dell’artefatto tecnico (che, come detto, è piuttosto sofisticato) e la regolazione dei singoli processi d’azione, per esempio dei singoli movimenti e degli esercizi riabilitativi. Il contributo mette in luce quanto sia essenziale, a fini interpretativi, la distinzione tra livelli di analisi diversi: se a un livello di analisi più generale il soggetto agente può mantenere la sua capacità di decidere di utilizzare o meno l’artefatto in base agli obiettivi riabilitativi (e dunque alle aspettative di efficacia della sua azione), al livello di analisi della singola azione l’artefatto può vincolare l’azione fino a togliere ogni opportunità di affermazione di autonomia. Tuttavia, al tempo stesso, il supporto dell’artefatto, anche laddove vincolante su uno specifico processo d’azione, offre opportunità di apprendimento per il soggetto che possono trasformarsi, nel tempo, in nuove opportunità di affermazione dell’autonomia e di espressione di capacità e competenze umane. Il quadro presentato è dunque articolato, e contraddice, ancora una volta, le letture totalizzanti e semplificanti che spesso caratterizzano

le narrazioni più diffuse sul rapporto tra tecnologia e lavoro. Anche qui, sono portate al centro dell'attenzione le scelte organizzative: come nel caso presentato da Rinaldini, infatti, lo spazio di auto-regolazione che si traduce in scelte di uso (o di non-uso) degli artefatti tecnici è frutto di scelte organizzative, che possono andare in una direzione o nella direzione opposta. Il cambiamento tecnologico è, per il futuro del lavoro, enormemente importante ma nient'affatto predeterminato, non già iscritto negli artefatti, ma fluido e dipendente dalle scelte organizzative che la società umana porterà a compimento.

Autonomia rivisitata ma non compresa

L'ultimo contributo del volume, a firma di Domenico Berdicchia, rappresenta una sorta di "chiusura del cerchio". Esso ci riporta infatti a una riflessione sulla letteratura riferibile al tema dell'autonomia al lavoro, come il primo capitolo di Barbini, ma con un *focus* specifico sugli ultimi venti anni e sull'idea di proattività dei soggetti nei contesti di lavoro, e in particolare su un costrutto, quello di *job crafting* (ovvero l'insieme di comportamenti che denotano proattività da parte dei lavoratori nella trasformazione del proprio lavoro), che ha ricevuto in questi due decenni una grande attenzione, soprattutto in termini di studi empirici. Berdicchia illustra, anche attraverso l'esemplificazione di un caso di studio, come l'idea di proattività sia stata utilizzata, dalla letteratura *mainstream*, come un modo per rivisitare la questione degli spazi decisionali da parte dei soggetti al lavoro. E' una rivisitazione apprezzabile, soprattutto sul piano empirico, ma è anche efficace? E' l'idea di proattività ciò che finalmente consente alla letteratura funzionalista di cogliere appieno il significato e l'importanza dell'autonomia nei processi di lavoro? Berdicchia evidenzia un paradosso, che ci aiuta a rispondere a tale interrogativo. Da un lato, una grande mole di studi empirici sulla proattività evidenzia, con una certa forza, gli esiti positivi (sia al livello individuale, sia al livello organizzativo) associabili a comportamenti proattivi da parte dei lavoratori. D'altro lato, tuttavia, l'autore nota che proprio tali risultati di ricerca

contraddicono i principali assunti della letteratura funzionalista sul tema del lavoro e del rapporto tra uomo e lavoro, e quindi ne indeboliscono le tesi generali. Non solo, ma lo stesso autore evidenzia i limiti euristici del concetto di *job crafting*: i comportamenti proattivi, così come sono definiti nella letteratura di riferimento, non corrispondono necessariamente a situazioni in cui il soggetto afferma la propria capacità di auto-regolare il processo di lavoro. La proattività, in altre parole, non coincide necessariamente con l'autonomia, e un orientamento puramente comportamentale non sembra in grado di asserire se e quando (e perché) ciò avvenga. Dunque, lo studio della proattività delle persone al lavoro può metterne in risalto gli esiti desiderabili, e può anche aiutarci a riflettere sulla necessità di salvaguardare la componente umana nel lavoro e difenderla da tutte le tendenze che vanno nella direzione del suo svilimento, ma non sembra uno strumento sufficientemente "fine" nei suoi contorni né concettualmente adatto a una analisi in grado di cogliere la vera natura degli spazi d'azione e decisione dei soggetti al lavoro.

In questo senso, quest'ultimo contributo ci consente di "chiudere il cerchio". Non solo perché ci riporta al percorso storico iniziale sul tema dell'autonomia proposto da Barbini in apertura del libro, ma anche perché ci permette di proporre una conclusione, che forse può apparire provocatoria, ma che a noi sembra emergere chiaramente dai contributi: una sorta di *trait d'union* che li unisce. Vediamo meglio questo collegamento: da un lato, la letteratura funzionalista non sembra riuscire a cogliere davvero, nell'idea di proattività, il cuore della questione dell'autonomia (Berdicchia); non sembra riuscire a riconoscere la rilevanza della distinzione tra autonomia e discrezionalità, e a leggere situazioni come quelle dei *rider* in cui un'eventuale e minima discrezionalità concessa sfugge persino a logiche organizzative (Neri); non sembra in grado di offrire criteri di ragionamento per capire se e come i *coworker* negli spazi collaborativi siano in grado di affermare autonomia (Fortezza); non sembra saper separare la questione della indipendenza giuridica dall'autonomia nei processi di lavoro (Pompa); non sembra in grado di dare conto della complessità delle situazioni di lavoro caratterizzate da

elevata automazione, distinguendo tra capacità di accesso alla tecnologia (Rinaldini), scelte d'uso e di non uso degli artefatti (Gasparre) e svolgimenti dei processi di azione. I contributi di questo libro, oltre a offrire casi e interpretazioni interessanti, mettono in luce la debolezza euristica della tradizione funzionalista. La nostra conclusione è che tale debolezza sia resa particolarmente evidente dalla crescente articolazione e complessità del mondo del lavoro negli ultimi due decenni. E questo libro mostra, attraverso voci ed esperienze di ricerche diverse, che questa complessità non può essere risolta tramite letture totalizzanti, tipiche della concezione funzionalistica, ma attraverso concettualizzazioni che tentano di distinguere anziché aggregare, di separare livelli di analisi anziché generalizzare, di cogliere la varietà del reale anziché soccombere a narrazioni paradigmatiche. Se tutto questo è vero, allora è chiara la necessità di un salto concettuale. Occorre pensare all'autonomia come capacità di auto-regolazione, e distinguere ciò dalla eteronomia e dalla mera concessione di discrezionalità. Questo è il riferimento concettuale primario di tutti i contributi qui presentati. E' un riferimento che costituisce, a tutti gli effetti, una precisa presa di posizione e, di conseguenza, una specifica proposta interpretativa.

L'autonomia distorta e fraintesa

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Introduzione

Nella storia della teoria dell'organizzazione è difficile trovare un concetto tanto citato e utilizzato e allo stesso tempo tanto poco studiato e approfondito quanto l'autonomia. Dall'inizio del Novecento, l'autonomia è stata dapprima considerata il principale ostacolo all'efficienza dell'uomo al lavoro, successivamente essa è divenuta il perno dell'adattamento funzionalista del sistema organizzativo al sistema sociale, fino a diventare un elemento critico per la soddisfazione e l'autorealizzazione dei lavoratori. La centralità nella discussione organizzativa non ha tuttavia generato una corrispondente profondità nella riflessione teorica: l'autonomia è stata definita in modo ambiguo ed è diventata sostanzialmente sinonimo di discrezionalità.

Maggi (1993: 10) definisce l'autonomia come "indipendenza, capacità di regolarsi da sé, quindi capacità di governo dei propri processi d'azione", e la discrezionalità indicante "spazi d'azione che un processo regolato dall'esterno prevede non vincolati, ove l'attore può/deve scegliere tra alternative, in un ambito di dipendenza". Tali definizioni sono state successivamente riprese da Terssac e Maggi (1996/2022) come base per una lettura critica della letteratura *mainstream* degli anni Novanta, e più ampiamente in Maggi (2003/2016). Il significato del vocabolo "autonomia" non dovrebbe essere oggetto di confusione, in quanto dettato dal suo etimo: autonomia deriva dal greco *αὐτονομία*, termine composto da *αὐτός* (se stesso) e *νέμω* (governare), e indica capacità e facoltà di governarsi da sé, di agire secondo proprie regole.

In effetti, non mancano importanti contributi teorici che hanno riflettuto sul concetto di autonomia e hanno proposto definizioni coerenti con l'etimologia. All'inizio del Novecento spicca *Wirtschaft und Gesellschaft* di Max Weber (1922). Il capitolo I di quest'opera è dedicato alla definizione dei concetti

fondamentali, e nel quadro della definizione del concetto di gruppo sociale e delle sue forme troviamo una precisa definizione di autonomia: "L'autonomia vuol dire che l'ordinamento del gruppo non è statuito - come nel caso dell'eteronomia - da individui estranei, ma dai membri del gruppo in virtù di questa loro qualità" (Weber, 1922/1981: 48). L'opera tratta poi l'autonomia a più riprese, com'è ragionevole attendersi, nelle ampie parti dedicate ai tipi di potere (parte I, cap. III, e parte II, cap. IX), cui corrispondono forme di organizzazione sempre in parte autonoma e in parte eteronoma.

Nell'ambito specifico del pensiero organizzativo, essa è citata in *Administrative behavior* di Herbert Simon (1947). Il primo capitolo definisce l'organizzazione come processo di decisioni e azioni, riguardante più soggetti. L'autonomia è ingrediente fondamentale di tale definizione del processo di "organizzazione amministrativa". "L'organizzazione sottrae al soggetto una parte della sua autonomia di decisione sostituendo a essa un processo di decisione organizzativa" (Simon, 1947/1958: 7). La limitazione della libera scelta individuale è resa necessaria per il coordinamento delle attività dei vari soggetti.

L'attenzione al rapporto tra coordinamento e autonomia si sposta in *Organizations* di James March e Herbert Simon (1958) dalle relazioni tra soggetti alle interdipendenze tra unità organizzative. A fronte di maggiore stabilità e prevedibilità prevale un coordinamento tramite piano e aumenta la limitazione dell'autonomia delle unità organizzative, rispetto alla possibilità di coordinamento tramite informazioni di ritorno cui si associa una maggiore autonomia delle unità (March, Simon, 1958/1966: 199-201).

Organizations in action di James Thompson (1967) riprende questo argomento, nella trattazione dei tre tipi di interdipendenza e di coordinamento. L'autonomia delle unità organizzative, esclusa nel coordinamento per standardizzazione, è ammessa nel coordinamento sequenziale, benché in modo condizionato, e ancor più nel coordinamento per mutuo adattamento. Nel coordinamento per adattamento mutuo tra le unità, reciprocamente interdipendenti, l'autonomia di ogni unità facilita il coordinamento; ma occorre

riconoscere che essa non è mai completa, poiché un'unità totalmente autonoma non rimarrebbe parte componente del complessivo processo organizzativo (1967/1988: 58-60).

L'autonomia dei soggetti al lavoro è argomento centrale della riflessione di Georges Friedmann in tutta la sua opera. La contrapposizione tra eteronomia e autonomia nel lavoro umano è ampiamente trattata in *Où va le travail humain?* (Friedmann, 1950/1963: 320, sgg.). Anzitutto Friedmann osserva che, se i compiti resi eteronomi tendono a escludere ogni possibilità di "coscienza professionale", tuttavia l'espressione di autonomia è di fatto insopprimibile nell'azione dell'uomo. Come lo stesso Friedmann ha rilevato nel corso delle sue numerose indagini, tali compiti non sono svolti in modo identico da diversi operatori, o dallo stesso operatore in tempi diversi (ivi: 321-22). Le direzioni di impresa cercano di gestire queste "correzioni" dell'esecuzione del compito, agendo sul "clima delle relazioni umane", secondo le indicazioni della *industrial sociology*.

Il confine tra compito eteronomo e compito autonomo non è rigido né lineare: si può rilevare in certe attività una sorta di "penetrazione" dell'autonomia nel compito eteronomo. Ma per superare la scissione tra decisione ed esecuzione occorre ridare all'operatore il pieno *controllo* dei suoi compiti, la comprensione e il governo della loro *finalità*; deve quindi trattarsi di compiti in cui l'operatore possa valutare la propria *responsabilità* e che costituiscono una prova delle sue *capacità* (ivi: 325-26).

In *Problèmes humains du machinisme industriel*, Friedmann (1946) ha illustrato e discusso i contributi della fisiologia del lavoro e della psicotecnica (sulla fatica, la monotonia, i ritmi, l'automazione, ecc.) che nella prima parte del Novecento hanno dimostrato l'insostenibilità delle pretese della "organizzazione scientifica". E ha mostrato come le *human relations* non abbiano portato a un superamento dello *scientific management*, ma alla "integrazione" dell'operatore nella struttura sociale in sé completa, chiusa, dell'impresa. La via indicata da Friedmann, oltre la condizione ineludibile della protezione

fisiopsicologica del lavoratore, è la costruzione di una *triplice valorizzazione del lavoro: intellettuale, morale e sociale*.

In *Le travail en miettes*, Friedmann (1956) critica le applicazioni ampiamente diffuse dello *scientific management* e, contemporaneamente, le proposte delle correnti di neo-relazioni umane: esse non sono superamenti del taylorismo ma correttivi di compiti che rimangono eteronomi per adattarli a situazioni che il taylorismo non riesce a governare.

Nella medesima prospettiva teorica si sono sviluppati i contributi del suo allievo Jean-Daniel Reynaud (1995) e, successivamente, di Gilbert de Terssac (1992).

Tali proposte non hanno tuttavia stimolato dibattiti e riflessioni in seno alla produzione teorica dominante, sono state semplicemente accantonate.

Scopo di questo contributo è mostrare come, nello sviluppo della letteratura *mainstream* dell'organizzazione, il concetto di autonomia sia stato distorto, piegato e sottoposto ad adattamenti semantici per rendere il suo significato strumentale alla prospettiva teorica dominante, e abbia così generato rilevanti fraintendimenti concettuali e applicativi.

L'autonomia nelle teorie classiche

Frederick Taylor non cita mai l'autonomia nei propri scritti, neanche incidentalmente. Non è tuttavia difficile notare come l'autonomia sia il convitato di pietra della intera costruzione teorica dello *scientific management*.

In effetti, la teoria di Taylor può essere interpretata come un poderoso tentativo diretto a eradicare l'autonomia dai processi (esecutivi) di lavoro: "l'intera pianificazione che, nel Vecchio Sistema era svolta dal lavoratore, come conseguenza della sua esperienza personale, nel nuovo sistema deve essere necessariamente svolta dai dirigenti, in coerenza con le leggi della scienza" (Taylor, 1911: 38, nostra trad.).

Prima di Taylor, il lavoratore aveva piena competenza sulla regolazione del proprio lavoro. Taylor propone il passaggio a una situazione di lavoro contraddistinta da completa eteronomia (obiettivi e metodi di lavoro

esclusivamente definiti da soggetti esterni) e da assoluta prescrittività (qualsiasi discrezionalità su metodi e attività lavorative è considerata deviante e subottimizzante): “Il lavoro di ogni operaio è completamente pianificato dalla direzione con almeno un giorno di anticipo, e ogni lavoratore riceve nella maggior parte dei casi istruzioni scritte complete, che descrivono in dettaglio il compito che deve svolgere, nonché i mezzi da utilizzare per il lavoro. [...] Questo compito specifica non solo cosa deve essere fatto, ma come deve essere fatto e il tempo esatto concesso per farlo. [...] Questi compiti sono attentamente pianificati, in modo che nella loro esecuzione sia richiesto un buon e un attento lavoro, ma si dovrebbe chiaramente comprendere che in nessun caso l'operaio è chiamato a lavorare a un ritmo che sarebbe dannoso per la sua salute. Il compito è sempre così regolato che l'uomo che è adatto a svolgerlo prospererà, lavorando al ritmo imposto, per un lungo periodo di anni e diventerà più felice e benestante, invece di essere oberato di lavoro” (Taylor, 1911: 39, nostra trad.).

Taylor considera l'autonomia come un gravame che il lavoratore non è in grado di sostenere, e che genera risultati non efficienti. L'autonomia dei lavoratori preclude infatti la scoperta della *vera scienza* del lavoro: “la filosofia di fondo di tutti i vecchi sistemi di gestione rende imperativo che a ciascun lavoratore sia lasciata la responsabilità finale di svolgere il proprio lavoro come meglio crede, con aiuto e supporto dalla direzione relativamente scarsi. [...] nella maggior parte dei casi è impossibile per gli uomini che lavorano sotto questi sistemi svolgere il proprio lavoro secondo le regole e le leggi della scienza o dell'arte, anche laddove esistano” (Taylor, 1911: 25, nostra trad.).

Il connubio scienziata tra eteronomia e prescrittività è divenuto oggetto di critica già negli anni Trenta. La critica, evidente nelle opere di Mayo (1933) e di Roethlisberger e Dickson (1939), si concentra sulla rigida prescrittività dei compiti assegnati ai lavoratori. Le ricerche di Hawthorne mettono in evidenza la necessità di non focalizzarsi esclusivamente su rigide prescrizioni formali, ma di prendere in altrettanta considerazione le dinamiche e le relazioni informali in atto tra i lavoratori. L'organizzazione informale diviene importante quanto l'organizzazione formale e prescritta. Come tale, anche essa deve essere gestita

e ottimizzata. Le *human relations*, come ha evidenziato Friedmann, traducono l'autonomia in discrezionalità. Le ricerche di Hawthorne non portano infatti al superamento della rigidità intrinseca delle procedure, ma riconoscono che la procedura proposta da Taylor non è in grado di eliminare completamente l'autonomia e quindi accettano lo scostamento autonomo nel caso questo sia funzionale agli obiettivi del sistema; tale affermazione di autonomia è così tradotta in discrezionalità concessa.

L'impossibilità di prescrivere dettagliatamente le attività da svolgere e la rigidità delle procedure formali mettono a repentaglio la capacità di adattamento dell'organizzazione all'ambiente e pertanto richiedono che i lavoratori si pongano come risolutori di problemi e affrontino la complessità del contesto, esercitando discrezionalità.

Negli anni Trenta si crea pertanto la distorsione del concetto di autonomia, essa è implicitamente declinata come discrezionalità concessa (in condizioni di eteronomia), e tale distorsione genera il fraintendimento.

L'autonomia nelle teorie funzionaliste degli anni Sessanta

L'affermazione delle interpretazioni funzionaliste, promossa dalle teorie delle nuove relazioni umane e dallo sviluppo delle proposte teoriche contingentiste, cristallizza il dibattito sull'autonomia, rendendolo marginale e strumentale alle strategie di adattamento funzionale tra sistemi.

In questa prospettiva l'autonomia non può essere interpretata come autogoverno e indipendenza, poiché i sistemi di ordine differente sono collegati da relazioni di adattamento necessario: il sistema di ordine superiore impone esigenze di adattamento (in sostanza, regole eteronome) al sistema di ordine inferiore; il sistema di ordine inferiore può perseguire tale adattamento in modi differenti (discrezionalità), fra i quali deve essere preferito il modo che garantisce maggiore strumentalità alle regole eteronome. Il sistema di ordine inferiore non deve esercitare autonomia rispetto alle regole poste dal sistema di ordine superiore, poiché ciò comporterebbe l'impossibilità di raggiungere l'equilibrio. L'autonomia, intesa nel suo significato etimologico, genererebbe

situazioni di disequilibrio e minaccerebbe la sopravvivenza del sistema di ordine inferiore.

Cionondimeno, la letteratura contingentista ricorre talvolta al concetto di autonomia, trattandola tuttavia come mero sinonimo di discrezionalità (collegata a politiche di decentramento e delega), come nel caso dei gruppi di lavoro semi-autonomi proposti dalle interpretazioni socio-tecniche o come espresso da un importante autore come Perrow (1973: 12, nostra trad.): "Ora siamo abbastanza fiduciosi nel raccomandare che, se l'attività è prevedibile e di routine, l'organizzazione necessaria per portare a termine il lavoro può essere altamente strutturata e si può utilizzare una buona dose di teoria burocratica per raggiungere questo obiettivo. Se non è prevedibile, se non è di routine e c'è una buona dose di incertezza su come svolgere una attività, allora è meglio utilizzare le teorie che enfatizzano l'autonomia, i gruppi temporanei, le molteplici linee di autorità e di comunicazione, e così via".

L'attribuzione all'autonomia di significati corrispondenti alla discrezionalità risulta in modo evidente dalla assoluta predeterminazione degli obiettivi che i gruppi e i soggetti devono raggiungere; semplicemente, essi si devono attivare e devono decidere come raggiungere tali obiettivi. Questo margine di discrezionalità si rende necessario poiché l'organizzazione non è in grado di governare l'incertezza alla quale sono esposte le attività di lavoro e pertanto necessita che i soggetti operino in modo proattivo e non predefinito per il raggiungimento di obiettivi eteronomi.

Illuminante è la trattazione della discrezionalità proposta da Thompson (1967): egli considera l'esercizio della discrezionalità da parte dei soggetti un elemento cruciale per affrontare l'incertezza alla quale è esposta l'azione organizzativa. In questa interpretazione, la discrezionalità è concessa e imposta e deriva anzitutto da un bisogno organizzativo. Ciò implica complessità nella gestione della discrezionalità. Thompson riconosce, infatti, che i bisogni di discrezionalità sono differenziati all'interno dell'organizzazione (non tutte le posizioni richiedono discrezionalità), che le capacità di esercizio della discrezionalità sono differenziate fra i soggetti (non tutti sono in grado di

esercitare discrezionalità), e che i soggetti devono essere motivati non solo e non tanto a occupare mansioni discrezionali, ma soprattutto a esercitare effettivamente la discrezionalità: "l'esercizio della discrezionalità a favore dell'organizzazione può comportare per l'individuo un considerevole sacrificio personale, mentre l'organizzazione, d'altra parte, ricorre a metodi di vigilanza per difendersi dalla discrezionalità indesiderata" (Thompson, 1967/1988: 247).

Thompson mette inoltre in guardia dai possibili problemi derivanti dall'azione di soggetti che esercitano discrezionalità oltre i limiti assegnati (o secondo metodi non coerenti con gli obiettivi da raggiungere) o allorquando ricoprono posizioni che non richiedono discrezionalità. Thompson definisce tali pratiche come "discrezionalità deviante", confermando che non si può deviare da una discrezionalità concessa (eteronoma).

Thompson tuttavia rimane inascoltato e, nel dibattito *mainstream*, autonomia e discrezionalità sono ormai divenuti due concetti intercambiabili; il significato loro attribuito rimanda alla concessione ai soggetti di spazi di decisione nel perseguimento di obiettivi a essi imposti.

L'autonomia nella teoria del *job design*

Parallelamente, l'autonomia è divenuta una dimensione critica utilizzata dalla teoria del *job design* per definire le caratteristiche delle mansioni. Alla "autonomia" concessa da una mansione sono collegate conseguenze psicologiche e comportamentali particolarmente positive, come è evidenziato da Katz e Kahn (1966: 433-434, nostra trad.) "le fonti di gratificazione nello svolgimento del proprio lavoro sono: a) chiusura o senso di completamento nel terminare un'unità di lavoro significativa, b) qualche grado di controllo sulle proprie attività da parte di coloro che sono impegnati in un compito, e c) relazioni soddisfacenti con coloro che eseguono compiti correlati. [...] Il bisogno di autonomia può trovare un'espressione genuina sia al livello del gruppo, sia al livello individuale. Non ogni persona deve prendere tutte le decisioni sul proprio lavoro per sperimentare una sensazione di autonomia o

autodeterminazione. Se il suo gruppo immediato ha un qualche grado di decisione, questo può soddisfare le sue esigenze adeguatamente”.

Di nuovo è importante notare come l'autonomia sia intesa come “qualche grado di decisione”, e non come autogoverno.

In questo filone teorico, di stampo funzionalista, Turner e Lawrence (1965, nostra trad.) definiscono l'autonomia come “l'ammontare di discrezionalità che il lavoratore deve esercitare nello svolgimento delle attività lavorative assegnategli” e, successivamente, Hackman e Oldham (1975: 162, nostra trad.) come “il grado al quale la mansione conferisce all'individuo sostanziale libertà, indipendenza, e discrezionalità nel pianificare il proprio lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per svolgerlo”.

La confusione, anche formale, tra autonomia e discrezionalità è ormai acquisita, come è evidente nella discussione di Hackman e Oldham (Hackman, Oldham, 1976: 257-258, nostra trad.): “nella misura in cui una mansione ha un'elevata autonomia, i risultati [*eteronomi*] dipendono sempre più dagli sforzi, iniziative e decisioni individuali piuttosto che dall'adeguatezza delle istruzioni della direzione o dal manuale delle procedure di lavoro”.

La teoria di Hackman e Oldham produce una rilevante quantità di studi ulteriori, principalmente diretti a operationalizzare le variabili che contraddistinguono le mansioni. Tra queste, l'autonomia diviene oggetto di particolare interesse, di fronte alla difficoltà di individuare variabili statisticamente significative. Tra le varie proposte analitiche operanti in tal senso, ad esempio, Breugh (1985: 556) definisce tre dimensioni dell'autonomia: “a) Autonomia nel metodo di lavoro, il grado di discrezionalità/scelta che gli individui hanno circa le procedure (metodi) che utilizzano per svolgere il proprio lavoro; b) Autonomia di programmazione del lavoro, la misura in cui i lavoratori ritengono di poter controllare pianificazione, sequenziamento, e tempistica delle loro attività lavorative; c) Autonomia nei criteri di lavoro, il grado in cui i lavoratori hanno la capacità di modificare o scegliere i criteri utilizzati per valutare le loro prestazioni”.

Altre proposte teoriche (ad esempio, Bailyn, 1985) distinguono ancora tra "autonomia strategica" (la libertà di definire i propri obiettivi lavorativi), e "autonomia operativa" (la libertà, una volta definito in modo eteronomo un obiettivo, di perseguirlo determinando i mezzi, stanti i vincoli eteronomi nelle risorse disponibili).

Nei contributi più recenti si evidenzia una ulteriore declinazione dell'autonomia: essa, oltre a qualificarsi come un elemento oggettivo delle mansioni, diviene una percezione dei soggetti. Tale tendenza esita nello sviluppo di interpretazioni che collegano l'autonomia percepita dal lavoratore al suo benessere.

Autonomia e discrezionalità negli anni Duemila

Per i successivi quaranta anni, l'apparato teorico *mainstream* è rimasto poggiato sulle interpretazioni sviluppate negli anni Sessanta e Settanta. Su queste interpretazioni sono state sviluppate numerose proposte teoriche (strettamente connesse con la pratica aziendale) tese a stimolare, facilitare, e indirizzare l'esercizio della discrezionalità. Basti pensare alle teorie sulla definizione degli obiettivi, sul coinvolgimento dei dipendenti, sulla gestione della prestazione. Inoltre, grosso vigore teorico ha riguardato le tecniche di reclutamento e selezione (tese a individuare soggetti capaci di esercitare la discrezionalità richiesta), la formazione dei dipendenti (non più esclusivamente tecnico-professionale, ma anche e soprattutto diretta a orientare motivazioni, valori e comportamenti personali), la valutazione (della prestazione, ovviamente, ma successivamente anche del comportamento e della qualità delle decisioni assunte – la cosiddetta valutazione a 360 gradi).

Complessivamente, dagli anni Sessanta e Settanta, la produzione teorica *mainstream* ha operato per favorire e incanalare in modo funzionale la discrezionalità.

Gli albori del nuovo secolo sembrano mostrare un rilevante cambiamento. Le innovazioni negli strumenti di raccolta e analisi dei dati, in particolare, hanno rinnovato il dibattito su controllo e autonomia (sempre

intesa come discrezionalità). La letteratura propone interpretazioni contraddittorie: da un lato, la disponibilità di dati e di capacità computazionale sembra spingere verso l'affermazione di processi decisionali *data-driven*, scientifici (Alaimo, Kallinikos, 2021; Fernández-Rovira *et al.*, 2021; Kellogg *et al.*, 2020; Schildt, 2017), nei quali il ruolo del decisore umano è via via destinato a perdere rilevanza, dall'altro lato, si richiama la necessità di risorse umane più competenti e più professionalizzate (Benešová, Tupa, 2017; Sivathanu, Pillai, 2018; Verma *et al.*, 2020). Ma a cosa servono maggiori competenze nel momento in cui il decisore umano si trova a dover prendere decisioni sempre più vincolate da elementi *oggettivi* (dati e scenari elaborati dai sistemi informatici)?

La gestione basata su algoritmi, su dati e scenari definiti dalla macchina, riduce nei fatti il bisogno di discrezionalità (Mengay, 2020).

Una plausibile tendenza di sviluppo di tali presupposti implica la riduzione della discrezionalità richiesta dall'organizzazione, e quindi concessa ai soggetti, a fronte di un immutato contesto eteronomo di regolazione. Nella sostanza, si tratta di un passo ulteriore e forse decisivo verso il raggiungimento dell'obiettivo fondamentale della proposta di Taylor, ossia l'espunzione di autonomia e discrezionalità dall'organizzazione.

Discussione

Nella produzione teorica *mainstream* non c'è mai stato spazio per l'autonomia definita in senso etimologico. Essa viene esclusivamente collegata all'organizzazione del lavoro precedente lo *scientific management*, nella quale il lavoratore-artigiano (Sennett, 2008) era in grado di autoregolare con ampia latitudine i propri processi d'azione. Si tratta evidentemente di una situazione non accettabile per le prospettive funzionaliste o proto-funzionaliste, come enunciato a più riprese da Taylor ed espresso chiaramente da Katz e Kahn (1966: 363, nostra trad.): "artigianato è il vecchio termine usato per il lavoro dell'esecutore qualificato che gode di una soddisfazione lavorativa intrinseca. Questo tipo di lavoratore non lavora guardando l'orologio, né effettua lavori scadenti. D'altra parte, una tale persona non è necessariamente collegata con

una determinata organizzazione. Un buon falegname o un buon meccanico può essere poco interessato all'organizzazione nella quale lavora, a patto che gli sia concessa ampia possibilità di fare il tipo di lavoro che gli interessa fare. Può, inoltre, contribuire poco agli obiettivi organizzativi al di là del suo ruolo specifico”.

Lo *scientific management* ha contrapposto alla rappresentazione di lavoratore-artigiano operante in condizioni di ampia autonomia e ampia discrezionalità un prototipo di lavoratore operante sotto strette regole eteronome e in condizioni di prescrittività. Il rispetto delle prescrizioni è perseguito attraverso soggetti che vigilano sull'operato dei lavoratori (ad esempio, il capoturno) in modo tangibile ma discontinuo. L'inevitabile discontinuità del controllo (il capoturno non può essere allo stesso tempo in più posti) rende tuttavia non completamente precluso l'esercizio di autonomia da parte dei lavoratori, come è evidenziato dagli studi su *soldiering* e organizzazione informale.

La rigidità imposta dallo scientismo si è presto scontrata con l'impossibilità di prevedere tutti gli stati concreti e quindi di fare rispettare interamente le procedure in ogni situazione di lavoro. Il riconoscimento di tale problema ha portato alla traduzione dello scostamento dalla procedura, se funzionale, in discrezionalità concessa. Gli interventi di decentramento e delega e di ampliamento e arricchimento delle mansioni hanno conferito maggiore discrezionalità al lavoratore, senza tuttavia alterare la condizione di eteronomia della situazione di lavoro. La vigilanza e il controllo sono divenuti immateriali, incorporei. Il lavoratore percepisce di essere osservabile in qualsiasi momento e, ancorché non necessariamente osservato nel continuo, adotta comportamenti adeguati e strumentali al perseguimento degli obiettivi che gli sono stati assegnati (Masino, 2005). Così il soggetto è spinto ad autolimitare il proprio esercizio di autonomia.

Le recenti innovazioni nella strumentazione informatica e nella capacità di raccolta e analisi dei dati, generalmente ricompresi nel più ampio fenomeno dell'*Industria 4.0*, non promettono di modificare l'assetto eteronomo delle

situazioni di lavoro e, anzi, sembrano ridurre la discrezionalità umana. I processi decisionali *data-driven*, ossia guidati da dati *oggettivi*, riducono l'ambito delle scelte a disposizione del decisore e le indirizzano verso soluzioni identificate come efficienti. Il controllo e la vigilanza sono continui e avvengono attraverso la raccolta e l'analisi di una moltitudine di dati collegati con l'agire dei soggetti.

L'esercizio di autonomia da parte dei soggetti è immediatamente riscontrato dal sistema di controllo (spesso basato su algoritmi) e prontamente represso e punito.

Paradossalmente, quindi, le situazioni di lavoro contemporanee, o del prossimo futuro, sembrano aver assunto una direzione che, oltre a mantenere l'eteronomia delle situazioni di lavoro, spinge verso una sostanziosa riduzione della discrezionalità concessa e imposta ai soggetti, avvicinandole (grazie all'uso di metodi e strumenti innovativi) alle situazioni perseguite - e mai raggiunte - da Taylor oltre un secolo fa.

Riferimenti bibliografici

ALAIMO C., KALLINIKOS J.

2021 Managing by data: Algorithmic categories and organizing, *Organization Studies*, 42, 9: 1385-1407.

BAILY L.

1985 Autonomy in the industrial R&D lab, *Human Resource Management*, 24, 2: 129-146.

BENEŠOVÁ A., TUPA J.

2017 Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, 11: 2195-2202.

BREAUGH J.A.

1985 The measurement of work autonomy, *Human Relations*, 38, 6: 551-570.

FERNÁNDEZ-ROVIRA C., VALDÉS J.A., MOLLEVÍ G., NICOLAS-SANS R.

2021 The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers, *Technological Forecasting & Social Change*, 162: 1-12.

FRIEDMANN G.

1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris: Gallimard; 1949 ed. it., *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino: Einaudi.

1950/1963 *Où va le travail humain?*, 3th ed., Paris: Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Comunità.

1956 *Le travail en miettes*, Paris: Gallimard; 1960 ed. it., *Lavoro in frantumi*, Milano: Comunità.

HACKMAN J.R., OLDHAM G.R.

1975 Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

1976 Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

KATZ D., KAHN R.L.

1966 *The social psychology of organization*, New York: John Wiley & Sons; 1968 ed. it., *Psicologia sociale delle organizzazioni*, Milano: Etas.

KELLOGG K.C., VALENTINE M.A., CHRISTIN A.

2020 Algorithms at work: The new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14, 1: 366-410.

MAGGI B.

1993 *Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro*, Introduction to Terssac G. de, 1993, *Come cambia il lavoro: 1-28*, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*).

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MARCH J.G., SIMON H.A.

1958 *Organizations*, New York: Wiley; 1966 ed. it., *Teoria dell'organizzazione*, Milano: Comunità.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

MAYO E.

1933 *The human problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard University Press; 1969 ed. it., *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino: Utet.

MENGAY A.

2020 Digitalization of work and heteronomy, *Capital & Class*, 44, 2: 273-285.

PERROW C.

1973 The short and glorious history of organizational theory, *Organizational Dynamics*, 2, 1: 3-15.

REYNAUD J.-D.

1995 *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse: Octarès Editions.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J.

1939 *Management and the worker*, Cambridge: Harvard University Press.

SCHILDT H.

2017 Big data and organizational design. The brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency, *Innovation*, 19, 1: 23-30.

SENNETT R.

2008 *The craftsman*, New Haven: Yale University Press; 2008 ed. it, *L'uomo artigiano*, Milano: Feltrinelli.

SIMON H.A.

1947 *Administrative behavior*, New York: MacMillan; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna; il Mulino.

SIVATHANU B., PILLAI R.

2018 Smart HR 4.0. How industry 4.0 is disrupting HR, *Human Resource Management International Digest*, 26, 4: 7-11.

TAYLOR F.W.

1911 *The principles of scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas Libri.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

1996/2022 *Autonomie et conceptions*, in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception: 243-266*, Toulouse: Octarès Éditions; 2022 new ed., *Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

TURNER A.N., LAWRENCE P.R.

1965 *Industrial job and the worker*, Cambridge: Harvard University Press.

VERMA, A., BANSAL, M. AND VERMA, J.

2020 Industry 4.0: Reshaping the future of HR, *Strategic Direction*, 36, 5: 9-11.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga: Mohr; 1981 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.

Autonomia e libertà nelle nuove occupazioni

Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Il concetto di autonomia, quando si parla di lavoro, può essere declinato in una accezione perlomeno duplice. In casi diversi, infatti, si fa riferimento all'autonomia che il lavoratore esercita in un processo di lavoro oppure, del tutto diversamente, all'autonomia che qualifica lo status occupazionale del lavoratore indipendente. Questa sovrapposizione di significati può indurre a errori interpretativi e, in questa sede, tentiamo di portare chiarezza sul tema, evidenziando infine come l'analisi dell'autonomia nel lavoro da parte dei lavoratori indipendenti sul piano giuridico possa portare a esiti tutt'altro che scontati.

L'autonomia nei processi di lavoro è stata ampiamente dibattuta in letteratura, e concezioni differenti, talvolta in completa opposizione, sono state proposte nel corso dei decenni. Esula dagli scopi di questo lavoro una rassegna dettagliata delle varie proposte. In sintesi, si contrappongono visioni funzionaliste, dal filone delle relazioni umane e in particolare con gli studi di Hawthorne, poi ribadite dalle correnti contingentiste e dagli studiosi della progettazione delle mansioni degli anni Sessanta, in cui l'idea di autonomia non viene distinta da, e dunque coincide con, l'idea di discrezionalità, cioè di concessione di spazi d'azione nell'ambito di un quadro vincolato ed eteronomo. In questa sede adottiamo un concetto di autonomia che si contrappone alla visione funzionalista. Facendo riferimento all'etimo del termine "autonomia", questa concezione evidenzia l'utilità di distinguere la capacità di auto-regolazione e di auto-governo del soggetto (l'autonomia, per l'appunto) dalla discrezionalità, ovvero la mera presenza di margini di scelta nell'ambito di un processo di lavoro "eteronomo", cioè regolato e governato da altri e non dal soggetto protagonista del processo di lavoro. Questa concezione si sviluppa in

una lunga tradizione di studi ed è stata perfezionata nel tempo da numerosi autori (Weber, 1922; Friedman, 1950/1963; Maggi, 1993; 2003/2016; Terssac, 1992).

Differente, invece, è l'uso del termine "autonomia" per qualificare lo status professionale di un lavoratore indipendente. In questo caso, infatti, il significato del concetto non si ricollega alla possibilità di governare con proprie regole un processo di lavoro, ma si attaglia piuttosto alla condizione occupazionale di chi opera in un regime di non subordinazione. Su questo fronte, è inevitabile il richiamo ai *freelance* (i lavoratori indipendenti sul piano giuridico), che tanta importanza paiono rivestire nell'emergente scenario della cosiddetta *gig economy* (Zumbrun, 2016). Secondo Ismail (2014), che riferendosi ai lavoratori indipendenti parla di *staff on demand* (personale "a richiesta"), impiegare questi lavoratori è condizione imprescindibile per una crescita organizzativa molto rapida o talvolta persino esponenziale, osservabile in numerose imprese. Ecco allora che, nella retorica oggi dominante (Schrader, 2015) questa declinazione di indipendenza dei lavoratori va assumendo un'importanza vitale. Conseguentemente, secondo tale logica, i legami stabili tra lavoratore e impresa giungono ad essere considerati alla stregua di retaggi economico-occupazionali di cui liberarsi, poiché ostacolerebbero i ritmi di sviluppo delle giovani imprese, soprattutto se dotate di formule imprenditoriali facilmente scalabili. Più precisamente, la scelta di assumere *freelance* è considerata una decisione strategicamente avveduta, poiché consentirebbe alle imprese di acquisire rapidamente competenze specialistiche aggiornate e di conseguire un generale miglioramento dei processi di innovazione (Burke, Cowling, 2015). In questa configurazione produttiva, l'impiego stabile a tempo pieno perderà sempre più importanza, a tutto vantaggio dei *freelance* (Storey *et al.*, 2005), i quali, grazie alla loro condizione di indipendenza, sembrano destinati a giocare un ruolo cruciale nel panorama di sviluppo economico che si staglia all'orizzonte.

In questo contributo, al fine di evitare la confusione diffusa nella letteratura e nel linguaggio comune, useremo il termine "indipendente" o

freelance per denotare il lavoratore non subordinato, e il termine “autonomia” per denotare la capacità di auto-regolazione del processo di lavoro.

Nel seguito, la riflessione sulle nozioni di autonomia e libertà sarà preceduta da un’approfondita disamina dei tratti caratteristici dei *freelance*, al fine di rilevare l’importanza che il tema riveste nell’attuale contesto economico-produttivo.

Profili tipici di lavoratori *freelance*

L’indipendenza può essere efficacemente intesa come la condizione professionale del lavoratore *freelance*. Si tratta, tuttavia, di una definizione che non può dirsi esaustiva. Esistono, infatti, configurazioni professionali differenti che, pur rientrando nell’ampio perimetro del lavoro indipendente, presentano tratti specifici del tutto peculiari, che è opportuno approfondire. L’etimologia della parola *freelance* rimanda a un’espressione gergale medievale che individuava la figura del mercenario, i cui servizi non erano offerti a un unico signore in esclusiva, ma potevano essere elargiti a favore di diversi “datori di lavoro”, con il pagamento di un congruo corrispettivo monetario.

In letteratura, possiamo trovare almeno cinque differenti profili tipici di lavoratori indipendenti: *independent contractors* (liberi professionisti), *diversified workers* (lavoratori diversificati), *moonlighters*, (lavoratori sommersi) *freelance business owners* (imprenditori libero-professionisti), *temporary workers* (lavoratori occasionali).

Gli *independent contractors* costituiscono il profilo numericamente più rappresentativo. Essi offrono prestazioni temporanee nell’ambito di progetti specifici e, per quanto riguarda la libertà di scelta degli orari e delle modalità di lavoro, rappresentano l’ideale, perfetto contraltare all’impiego a tempo pieno. Secondo Sayah (2013), questa vasta libertà di scelta sarebbe favorita dalle immense potenzialità sprigionate dalle tecnologie ICT. I *diversified workers* sono lavoratori indipendenti che ricavano il proprio reddito da differenti occupazioni. Tipicamente, si tratta di soggetti che posseggono competenze ad alto tasso di trasversalità, che possono cioè essere facilmente impiegate in

settori non solo diversi ma, talvolta, anche molto distanti tra loro. Quando si parla di *moonlighters*, invece, il riferimento è a quei professionisti che, pur avendo un impiego stabile, svolgono parallelamente un'ulteriore attività lavorativa. L'impiego stabile non è il solo elemento che differenzia questa categoria di *freelance* dai *diversified workers*. Rispetto a questi ultimi, infatti, i *moonlighters* posseggono competenze più specialistiche, che possono essere impiegate perlopiù in settori contigui. Secondo Oliver (1993) la scelta di essere *moonlighter* potrebbe essere dettata dal desiderio di produrre un reddito totalmente esente da imposizioni fiscali. Evidentemente, nella misura in cui ciò risulta vero, l'indipendenza si configura come l'esito secondario di una scelta che, prioritariamente, è indirizzata verso scopi di altro genere. In questa ipotesi, poi, il lavoro dei *moonlighters*, rimanendo "invisibile", non può essere facilmente analizzato in termini di diffusione e, proprio a causa di una tale ineffabilità, questa nicchia occupazionale va a popolare, con i suoi molti attori anonimi, il più ampio contesto della cosiddetta economia sommersa (Schneider, Enste, 2000).

Un'ulteriore declinazione del lavoro indipendente può sostanzarsi nella figura del *freelance business owner* (FBO). Costui incarna l'ideale via di mezzo tra un *contractor* e un imprenditore. Di fatto, si tratta di un lavoratore indipendente che impiega altri lavoratori indipendenti, per offrire una gamma più o meno vasta di servizi. A differenza di un tipico imprenditore, il FBO si assume meno rischi, poiché, seguendo di volta in volta progetti differenti, non è costretto a concentrare per lunghi periodi la propria attività sulla medesima linea d'affari. Secondo alcuni autori, l'esistenza stessa di una tale figura professionale, con siffatte caratteristiche, dovrebbe indurre a riconoscere il *freelancing* come una delle possibili forme di impresa commerciale (Kitching, Smallbone, 2012). Il *temporary worker* (TW), infine, è un lavoratore indipendente che lavora su commissione per un unico datore di lavoro o che si dedica a un singolo progetto. Definita in tal modo, questa figura rischia di essere confusa con la figura dell'*independent contractor*, eppure, rispetto a essa, una differenza sostanziale esiste. Il TW, infatti, lavora tipicamente per periodi di tempo ben

delimitati che coincidono, ad esempio, con una specifica stagione dell'anno. L'assenza di continuità nell'erogazione della prestazione professionale, dunque, è un tratto peculiare di questo tipo di lavoratore indipendente. Va detto, però, che la discontinuità, oltre a caratterizzare fortemente la figura del TW, genera anche degli impatti negativi sul suo coinvolgimento nelle sorti dell'impresa. Conseguentemente, per un datore di lavoro non è sempre allettante reclutare questo genere di *freelance*, il quale non troverà certamente motivante l'idea di essere impiegato per un limitato periodo di tempo. Ecco perché alcuni ricercatori sostengono che un'importante leva motivazionale per un TW potrebbe essere la prospettiva di ricevere un'adeguata formazione (De Cuyper, De Witte, 2008).

Il lavoro *freelance* oggi: numeri, cambiamenti e questioni etiche

Il *Future Workforce Report 2021*¹ curato da Upwork (azienda specializzata nelle attività di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro per lavoratori indipendenti) è, attualmente, una delle fonti più ricche di informazioni per valutare l'ampiezza di propagazione del lavoro *freelance* nell'odierno universo occupazionale. I dati si riferiscono agli Stati Uniti e sono interessanti per almeno due ragioni. La prima è che ci aiutano, con una sintesi che non compromette l'eshaustività, a capire quanto questa configurazione del lavoro sia pervasiva nell'attuale scenario economico. La seconda ragione, invece, ha a che fare con la valenza previsionale di questa analisi. Nella misura in cui le tendenze del mercato del lavoro negli USA, infatti, sono destinate a replicarsi, in un futuro forse imminente, all'interno del nostro mercato del lavoro, il *report* di Upwork può fungere sia da utile mappa per orientarci nelle trasformazioni del lavoro che ci attendono, sia da altrettanto utile compendio di stimoli di riflessione, per tentare un approccio informato alle conseguenze che tali mutamenti potrebbero produrre.

¹ I risultati dell'indagine sono disponibili nella pagina web:
<https://www.upwork.com/research/future-workforce-report>.

Nei prossimi cinque anni si prevede che 40,7 milioni di persone in USA lavoreranno a distanza. Il 53% delle imprese ritiene che la pandemia abbia accentuato la tendenza a ricorrere ai lavoratori indipendenti e il 71% dei gestori delle risorse umane, coerentemente con questo dato, afferma che assumerà lavoratori indipendenti in una misura maggiore (o, almeno, identica) rispetto al passato. Al livello settoriale, le industrie in cui si rileva una più spiccata propensione a dotarsi di personale *freelance* sono le industrie Mobile, Web e Software Development. A questi dati eloquenti occorre affiancare, però, un'evidenza apparentemente controversa: la quota di lavoratori indipendenti, nel 2021, ha continuato a rappresentare il 36% della forza lavoro negli USA. In altre parole, il rapporto tra lavoratori indipendenti e forza lavoro complessiva è rimasto immutato e ciò, all'interno del rapporto, viene spiegato in maniera sufficientemente esaustiva. Sostanzialmente, nell'anno di riferimento, si sono prodotti due fenomeni opposti che, in termini numerici, hanno finito per controbilanciarsi. Da una parte, infatti, è calato il numero di lavoratori indipendenti scarsamente qualificati e, d'altra parte, è proporzionalmente aumentato il numero dei *freelance* a elevata qualificazione. Questa spiegazione stimola l'inevitabile presa d'atto della centralità che le competenze digitali hanno ormai assunto. In pratica, è molto difficile oggi essere indipendenti se non si posseggono competenze aggiornate, la cui vita media, tra l'altro, va inesorabilmente accorciandosi.

La questione delle competenze è cruciale, in quanto funge da ideale linea di collegamento tra i crudi numeri del *freelancing* e le considerazioni che si possono proporre sul tema. Si tratta di considerazioni che trovano ideale sintesi nell'esplicitazione di due tematiche molto attuali: i mutamenti demografici che investono il lavoro e la riconfigurazione dei sistemi informatici (le cosiddette "piattaforme digitali") utilizzati da aziende specializzate nel reclutamento.

Alla problematica relazione tra competenze digitali e mutamenti demografici il rapporto di Upwork dedica un'attenzione specifica. In sostanza, la scena occupazionale è attraversata da avvicendamenti generazionali che si candidano a stravolgere i tradizionali assetti del lavoro. Da una parte, ci sono i

baby boomers (i nati tra il 1946 e il 1964), che si apprestano a uscire dal mercato del lavoro e, dall'altra, troviamo sia i *millennials* (i nati tra il 1981 e il 1996), sia i *genZ* (i nati tra il 1997 e il 2012), entrambi destinati a prendere il posto dei loro predecessori. Si tratta di tre generazioni che hanno rapporti e livelli di familiarità differenti con la strumentazione tecnologica odierna e con il mondo digitale in generale. Tutto ciò fa sì che i modi e i ritmi di apprendimento, che determinano la costruzione e il successivo aggiornamento di un adeguato patrimonio di competenze, siano molto variegati. Ecco, allora, che possiamo trovare lavoratori *freelance* non più giovanissimi, con molta esperienza e competenze obsolete o, al contrario, lavoratori *freelance* relativamente giovani e con buona padronanza tecnologica, ma senza alcuna esperienza lavorativa. Rende ancora più complesso il quadro demografico la differente età, che si traduce in differenti stili di vita e altrettanto differenti modi di intendere il lavoro. In questo caotico teatro di trasformazioni è difficile realizzare una perfetta sovrapposizione tra le ragionevoli aspettative delle imprese e le legittime ambizioni dei *freelance*.

La seconda tematica, che pure non difetta di collegamenti con la questione delle competenze, riguarda la trasformazione che investe le imprese che utilizzano sistemi informatici sofisticati per il reclutamento di lavoratori *freelance*. Sul fronte dell'impatto che riescono a generare, strumenti come Catalant, InnoCentive, Toptal, Upwork stanno progressivamente prendendo il posto di Uber, Amazon Mechanical Turk e Task Rabbit. In generale, il numero di questi sistemi è cresciuto notevolmente negli ultimi anni, passando da 80 del 2009 a 330 di oggi. La tendenza più interessante, però, è la graduale polarizzazione dell'offerta. Se da un lato, infatti, molti siti di reclutamento continuano a proporre generici profili di *freelance*, dall'altro lato va lievitando il numero di sistemi informatici e di aziende che si concentrano esclusivamente su *freelance* dotati di requisiti ben precisi. In questo senso, ad esempio, è facile imbattersi in siti che promuovono esclusivamente individui laureati o con titolo di studio superiore. Con ogni probabilità, si tratta di un riflesso del summenzionato successo che i *freelance* a elevata qualificazione riscuotono

attualmente e, in proposito, si segnala che le figure più desiderate risultano gli scienziati dei dati e i dirigenti *ad interim*, soprattutto CEO e CFO.

Dunque, nel panorama del lavoro indipendente stanno emergendo processi trasformativi di grande importanza. Le imprese cercano *freelance* sempre più competenti e i sistemi digitali per il reclutamento – forse, non a caso – tendono a selezionare i profili da promuovere secondo criteri simili. Va mutando anche l’assetto demografico, alla luce di un ricambio generazionale non privo di insidie. Ciò che cambia, come abbiamo visto, non sono solo i bisogni, ma anche la visione del lavoro e le aspettative di cui aziende e persone sono portatrici.

Dietro la cortina di simili mutamenti, si agita il dibattito etico sulla *gig economy*, che è, indirettamente, un dibattito sull’etica della indipendenza lavorativa. In proposito, Tan e colleghi (2021) elencano numerose questioni intorno alle quali varrebbe la pena interrogarsi. Questioni che – affermano gli autori – sono riconducibili a tre grandi macro-temi: la nuova organizzazione del lavoro, la nuova natura del lavoro, il nuovo status dei lavoratori. Da questa triangolazione tematica, si dipanano interrogativi a cui non è facile rispondere, interrogativi che, quasi sicuramente, stimoleranno molta ricerca accademica negli anni a venire. In effetti, presto o tardi, parlare di *freelancing* ai tempi della *gig economy* significherà (e, in parte, già significa) parlare, tra le altre cose, di reputazione algoritmica, del fenomeno del *rich get richer* (cioè della concentrazione di risorse e di reputazione nelle mani di pochi), della protezione sociale e legale dei lavoratori indipendenti, di mediazione digitale, della discriminazione che i sistemi digitali non di rado alimentano, di iniquità salariali.

Insomma, essere *freelance*, oggi, significa inoltrarsi in un labirintico percorso occupazionale, in cui trasformazioni e insidie si avvicendano ininterrottamente, mettendo a rischio la possibilità, per i lavoratori, di realizzare appaganti esperienze professionali. Allo stesso modo, studiare sia il lavoro indipendente nel suo complesso, sia in modo più specifico l’autonomia dei lavoratori indipendenti, equivale a fronteggiare, seppur su un piano

speculativo, una complessità di non minore entità. A tal proposito, nel campo sterminato delle proposte analitiche non mancano – lo abbiamo appena visto – suggerimenti e linee di indirizzo per le future ricerche. Tutte queste proposte hanno in comune la tendenza a concentrarsi su questioni di dettaglio, dalla cui osservazione possono scaturire processi inferenziali di indubbia utilità. Nondimeno, il fenomeno che osserviamo è polimorfo e la visione di dettaglio dovrebbe fruttuosamente congiungersi con una visione che proceda nella direzione opposta, la direzione dell'astrazione, la quale, per sua stessa natura, lambisce questioni di vastissima portata. Un esercizio, questo, tutt'altro che anodino, dal momento che il pensiero astratto, per definizione, stimola il confronto tra concetti diversi e, nel fare ciò, potenzia l'immaginazione e ispira lo sviluppo di nuove idee.

Per mettere in atto un proponimento simile, qui si cercherà di interpretare il fenomeno dell'autonomia dei lavoratori indipendenti alla luce della nozione di libertà. Nell'uso comune, i due termini (autonomia e libertà) sono spesso trattati alla stregua di sinonimi o, in altri casi, si ritiene, in virtù di un'infondata deduzione, che l'essere autonomi implichi necessariamente l'essere liberi e viceversa. Prendendo spunto da alcuni contributi significativi offerti dalla filosofia politica e ribadendo l'accezione di autonomia come capacità di auto-regolazione nel processo di lavoro, proveremo a rispondere alla seguente domanda: vi è autentica libertà nel lavoro indipendente? E in che modo questa riflessione può aiutarci a interpretare l'autonomia in tali contesti di lavoro?

Libertà positiva e libertà negativa

La nozione di libertà, nella tradizione filosofico-politica, trova esplicitazione in due costrutti ben distinti: di libertà positiva e di libertà negativa. Si tratta di concetti che, pur non trovandosi in rapporto di opposizione, non possono essere in alcun modo considerati coincidenti. Come ci ricorda Bobbio (1955; 1978), vi è libertà negativa:

- quando siamo liberi di agire, senza incorrere in alcun impedimento;

- quando siamo liberi di non agire, senza incorrere in alcuna costrizione.

Al contrario, non vi è libertà negativa:

- quando una norma² ci impedisce di agire;

- quando una norma ci costringe ad agire.

Il soggetto della libertà negativa è l'individuo e, di fatto, solo nella sfera dell'individualità trova applicazione questa idea.

Sull'altro fronte, diciamo che vi è libertà positiva quando il nostro volere si forma indipendentemente dal volere degli altri e che, al contrario, la libertà positiva manca quando il nostro volere non si forma indipendentemente dal volere altrui. In queste due situazioni riscontriamo, rispettivamente, la presenza di autonomia e di eteronomia. A tutto ciò va aggiunto che il soggetto della libertà positiva non è il sé individuale, ma il sé collettivo. Di conseguenza, questa idea si riferisce sempre a una collettività di soggetti e non a una singola persona³.

Come possiamo facilmente desumere, il concetto di autonomia entra nel discorso filosofico sulla libertà esclusivamente come elemento qualificante la libertà positiva. Parlare di un individuo autonomo è quindi improprio, poiché, al massimo, si può parlare di una collettività autonoma di soggetti.

Se applichiamo questo impianto concettuale al fenomeno del *freelancing*, ci accorgiamo subito che occorre procedere a una preventiva distinzione tra *freelance* come individuo e *freelance* come collettività. La nozione di libertà, infatti, nella duplice forma appena tratteggiata, può essere sì utilmente

² Il concetto di "norma" va inteso in senso estensivo, nell'accezione riconducibile al termine greco Νόμος (nòmos), che identifica letteralmente tutto ciò che si impone come pratica abituale (leggi, usanze, costumi, tradizioni, ...). In tal senso, il nostro agire può trovare impedimenti e/o costrizioni non solo in una legge dello Stato, ma anche in un modo di fare, che si imponga come "pratica abituale" in un dato contesto sociale.

³ In realtà vi sono delle situazioni in cui non è inappropriato parlare di libertà positiva di un individuo o di libertà negativa di una collettività, ma si tratta comunque di casi che non smentiscono il fatto che, in generale, il soggetto dell'una e dell'altra forma di libertà siano, rispettivamente, la collettività e l'individuo. Su questo punto, così si esprime Bobbio: "Generalmente, il soggetto storico della libertà come assenza di impedimento e di costrizione è l'individuo; il soggetto storico della libertà come autodeterminazione è un ente collettivo" (Bobbio, 1978).

applicata come criterio di analisi, ma solo a condizione che si effettui una preventiva distinzione logica. In virtù di tale distinzione interpreteremo:

- la libertà del singolo lavoratore indipendente nei termini della libertà negativa;
- la libertà della categoria dei lavoratori indipendenti nei termini della libertà positiva.

Tornando alla domanda che ha chiuso il paragrafo precedente, domandiamoci nuovamente: vi è autentica libertà nel lavoro indipendente?

Non è possibile rispondere a questa domanda, se non nell'ambito di un duplice percorso di indagine. Ecco, dunque, che sarebbe più appropriato dare al quesito un aspetto più complesso: quale forma di libertà si riscontra nel lavoro indipendente? Proviamo a rispondere, concentrando l'attenzione, prima, sulla libertà negativa e, successivamente, sulla libertà positiva.

Nel primo caso, si tratta di rispondere a una domanda del tipo: il lavoratore indipendente è negativamente libero?

Dirimere questo dubbio significa domandarsi *se il lavoratore indipendente sia libero di agire senza incorrere in impedimenti e, d'altra parte, se sia libero di non agire senza incorrere in costrizioni*. In generale, è difficile immaginare che un lavoratore *freelance* possa eseguire le proprie prestazioni in assenza di vincoli e obblighi. Per quanto attenuati o scarsamente formalizzati, vi sono sempre degli standard, in termini di tempistiche o modalità di esecuzione del lavoro, che, pur in modi differenti, devono essere rispettati. Ecco che il lavoratore indipendente non potrà mai accedere a una dotazione illimitata di libertà negativa. Ciò è vero, in realtà, per qualunque lavoratore, ma proprio per questo la promessa, spesso veicolata nel sentire comune, che il lavoro indipendente possa offrire libertà è destinata a implodere sotto la sua stessa insussistenza. Nella *gig economy*, così come nelle forme di lavoro tradizionale, la piena libertà individuale (negativa) è destinata a rimanere un esito utopico. Va detto, peraltro, che, mentre nel lavoro tradizionale il *nomos* che limita l'agire è in larga parte socialmente costruito, nel lavoro iper-digitalizzato dei *freelance* sta sempre più emergendo un "*nomos* algoritmico", che spersonalizzerà completamente la

produzione di vincoli e costrizioni. In questo scenario la libertà negativa dei lavoratori sarà condizionata da intelligenze artificiali.

Nel secondo dei casi che qui stiamo valutando, per capire se vi sia libertà positiva nel lavoro *freelance*, dobbiamo domandarci: i lavoratori indipendenti sono positivamente liberi? Se essere negativamente liberi significa agire in assenza di vincoli, essere liberi in senso positivo significa che i vincoli nascono dalla volontà di coloro che saranno chiamati a rispettarli. In altre parole, la libertà positiva è autenticamente tale quando le norme che un gruppo di persone è tenuto a rispettare si sono prodotte all'interno del gruppo stesso. In tal senso, ad esempio, i cittadini di una certa nazione sono positivamente liberi se obbediscono a leggi che loro stessi hanno contribuito a formulare, attraverso opportune forme di rappresentanza politica. Allo stesso modo, nel mondo del lavoro, vi è libertà positiva laddove i lavoratori sono vincolati al rispetto di regole che essi stessi hanno contribuito a produrre. Se una categoria di lavoratori, invece, è sistematicamente esclusa dalle dinamiche di produzione delle norme che regolano il lavoro che la medesima categoria svolge, allora la libertà positiva è del tutto assente. In conclusione, sono i *freelance* positivamente liberi? Sono sufficientemente coinvolti nel processo di generazione delle regole del loro gioco occupazionale? Si tratta di questioni equivalenti secondo il significato che assumono ai fini della lettura che qui si propone. Si tratta, altresì, di questioni intricate, che possiamo tentare di dirimere solo analizzando i meccanismi regolatori del lavoro indipendente, soprattutto nella sua declinazione odierna.

Guardando al nostro Paese, ricerche e studi sul lavoro *freelance* ci dicono che stanno emergendo nuove domande di rappresentanza collettiva da parte dei professionisti indipendenti, esclusi dalla contrattazione collettiva e spesso privi di qualsiasi forma di associazionismo (Semenza, Mori, 2020: 111). I *freelance*, in Italia, al momento, si trovano ai margini di quel perimetro di generazione partecipata di regole, al di fuori del quale il gioco occupazionale assume una natura inevitabilmente eteronoma. In questo intreccio dialettico di partecipazione/esclusione trova ampio riflesso la discussione su libertà e

autonomia, alla luce della quale può essere valutato il profilo di fondatezza di quella retorica, a tratti inutilmente consolatoria, che descrive il lavoro indipendente come la sfera di esaltazione privilegiata della libertà dei lavoratori. “La domanda di rappresentanza [dei *freelance*] che sta emergendo negli ultimi anni” – continuano Semenza e Mori – “è inedita, anche perché sta cercando una sponda in una qualche forma di associazionismo nuova, che sia capace di intercettare le loro specifiche esigenze e di rappresentare in maniera innovativa le aspettative di questi lavoratori, lungamente disattese” (Semenza, Mori, 2020: 113). Ecco, dunque, che non solo risulta deficitaria la dotazione di libertà positiva dei nostri lavoratori indipendenti ma, in un certo senso, non ha ancora preso vita quel soggetto comunitario, quel “sé collettivo” che è il naturale creatore e destinatario di questa specifica forma di libertà. Come dire che in Italia, a oggi, non solo non si rintraccia vera autonomia nel lavoro *freelance*, ma addirittura non esiste – perlomeno, in una forma riconoscibile – il soggetto dalla cui azione l’autonomia potrebbe scaturire.

Stando così le cose, si può ipotizzare che vi sia molta più libertà (positiva) nel lavoro dipendente che nel lavoro indipendente, poiché il lavoro subordinato è sottoposto a regolamentazione *partecipata* in una misura di gran lunga maggiore rispetto al lavoro *freelance*. I fatti, da un lato, e la filosofia, dall’altro, quindi, saldandosi in una forma di circolarità logica senza soluzione di continuità, ci suggeriscono che i lavoratori dipendenti sono più autonomi dei lavoratori indipendenti.

Discussione

Nell’universo occupazionale in cui agiscono i *freelance*, ancora in gran parte scarsamente regolato, parlare di libertà positiva e, dunque, di autonomia vera e propria, appare perlomeno azzardato. Inoltre, il dibattito etico sulla *gig economy* ci ricorda che le lacune normative sono ancora tante e, su questi versanti, certamente, non si può parlare di partecipazione dei *freelance* alla produzione delle norme a cui saranno sottoposti, per la semplice ragione che molte di queste norme ancora non esistono. L’auspicio, allora, è che la libertà

positiva e l'autonomia che la qualifica possano, in una misura adeguatamente soddisfacente, diventare presto realtà. Per realizzare un simile scopo, però, è necessario ampliare il più possibile la partecipazione dei *freelance* alla produzione di quel *nomos* che regolerà il loro agire. In definitiva, possiamo dire che per un gran numero di lavoratori indipendenti, al momento, la libertà positiva, lungi dall'essere una certezza, è solo una desiderabile prospettiva. L'autonomia vera, fatta di partecipazione e coinvolgimento, auto-regolazione e auto-governo è, nella migliore delle ipotesi, di là da venire.

Per quanto riguarda la libertà negativa, è quasi inutile ribadire che operare in assenza di un *nomos* regolatorio, che vincola e costringe le nostre azioni, è impossibile. Ciò riguarda sia il lavoro tradizionale, sia il lavoro *freelance*. In questo senso, allora, la libertà non solo non è una certezza, ma non può essere nemmeno una promessa, dal momento che l'agire pienamente libero è prospettiva quantomeno utopica. Tuttavia, se la piena libertà negativa è impossibile, esiste comunque la possibilità di rendere meno ingombranti certe limitazioni. Smorzando le pressioni indirizzate ai lavoratori *freelance*, ad esempio quelle che mirano all'ottenimento di prestazioni sempre maggiori in tempi sempre più ridotti, si attenuerebbe quel *nomos* vincolante e costrittivo che non ha certamente ricadute benefiche sugli individui.

Il lavoro indipendente non è sinonimo di libertà e, per ciò che abbiamo visto, in larga misura, non lo sarà mai. Allo stesso modo, lavorare in modo indipendente non significa lavorare *liberamente*. Ecco, allora, che il contributo che la lettura filosofico-politica può offrirci dovrebbe essere un realistico punto di partenza per chiunque si occupi di questo fenomeno. In un certo senso, solo astraendo riusciremo a essere più concreti. La visione offerta dalla pura speculazione può aiutarci a capire che la vera inconsistenza, spesso, non sta nel voler interpretare il lavoro in termini metafisici, ma piuttosto nell'ostinarsi a edulcorare la realtà dei fatti con proclami che non hanno nulla di concreto. Il lavoro indipendente non affranca l'individuo dalle costrizioni, poiché queste sono inestricabilmente parte del gioco occupazionale. È inopportuno

fuorviante, dunque, ogni proclama che insista sulla indipendenza lavorativa, dipingendola come la dimora di elezione della libertà.

Nei termini dualistici che qui stiamo valutando, vi è una *libertà negativa del lavoratore indipendente* il cui pieno raggiungimento è impossibile e una *libertà positiva dei lavoratori indipendenti*, invece, il cui conseguimento è, al limite, solo possibile.

Tutto questo, ad ogni modo, non legittima alcuna rinuncia, da parte degli attori economici, sociali e istituzionali, ad affrontare i temi più rilevanti di quel dibattito, nel cui ambito si giocherà la partita della credibilità etica del nostro mercato del lavoro. Poiché la posta in gioco è la dignità di chi lavora, appare pernicioso la tendenza a perpetuare l'idea che il lavoro indipendente sia espressione di autonomia. In nome di questa ingannevole identità, infatti, un *freelance* potrebbe reputare ragionevole l'ipotesi di negoziare diritti e tutele, in cambio dell'ottenimento di un'ingente dose di libertà. Si tratterebbe, con ogni evidenza, di una rinuncia senza contropartita.

Riferimenti bibliografici

BOBBIO N.

1955 La libertà dei moderni comparata a quella dei posteri, in Id. (Ed.), *Politica e cultura*: 160-194, Torino: Einaudi.

1978 Libertà, in *Enciclopedia del Novecento*, Roma: Treccani.

BURKE A., COWLING M.

2015 The use and value of freelancers: the perspective of managers, *International Review of Entrepreneurship*, 13, 1: 7-20.

DE CUYPER N., DE WITTE H.

2008 Volition and reasons for accepting temporary employment: associations with attitudes, well-being and behavioral intentions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 3: 363-387.

FRIEDMANN G.

1950/1963 *Où va le travail humain ?*, Paris: Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Comunità.

ISMAIL S.

2014 *Exponential organizations: why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, New York: Diversion Books.

KITCHING J., SMALLBONE D.

2012 Are freelancers a neglected form of small business? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 1: 74-91.

MAGGI B.

1993 *Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro*, Introduction to Terssac G. de, 1993, *Come cambia il lavoro: 1-28*, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*).

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

OLIVER S.

1993 Moonlighter's delight, *Forbes*, 151, 13: 198.

SAYAH S.

2013 Managing work-life boundaries with information and communication technologies: the case of independent contractors, *New Technology, Work and Employment*, 28, 3: 179-196.

SCHNEIDER F., ENSTE D.H.

2000 Shadow economies: size, causes and consequences, *Journal of Economic Literature*, 38, 1: 77-114.

SCHRADER B.

2015 Here's why the freelancer economy is on the rise, *Fast Company Magazine*, <https://www.fastcompany.com/3049532/heres-why-the-freelancer-economy-is-on-the-rise>

SEMENZA R., MORI A.

2020 *Lavoro apolide. Freelance in cerca di riconoscimento*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

STOREY J., SALAMAN G., PLATMAN K.

2005 Living with enterprise in an enterprise economy: freelance and contract workers in the media, *Human Relations*, 58, 8: 1033-1054.

TAN Z.M., AGGARWAL N., COWLS J., MORLEY J., TADDEO M., FLORIDI L.

2021 The ethical debate about the gig economy: a review and critical analysis, *Technology in Society*, 65, 101594.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas Libri.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga: Mohr; 1981 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.

ZUMBRUN J.

2016 The entire online gig economy might be mostly Uber, *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/articles/BL-REB-35349>

Autonomia e discrezionalità nella *gig economy*

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Premessa: come e perché l'autonomia

Studiare l'autonomia nel lavoro è complicato. Muovendo dal possibile ampio utilizzo che l'etimo consente, la definizione, gli usi - le funzioni - che le sono state attribuiti e i riferimenti che si sono succeduti, da Kant in poi, hanno fatto scrivere (ancorché nell'ambito di una trattazione giuridica) che «non c'è concetto meno autonomo di quello di autonomia e l'apparente controsenso espresso in questa frase domina le controversie sugli aspetti concettuali del fenomeno» (Romano, 1957: 17).

In ambito organizzativo, Maggi (ad esempio, 2011) ha più volte sottolineato come le differenze semantiche tra le versioni di autonomia che hanno orientato le teorie organizzative siano da attribuire alle diverse concezioni di organizzazione e si è sostenuto (Neri, Perulli, 2021) come sia impossibile eludere la questione della concezione di uomo che ancora la riflessione sulle questioni organizzative cruciali come, evidentemente, quella sulla autonomia nel lavoro. Sempre Maggi (2011) ha chiarito il significato di autonomia rispetto a quello di discrezionalità, consentendo di riconoscere come sia scorretto - proprio alla luce della definizione che discende strettamente dall'etimo, cioè *capacità di governarsi con proprie leggi* - il riferimento interscambiabile ai due termini diffuso nelle teorie che abbracciano la visione funzionalista.

Fatte salve queste premesse, in questo scritto si propone una riflessione che origina da questioni più radicali, domande alle quali non è plausibile rispondere esaustivamente in questa sede, ma che orientano il nostro percorso speculativo: da quali logiche è trainato, oggi, lo studio dell'autonomia e quale può essere il contributo che tale studio può fornire all'analisi organizzativa.

Per dar corso a questa riflessione, ci si concentra su un contesto di lavoro

- il contesto della *gig economy* e del più specifico lavoro dei *rider* - nel quale la questione dell'autonomia è paradossalmente interpretabile, al tempo stesso, come cruciale e sterile: cruciale perché si intreccia con la questione della regolazione giuridica (lavoro autonomo *vs.* subordinato) e sterile perché si sostiene spesso (ma non sempre, appunto) che la regolazione organizzativa deve fare i conti con la sostanziale, completa assenza di autonomia del lavoratore, che si qualificerebbe come un soggetto completamente eterodiretto.

Rider e autonomia

Il lavoro nella cosiddetta *gig economy* consiste prevalentemente nel fornire una vasta gamma di servizi quasi sempre mediati da un sistema informatico comunemente indicato come "piattaforma" *online*, tipicamente basati su attività relativamente elementari e che si concretizzano in relazioni di breve termine, occasionali e su richiesta.

Per lavoratore-*rider* si intende un operatore che svolge una semplice attività di consegna, la cui gestione (dal ricevimento dell'ordine alla fatturazione) è governata da applicativi informatici (appunto le cosiddette "piattaforme"). Una analitica descrizione di questa attività è contenuta in Neri-Maggi, nell'ambito di un'opera collettanea dedicata a questo fenomeno (Cori, 2021).

Questi operatori rientrano nella più ampia sfera dei cosiddetti *gig workers*, nella misura in cui la loro attività si basa appunto sull'utilizzo di sistemi informatici, che permettono la scomposizione del lavoro in compiti minimali che si traducono in relazioni di lavoro a breve termine, e che consentono di svolgere più lavori contemporaneamente (Zhi Ming Tan *et al.*, 2021: 3).

Nel libro collettaneo citato si afferma che la "libertà assicurata da un lavoro in cui gli orari e la durata dell'impegno sono lasciati alla totale discrezionalità del lavoratore sembra troppo enfatizzata alla luce della difficoltà, se non dell'impossibilità, di poter davvero modulare autonomamente

i tempi di lavoro” (Vecchio, 2021: 19). Alla luce della loro analisi, sempre Neri e Maggi (2021: 13) sostengono che le procedure che regolano il lavoro dei *rider* lasciano ben pochi spazi di discrezionalità agli stessi. Barbini (2021: 51), in modo ancora più *tranchant*, afferma che nelle imprese in cui ci si occupa di movimentazione dei prodotti, tra le altre, si assiste a “forme di regolazione del lavoro che precludono e reprimono qualsiasi esercizio di discrezionalità da parte del lavoratore”.

Al contempo - nel solco di quella che ormai potremmo definire come una tradizione di studio consolidata, almeno negli ultimi dieci anni¹ - in numerosi contributi si problematizza il rapporto tra tecnologie digitali e controllo, evidenziando di quest’ultimo il ruolo giocato in forma indiretta (cioè in modo implicito-interiorizzato)² ma anche assumendo l’ipotesi che le condizioni create da innovative soluzioni digitali non determinino automaticamente più autonomia o più eteronomia, più discrezionalità o assenza di discrezionalità, più benessere o più malessere.

In particolare, in alcuni studi (Ivanova *et al.* 2018; Cameron, 2021) si pone l’accento su come il lavoro dei *rider* (in generale l’attività che caratterizza i lavoratori che prestano opera *on-demand* attraverso una cosiddetta “piattaforma”) permetta scelte molto ristrette (*narrow*) ma molto frequenti (*frequent*); questa “frequente” attività di scelta - seppur in spazi decisionali “limitati” - si configurerebbe come un insieme di “sfere di autonomia” dei lavoratori che riguarderebbero, ad esempio, la possibilità di optare per i turni che meglio si adattano alle loro esigenze, la consegna da effettuare in termini logistici-territoriali, il percorso da utilizzare e le specifiche modalità di consegna, la puntale gestione della relazione con il cliente, anche in termini comunicativi. Il tutto in una condizione in cui il lavoro si svolge mediato digitalmente e quindi con la libertà che la sensazione della non-presenza fisica di un “capo” può produrre (Strube, 2016).

¹ Si potrebbe prendere come riferimento il lavoro di Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013), ad esempio.

² Uno studio particolarmente interessante è condotto da Rosenblat e Stark (2016) sui *driver* operanti tramite la piattaforma Uber.

Da ciò che emerge dalle ricerche citate, oltre che da alcune interviste da noi effettuate, queste ristrette opzioni sarebbero in effetti riconosciute come spazi decisionali rilevanti dai lavoratori, che restituiscono questo vissuto nelle loro esperienze di *rider*.

Il fine (o la fine) dell'autonomia

Si è anticipato sopra che esiste in letteratura il fraintendimento tra autonomia e discrezionalità originato dalla mistificazione degli studi di Hawthorne e dalla concettualizzazione della scuola delle *human relations* e tramandato fino ai giorni nostri in coerenza con l'impostazione funzionalista³. Alla luce di questa consapevolezza, non stupisce che si continui, come nei contributi citati, a fare confusione tra i due concetti.

Nell'ambito oggetto di studio il fraintendimento è ancora più evidente, al punto che si potrebbe osservare che anche la discrezionalità concessa è talmente compressa in spazi decisionali pre-definiti dall'impresa committente da escludere una significativa libertà d'azione; tutto ciò almeno dal punto di vista organizzativo, dal momento che tale libertà d'azione può assumere significato e valore nel vissuto del lavoratore-*rider*, anche quando si trattasse meramente di libertà di scelta tra alternative "obbligate".

Non è però obiettivo di questo scritto soffermarsi criticamente sull'evidenza che spazi decisionali così limitati come quelli concessi ai *rider* non possano configurarsi come appropriazione di sfere di autonomia e *nemmeno* come spazi discrezionali significativi nel processo organizzativo; d'altro canto, come in un caso di studio riportato da Zamarian (2021: 63-64), non sono da escludere *a priori* modalità organizzative che presuppongano un "importante margine di discrezionalità per ciascun fattorino (chiamato *driver*, anziché *rider*, dall'impresa)". Qui si vuole invece riflettere sul senso, o meglio sul fine che questo (tutto da valutare) spazio decisionale minimo assumerebbe.

Si può sgombrare il campo dalla questione della regolazione giuridica e

³ In molte opere di Maggi, che ha incisivamente evidenziato le aporie della tradizione teorica funzionalista, si insiste su questo fraintendimento. Si veda: Maggi, 2003/2016; 2011.

cioè dalla possibile interpretazione delle evidenze in relazione alla forma contrattuale (le stesse sostanziali condizioni sembrano presenti sia nelle relazioni di lavoro autonomo sia di lavoro subordinato); così come dalla questione dell'arricchimento delle competenze e dell'esperienza del lavoratore, nella misura in cui queste non si trasformano in alcun modo in strumenti per la crescita all'interno dell'azienda, in termini di percorso di carriera.

Si deve piuttosto comprendere se questi (più o meno significativi) spazi d'intervento libero siano ineliminabili, alla luce delle attuali condizioni tecniche e dell'attuale contesto del mercato del lavoro. In altri termini: potrebbero le aziende restringere massivamente anche la limitata libertà d'azione attualmente concessa ai lavoratori e vincolare ulteriormente o addirittura azzerare tali spazi d'azione? La risposta sembra essere affermativa. Se è vero che oggi, come ai tempi del primo taylorismo-fordismo, esiste una "massa" inestinguibile di forza lavoro potenziale da cui attingere per questo genere di lavori (più o meno sottopagati, non garantiti, ecc.), sembra altrettanto vero che le attuali potenzialità dei sistemi di controllo (di tracciamento, ad esempio) attivabili a costi sostenibili potrebbero permettere una ulteriore restrizione delle opzioni dei lavoratori, sconosciute ai tempi di Taylor e fino all'avvento dell'ultima fase della informatizzazione-digitalizzazione⁴. In sostanza, in termini espliciti, non sembrerebbero esistere ostacoli all'incremento del controllo sul lavoratore connessi a questioni di efficienza.

Se queste condizioni di lavoro, che permettono un pur esiguo spazio di azione, non dipendono dalle scelte contrattuali operate dalle imprese, così come da imperativi tecnologici e ragioni di efficienza, come si possono spiegare?

Una spiegazione proposta negli studi sopra citati di Ivanova e colleghi (1998) e di Cameron e (2021) riguarda il ruolo che ciò che definiscono "sfere di autonomia" (che corrispondono a minime concessioni di spazi d'azione)

⁴ Si rimanda ai lavori di Solé e Maggi (2004/2007) e Masino (2005) per una interpretazione esaustiva quanto originale del taylorismo e del fordismo: in questi scritti si analizza con particolare attenzione la questione della discrezionalità e della autonomia, mentre la vulgata sociologico-organizzativa ha banalizzato, semplificandolo, un fenomeno complesso e articolato.

giocherebbero nel produrre “consenso”, sia nella relazione con il lavoratore-*rider*, sia all’esterno nella relazione con il cliente. Si afferma che la ricerca di consenso, in questi ambiti, non si baserebbe sulla promessa di un impegno a lungo termine, ma farebbe piuttosto leva sulla capacità/possibilità dei lavoratori di fare molto spesso scelte molto limitate. In effetti, interagire con gli algoritmi aumenterebbe le scelte disponibili proprio in virtù del fatto che gli stessi frazionano il lavoro in numerosi “segmenti” che si ripetono frequentemente⁵. L’estrema frammentazione del lavoro in una miriade di compiti discontinui, ma “acconsentiti” di volta in volta, diventerebbe paradossalmente uno strumento utile alla funzionalità della relazione lavoratore-organizzazione. Più che di una logica organizzativa, si tratterebbe quindi di una logica di marketing, in grado di produrre micro-situazioni di accesso alla gestione della relazione (di lavoro), in cui si crea una sorta di continua ricerca di conferma del consenso reciproco: pur in condizioni di evidente asimmetria di potere a favore del sistema aziendale, peraltro sempre deputato a modificare gli algoritmi che regolano l’attività attraverso il sistema informatico, si produce la sensazione che la strutturalmente *fragile* relazione necessiti di un continuo assenso del lavoratore, equivalente all’assenso fornito dal cliente.

Tale ipotesi si rafforza riflettendo sulla necessità delle imprese di fornire alla pubblica opinione, oltre che alla sua clientela potenziale, una immagine il più possibile lontana da una riproposizione, più cinica ed espropriatrice, della forma tayloristica di organizzazione del lavoro.

Da questo punto di vista, lo studio dell’autonomia come categoria rigorosamente organizzativa, potrebbe dirsi privo di significato *proprio*, tanto quanto lo studio riguardante gli spazi di discrezionalità concessi.

⁵ “Interactions with algorithms increase workers’ available choice because algorithms splice up work into domains and these interactions occur across dozens of situations” (Cameron, 2021: 3).

Conclusioni: l'autonomia come leva di marketing?

In questo scritto ci siamo interessati a interpretare le logiche che sottendono alla regolazione del lavoro che orientano le scelte delle imprese e dei lavoratori in termini di discrezionalità ammessa e autonomia rivendicata.

In una recente intervista a un funzionario di un istituto di credito, riguardante le modalità di adozione e gestione dello *smart working*, alla domanda riguardante i criteri di scelta utilizzati per definire la cosiddetta *teleworkability*⁶, si è ricevuta questa risposta: “Noi siamo passati a rendere tele-lavorabili tutte le posizioni organizzative, anche le posizioni riguardanti le nuove risorse che non hanno mai visto una cassa e avuto a che fare con un cliente di persona... Perché? Perché non ci possiamo permettere di fare diversamente, è una questione di immagine...”.

Merita quindi una riflessione approfondita l'analisi della *conoscenza* su cui si basano le scelte di regolazione da parte delle imprese, gestite attraverso le cosiddette “piattaforme”. Se è vero che ai tempi del taylorismo la conoscenza organizzativa (e quindi la teoria e la pratica di progettazione) era anche figlia della cultura ingegneristica (come si sostiene spesso: si veda, ad esempio Shenhav, 1995) che utilizzava come criterio guida l'efficienza, attualmente, nell'epoca digitale, le scelte di regolazione sembrano il frutto della prevalenza della cultura informatica associata a un impoverimento della cultura organizzativa, a una sostanziale assenza di “managerialità” che caratterizza in particolare queste realtà (le imprese della *gig economy*, caratterizzate dall'utilizzo pervasivo degli applicativi informatico-digitali nella gestione delle relazioni lavorative-clientelari). Ma le evidenze che sembrano emergere fanno ipotizzare che questo orientamento “informatico” sia ulteriormente integrato e forse addirittura parzialmente sostituito dalla logica di marketing, che ancor meno avrebbe a che fare con ragioni di tipo

⁶ Per *tele-workability* si intende anzitutto la possibilità “tecnica” di svolgere una attività di lavoro a distanza, che quindi dipende in prima istanza dalla tecnologia disponibile. Che la tele-lavorabilità – in quanto potenziale – si traduca effettivamente in pratica in un determinato processo di lavoro dipende anche, ovviamente, dalle caratteristiche dell'organizzazione e dalla specifica strumentazione utilizzata sul posto di lavoro. Si veda, ad esempio, Sostero *et al.*, 2020.

organizzativo⁷.

Si tratterebbe, in sostanza, di prendere atto di come molte scelte non rispondano più a una logica organizzativa, ma a una logica di marketing. E seguendo questo discorso, comprendere come fenomeni che riguardano la concessione di spazi di discrezionalità, così come la legittimazione di eventuali sfere di autonomia, siano interpretabili sostanzialmente in chiave *reputazionale*.

Per tornare alla domanda posta in premessa, il rischio che l'analisi organizzativa abbia perso campo rispetto alle politiche di marketing, dopo aver perso nei confronti della stretta logica economico-finanziaria, sembra reale e richiede studi sul campo che svelino le ragioni che orientano i corsi d'azione delle imprese. Attivare percorsi di studio che problematizzano in questo senso la questione dell'autonomia, senza preconcetti rispetto alla funzione che essa assume, oggi sembra sicuramente utile; e forse questi studi possono trarre utilità da due elementi.

Anzitutto, al contrario di ciò che si potrebbe ipotizzare, lo studio del lavoro *on-demand*, (che caratterizza la *gig economy*) può essere molto fecondo di spunti illuminanti, anche perché chiama in causa la relazione-simmetria con il "ruolo" del cliente digitale.

Inoltre, appare necessario riconoscere che se è vero che è sempre più necessario un rinnovato dialogo fra il diritto del lavoro e le scienze sociali per sanare le contraddizioni che emergono dall'"economia delle piattaforme" - per citare e rispondere a Salento (2021: 52) - è anche vero che la questione affrontata in questo contributo è tutta interna alle scienze del lavoro e interpella la legittimità della conoscenza organizzativa a proporsi come depositaria della regolazione - non giuridica - del lavoro.

⁷ Il riferimento alle pressioni istituzionali (Powell-Di Maggio; 1991) come causa della ricerca di legittimazione sembra meno calzante in questo caso.

Allora, riprendendo una riflessione di Agnieszka Jaworska (1999: 129)⁸, si può condividere l'idea che "la possibilità di autonomia è associata prima di tutto con la capacità di avere valori e il benessere con la capacità di vivere secondo i propri valori". Ed evidenziare che forse l'analisi organizzativa, per riprendere centralità nell'ambito delle scienze del lavoro e della società, debba (ri-)mettere al centro dello studio l'approfondimento dei valori-obiettivo che orientano azioni e decisioni.

Riferimenti bibliografici

BAGNOLI C.

2016 *L'autonomia della vita buona*, 10 Luglio, Il Sole 24 Ore, Milano.

BARBINI F.

2021 Il lavoro dei rider tra regolazione e regolamentazione, in Cori E. (Ed.) *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 50-58, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

CAMERON S.

2021 (Relative) freedom in algorithms: How digital platforms repurpose workplace consent, *Academy of Management Proceedings*, 2021, 1.

CORI E.

2021 *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

⁸ "I associate potential for autonomy primarily with the capacity to value, and well-being with living in accordance with one's values." A integrazione di tale idea, Jaworska è così riportata in Bagnoli (2016): "Prima di tutto, una persona deve avere dei punti di partenza appropriati per prendere delle decisioni autonome. Verosimilmente, questi saranno i suoi propri valori, i principi che guidano la sua vita. Il secondo aspetto è la capacità di condurre la propria vita in accordo con i propri valori. L'autonomia piena implica entrambi questi aspetti, ma credo che il primo aspetto sia molto più importante. Senza il primo, l'autonomia è impossibile. La questione non si pone nemmeno. Senza il secondo, invece, l'autonomia è compromessa, ma un livello minimo di autonomia può essere ancora realizzato".

IVANOVA M., BRONOWICKA J., KOCHER E., DEGNER A.

2018 *Foodora and Deliveroo: The app as a boss? Control and autonomy in app-based management - the case of food delivery riders*, Working Paper Forschungsförderung: 107, Hans-Böckler- Stiftung.

JAWORSKA A.

1999 Respecting the margins of agency: Alzheimer's patients and the capacity to value, *Philosophy & Public Affairs*, 28, 2: 105-138.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2011 *Théorie de l'agir organisationnel*, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Teoria dell'agire organizzativo*, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

MAZMANIAN M., ORLIKOWSKI W. J., YATES J.

2013 The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals, *Organization Science*, 24, 5: 1337-1357.

NERI M., MAGGI B.

2021 *Analisi organizzativa dell'attività di rider*, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 8-17, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M., PERULLI A.

2021 *La concezione di uomo*, in Neri M. (Ed.), *Humans, resources, or what else?*: 119-121, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J. (ED.)

1991 *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago; 2000 ed. it., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino: Edizioni di Comunità.

ROMANO S.

1957 *Autonomia privata (appunti)*, Milano: Giuffrè.

ROSENBLAT A., STARK L.

2016 *Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers*, *International Journal of Communication*, 10, 27: 3758-3784.

SALENTO A.

2021 Diritto del lavoro, scienze sociali e piattaforme digitali, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 43-49, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SHENHAV Y.

1995 From chaos to systems: The engineering foundations of organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 40, 4: 1879-1932.

SOLÉ A., MAGGI B.

2004/2007 Société, entreprise, individu: la surprenante actualité de la «vision du monde» de Taylor, *Cahiers de recherche HEC*, 869: 1-25.

SOSTERO M., MILASI S., HURLEY J., FERNÁNDEZ-MACÍAS E., BISELLO M.

2020 *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, Seville: European Commission, JRC121193.

STRUBE S.

2016 Unused value is wasted value. Von der Sharing Economy zur Gig Economy, in Stary P. (Ed.), *Digitalisierung der Arbeit, Arbeit*: 52-61, Manuscripte RLS – Neue Folge.

VECCHIO L.

2021 Il lavoro dei rider: una prospettiva psicologica, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 18-28, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ZAMARIAN M.

2021 Il coordinamento sostenibile dei rider, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 59-66, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ZHI MING TAN, AGGARWAL N., COWLS J., MORLEY J., TADDEO M., FLORIDI L.

2021 The ethical debate about the gig economy: A review and critical analysis, *Technology in Society*, 65, 2: 101954.

L'autonomia negli spazi di lavoro collaborativi

Fulvio Fortezza, Università di Ferrara

Introduzione

Il fenomeno dei cosiddetti *coworking* (traducibile approssimativamente con “spazi di lavoro collaborativi”) è in rapida evoluzione per ciò che concerne le formule imprenditoriali e le scelte organizzative, e in grande crescita in termini numerici. E' un fenomeno relativamente recente e di non facile sistematizzazione, ancora caratterizzato da notevole varietà e variabilità. L'interesse recente che i *coworking* hanno suscitato nella letteratura accademica è riconducibile al grado di novità che spesso vi è attribuito. Si tratta infatti di organizzazioni formali, di varia natura giuridica, che offrono contesti (spazi, attrezzature, relazioni, iniziative, opportunità) nei quali gli utenti (i cosiddetti *coworker*, di fatto i “clienti” dei *coworking*) possono svolgere le loro attività lavorative in una situazione assai diversa dai luoghi di lavoro tradizionali.

Gli utenti possono essere sia lavoratori indipendenti (è questa la situazione più frequente), sia lavoratori subordinati inviati dalle aziende di provenienza a vivere l'esperienza di *coworking* come momento di arricchimento personale e professionale. Nei casi più interessanti i *coworking* sono leggibili come luogo che assume molti tratti comunitari, dove l'esperienza di lavoro condivisa si sovrappone a un vissuto quotidiano altrettanto condiviso (momenti di socialità, convivialità, ecc.), tanto che il confine tra lavoro e vita privata talvolta diventa sfumato o, in alcuni casi più “estremi”, quasi completamente assente. Una caratteristica tipica e centrale dei *coworking* è che essi promuovono scambi e collaborazioni anche professionali tra utenti, sia implicitamente attraverso la progettazione degli spazi di lavoro, sia esplicitamente attraverso iniziative specifiche volte a “innescare” momenti relazionali, e ciò genera sovente nuova progettualità, formazione reciproca, innovazione, creatività, iniziative professionali condivise tra gli utenti. E' soprattutto la propensione

alla collaborazione ad aver attratto l'attenzione della pur limitata letteratura sino a oggi disponibile sui *coworking*.

Pur trattandosi di un tema interessante, non è su questo aspetto che ci focalizzeremo primariamente in questo contributo. Qui rifletteremo su un altro elemento, importante ma ancora trattato marginalmente dalla letteratura disponibile, ovvero il tema dell'autonomia nel lavoro affermata dai *coworker*. In effetti, la libertà d'azione da parte degli utenti è, nella narrazione diffusa, caratteristica centrale di ogni *coworking*. Tra i gestori del *coworking* e i propri utenti non c'è alcuna relazione di tipo gerarchico. E' quindi questa la differenza più evidente, almeno in apparenza, tra questi contesti e le situazioni di lavoro aziendali più tradizionali.

Tuttavia, l'analisi sull'autonomia di questi lavoratori non può fermarsi qui. Non si può dare per scontato che l'autonomia degli utenti dei *coworking* sia un elemento di sfondo, uniforme, non problematico dal punto di vista analitico. Da un lato, infatti, il termine autonomia si presta a molti equivoci, che devono essere chiariti. È un termine che nella letteratura, e anche nel linguaggio comune, è utilizzato in modi radicalmente diversi, anzitutto confondendo l'autonomia intesa in senso giuridico (cioè l'indipendenza giuridica dei lavoratori) che, come abbiamo visto, non caratterizza tutti gli utenti dei *coworking*, con l'autonomia usata per indicare lo spazio d'azione del soggetto nel contesto di lavoro. Ma anche in quest'ultima accezione generale, vi sono concettualizzazioni, nella letteratura organizzativa, così diverse da essere incompatibili. Nel nostro caso, utilizzeremo il concetto di autonomia inteso come capacità di auto-regolazione e di auto-governo da parte del soggetto al lavoro. All'autonomia, intesa in questo modo, si oppone l'eteronomia, cioè la circostanza di un processo etero-regolato, in cui le regole e i vincoli a decisioni e azioni sono determinate all'esterno del processo focale. Questa concezione permette di distinguere autonomia e discrezionalità, quest'ultima intesa come capacità di scelta all'interno di un processo eteronomo (Maggi, 2011). Altre concettualizzazioni, tipicamente di stampo funzionalista, non consentono questa distinzione, e dunque hanno minore capacità euristica. Non sorprende,

alla luce di ciò, che la cosiddetta “autonomia” dei *coworker*, nella letteratura *mainstream* funzionalista sui *coworking*, non sia trattata in modo problematico, sia vista come un elemento importante ma di sfondo, qualcosa che è auto-evidente, premessa necessaria alle relazioni collaborative che si generano nei *coworking*, ma non analizzata come oggetto di studio interessante in sé. In questo contributo sosteniamo, invece, che proprio la questione della autonomia (vera o presunta) è uno snodo fondamentale per la comprensione e l'interpretazione di quanto accade nei *coworking*.

Lungi dal poter dare risposte definitive e generali sul tema, in questo contributo cercheremo di offrire qualche spunto interpretativo, nella consapevolezza che la notevole varietà, e variabilità, del fenomeno richiederebbe, in realtà, uno studio approfondito di numerosi casi, ognuno nella sua unicità e specificità, perché le conclusioni potrebbero di volta in volta almeno parzialmente divergere. Nei paragrafi che seguono proporremo dapprima una presentazione generale del fenomeno del *coworking*. Di seguito, descriveremo un caso specifico, volutamente “estremo” in alcuni suoi tratti, e che in virtù di ciò ci aiuterà a mettere in luce aspetti utili per ragionare sul tema dell'autonomia. Infine proporremo una riflessione sul tema dell'autonomia dei lavoratori nel contesto dei *coworking*.

Gli spazi di *coworking*: evoluzione e caratteristiche

Anche se i primissimi casi di spazi di lavoro collaborativo risalgono agli anni Novanta del secolo scorso, questo fenomeno ha iniziato a guadagnare reale popolarità dal 2005, dapprima in città come San Francisco o Londra (Waters-Lynch, Duff, 2021), per poi diffondersi rapidamente in tutto il mondo, con una accelerazione negli ultimi anni, fino all'avvento della crisi pandemica. Complessivamente, oggi se ne contano (ma si tratta di cifre probabilmente sottostimate) almeno 50.000 in tutto il mondo, con almeno 5 milioni di utenti coinvolti (Avdikos, Pettas, 2021), concentrati in particolare in *coworking* il cui obiettivo primario è offrire condizioni favorevoli alle esperienze di lavoro in condivisione.

Le esperienze di *coworking* delineano un modo diverso (rispetto ai contesti aziendali tradizionali) di affrontare l'attività lavorativa, basato sul connubio fra partecipazione comunitaria e libertà individuale, e su una gestione in buona parte "distribuita" (Resch, Steyaert, 2020).

La formula dei *coworking* è promossa in particolare da professionisti specializzati che operano secondo le logiche tipiche della *sharing economy* (economia della condivisione), abilitando diverse categorie di utenti a un'esperienza lavorativa dove ognuno, in una certa misura, ha un ruolo e una responsabilità rispetto alla qualità finale dell'esperienza vissuta anche dagli altri.

La formula tipica dei *coworking* prevede la possibilità per gli utenti di accedere agli spazi anche su base giornaliera, oppure mediante abbonamenti mensili. A fronte della cifra corrisposta, gli utenti hanno la possibilità di utilizzare un insieme più o meno ampio e variegato di risorse e opzioni messe a disposizione dai gestori, sulla base della proposizione di valore che caratterizza ciascun *coworking*. Alla semplice postazione di lavoro condivisa si aggiunge, nel "pacchetto base" che di solito viene offerto, l'accesso alla strumentazione necessaria per svolgere il proprio lavoro, come, ad esempio, postazioni per conferenze virtuali, stampanti ecc., fino ad arrivare a spazi e strumentazioni *premium* come cucine, aree gioco, aree relax o aree per l'esercizio fisico. In aggiunta, può esservi la possibilità per gli utenti di organizzare o di partecipare a eventi sia di carattere professionale sia di carattere ricreativo o ludico. Si consideri che i *coworking* più evoluti sono aperti anche 7 giorni su 7 e addirittura tutto il giorno, o comunque con orari molto dilatati. Tutto questo offre una elevata flessibilità di fruizione agli utenti, che quindi possono essere invogliati a vivere questi spazi anche per finalità che vanno oltre l'attività lavorativa in senso stretto, con la conseguenza di veder sfumare i confini fra vita lavorativa e non lavorativa e fra i rapporti di lavoro e i rapporti di amicizia (Resch *et al.*, 2021). Non è quindi infrequente che la partecipazione (soprattutto se assidua o comunque ripetuta) a un *coworking* faccia nascere anche importanti legami

sociali e porti il lavoratore ad aprirsi verso gli altri in un'ottica di forte condivisione, non solo di uno spazio fisico.

Il ruolo attivo dei singoli utenti del *coworking* costituisce dunque una fondamentale componente della esperienza che il *coworking* può offrire. Ma non tutto è lasciato all'iniziativa dei lavoratori, perché il ruolo dei gestori degli spazi (soprattutto nelle figure dei *community manager*, cioè i gestori della comunità) assume almeno pari importanza. Questi, infatti, influenzano e orientano il tipo di esperienza di lavoro condiviso che potrà emergere, nella quotidianità, all'interno di ogni *coworking*, intervenendo direttamente su aspetti come: a) i fattori d'atmosfera, che possono stimolare un certo tipo di sensazioni e atteggiamenti da parte degli utenti; b) le regole di funzionamento dei *coworking*, che possono ampliare o restringere gli spazi di condivisione, come nel già citato caso degli orari di apertura/chiusura, oppure con riferimento all'opportunità data agli utenti di organizzare attività sociali (ad esempio, feste o aperitivi) con e per i propri colleghi; c) il palinsesto delle attività organizzate dal gestore all'interno dei *coworking* (ad esempio, corsi di formazione, seminari tematici o riunioni di confronto e di condivisione di competenze o di opportunità professionali), che possono avere un ruolo chiave nell'indirizzare l'esperienza dei *coworker* verso direzioni diverse, ferma restando la libertà di questi ultimi di scegliere se parteciparvi o meno (Bouncken *et al.*, 2020).

Dunque, sebbene non preveda forme di lavoro regolato in senso gerarchico (Resch, Steyaert, 2020), il *coworking* non è certo caratterizzato da anarchia, tutt'altro. Le iniziative, le routine e i rituali definiti e presidiati quotidianamente dai gestori degli spazi influenzano in una certa misura l'attività lavorativa degli utenti (Blagoev *et al.*, 2019). Va sottolineato, tuttavia, come non tutti i *coworking* abbiano il medesimo "potenziale comunitario" o siano interessati nella stessa misura a insistere sulla dimensione comunitaria e collaborativa. È ad esempio possibile distinguere la scelta dei grandi attori del comparto, che puntano a una presenza più massiva e strutturata sul mercato, anche internazionale, con un'offerta sostanzialmente uniforme, e i *coworking* più piccoli e con una prospettiva di mercato più locale.

I primi (si pensi a realtà come WeWork o Talent Garden) si orientano a soggetti provenienti prevalentemente da *startup*, team di lavoro aziendali e a professionisti del mondo tecnologico interessati a un'esperienza di condivisione più blanda, e che concepiscono il *coworking* in chiave più pragmatica, tesa allo sviluppo delle attività di lavoro da cui provengono e sulle quali sono già impegnati. I secondi, invece, si rivolgono prevalentemente a lavoratori indipendenti e a lavoratori provenienti da *startup* operanti nel sociale o nel comparto culturale o creativo, i quali tendono a essere più interessati a sistematiche occasioni di scambio, confronto e ibridazione, quindi a un'esperienza di condivisione più multiforme, ricca e potenzialmente trasformativa, anche per ciò che concerne l'aspetto umano. È ciò che ad esempio caratterizza Home4Creativity (cui ci riferiremo come "la Home"), ovvero il caso che verrà presentato di seguito. Si tratta di un contenitore di esperienze di vita e di lavoro che si propone in modo esplicito di innescare cambiamenti positivi nella vita delle persone, iniziando da una visione del rapporto vita-lavoro molto interconnesso e fluido. È un caso chiaramente collocabile, nello spettro dei diversi tipi di *coworking*, nell'ambito di proposte in cui la dimensione comunitaria è molto enfatizzata, in cui l'esperienza di vita e di lavoro si fondono quasi senza soluzione di continuità, dove persino l'esperienza turistica e l'esperienza lavorativa sembrano sovrapporsi in vari momenti, e dove l'aspetto relazionale e sociale (in tutti i momenti, non solo nel lavoro) è prevalente. Abbiamo scelto questo caso perché sembra presentare condizioni ideali per poter innescare processi di lavoro genuinamente autonomi. Vedremo, tuttavia, che la questione non è così semplice.

Il caso Home4Creativity

Il progetto Home4Creativity nasce a Montalto Uffugo, in provincia di Cosenza, nel 2015, quando una *life coach* (consulente di vita) (Roberta Caruso) decide di coinvolgere i suoi genitori (Roberto, un costruttore edile, e Alba, un'avvocata) in un progetto - a detta loro - "apparentemente folle", trasformando la loro grande casa di campagna situata nell'aspra, ma

affascinante, Valle del Crati in un pulsante spazio multidimensionale, centrato su *coworking*, *coliving* (vita in condivisione) e trasformazione personale, puntando su valori tipicamente "mediterranei" come l'attenzione al territorio locale e le relazioni umane autentiche. Sullo sfondo, l'obiettivo di creare un sistema di opportunità "esistenziali" per le persone, per farle sentire bene, per consentire loro di godere del tempo di qualità speso assieme presso la struttura e di vedere la vita da una prospettiva diversa, più consapevole, ovvero più allineata con il proprio sé.

Home4Creativity si orienta a tre principali segmenti di clientela. In primo luogo, "nomadi digitali", provenienti dai diversi Paesi del mondo) che vogliono trascorrere un periodo di tempo (da qualche giorno a qualche mese) in un nuovo contesto, dove poter portare avanti i propri progetti, lavorando allo stesso tempo su se stessi, con la possibilità di rigenerare corpo e spirito, creando nuovi legami, ma anche di potenziare le proprie competenze e abilità. In secondo luogo, una clientela (più nazionale che internazionale, in questo caso) costituita da viaggiatori interessati in prima istanza a fruire della componente d'offerta turistica della Home, quindi del servizio di alloggio e ristorazione, per soggiorni più brevi, anche giornalieri, di solito nel passaggio da una località turistica a un'altra. Infine, come segmento residuale, un'utenza locale, interessata al particolare servizio di ristorazione offerto dalla Home (un servizio proposto come *home restaurant*, per sottolinearne il carattere casalingo e intimo) o agli eventi ludici o professionali sistematicamente organizzati presso la struttura. Questa tripartizione della clientela è un aspetto rilevante, perché la vita presso la Home è concepita proprio per favorire l'incontro e l'interazione sistematica fra diversi profili di utenza, con l'obiettivo di creare contaminazioni costanti che rendono il soggiorno presso questa struttura un'esperienza del tutto peculiare.

L'intera proposizione di valore offerta da Home4Creativity è centrata sui concetti di casa, famiglia e comunità. L'esperienza vissuta presso la Home vuole appunto essere un'esperienza di condivisione e di partecipazione attiva, dove agli utenti (soprattutto con riferimento agli *smart worker*) viene richiesto di

aprirsi da subito a un denso sistema di relazioni, perché pressoché ogni momento dell'esperienza vissuta presso la struttura sarà basato sulle interazioni con gli altri e sulla co-creazione di valore. Il tutto avviene nell'ambito delle regole di condotta definite dalla famiglia Caruso (a cui ci riferiremo come gli *host*), descritte già sul sito *web*, illustrate da subito agli ospiti al loro arrivo e poi richiamate anche in un libro di benvenuto. Per la famiglia Caruso è infatti molto importante che gli ospiti percepiscano lo spirito del luogo e abbiano così modo di entrare velocemente in un clima comunitario.

La Home si presenta come una grande proprietà articolata su più livelli e immersa nel verde, fra piante di ulivo e una produzione biologica di frutta e ortaggi, con tre componenti principali.

La prima è rappresentata dalla casa vera e propria, la casa della famiglia Caruso, che si apre agli ospiti, in un'ottica di *co-living*. Infatti, le grandi camere con bagno messe a disposizione degli ospiti (ognuna diversa dalle altre e ognuna ispirata a un diverso tema filosofico) sono attigue a quelle occupate dalla famiglia. Qui gli ospiti possono fruire del servizio di pernottamento di base, con una prima colazione che essi prepareranno da sé e consumeranno assieme agli altri, nella cucina condivisa o in giardino. La famiglia ospitante invita gli ospiti a comportarsi "come se fossero a casa propria", pur nel rispetto di regole di condotta comuni. La famiglia è comunque sempre presente, seppure in modo discreto, per offrire supporto, ma soprattutto per condividere con gli ospiti "una sana chiacchiera" fin dal primo mattino, per imparare a conoscersi, per introdurre gli ospiti a un clima di comunità che si alimenta di giorno in giorno con nuovi arrivi o con le visite che possono esservi dai paesi limitrofi, anche solo per un buon caffè condiviso. La Home, infatti, è un luogo aperto, divenuto nel tempo anche punto di riferimento per la comunità locale, che vede nella struttura una fonte di stimoli culturali grazie alle molteplici attività che vengono organizzate e alle sistematiche occasioni di confronto che essa offre in chiave multiculturale.

Generalmente, se nei primi giorni di soggiorno tutto ciò può apparire ad alcuni strano o anche imbarazzante, con il passare dei giorni tende a diventare

una piacevole nuova normalità. L'ospite, in sostanza, inizia a "pensare in modo comunitario". Viene quindi naturale organizzarsi con gli altri e anche in funzione degli altri in virtù di una naturale immersione in un'esperienza di famiglia, che, come già accennato, gli *host* promuovono attivamente.

Accanto alla grande cucina condivisa vi è una zona soggiorno, con divani, poltrone, un camino e una zona lettura/relax, dove nei mesi più freddi gli ospiti possono trovare lo spazio ideale per condividere riflessioni, un buon libro o buona musica. Gli spazi sono intimi, caldi e invogliano alla condivisione, anziché all'isolamento, con molteplici e sistematici inviti e sollecitazioni da parte degli *host*.

Una seconda fondamentale componente della Home è il grande giardino con piscina, cinto dalla produzione agricola biologica. Uno spazio ampio, rigenerante, con molteplici postazioni che invitano al relax, alla contemplazione del meraviglioso panorama, ma che danno anche la possibilità di lavorare all'aperto, sempre con l'invito - fra le righe - a non isolarsi dagli altri, ma a condividere, con la possibilità per gli ospiti anche di proporre iniziative o attività da organizzare assieme agli *host* e/o agli altri ospiti

La terza componente strutturale dell'offerta è il grande spazio di *coworking* al coperto, progettato in modo multifunzionale anche per ospitare l'*home restaurant* nei mesi più freddi e le attività di intrattenimento e di formazione professionale che verranno descritte di seguito. Uno spazio con ampie vetrate che lasciano sempre aperta la prospettiva sul panorama e l'ambiente circostante (a cui la famiglia riconosce un potere rigenerante di per sé, a beneficio degli ospiti). Uno spazio che, anche in questo caso, vuole essere caldo, accogliente e relazionale, per predisporre gli ospiti alla massima condivisione di un'esperienza, anche se, chiaramente, essi avranno sempre modo di lavorare individualmente qualora ne abbiano la necessità o preferiscano farlo, in specifiche circostanze.

Come abbiamo già evidenziato, quella della Home è un'offerta dai contorni molto ampi, dove gli *host* definiscono alcune regole di base, forniscono strumentazioni, ausili, spazi e servizi (dall'ospitalità al *coworking*) che

permettono di far emergere spontaneamente una esperienza autentica e profondamente relazionale, ma a tutto questo si aggiungono iniziative (individuali o di gruppo, pianificante o anche spontanee) finalizzate a generare trasformazioni positive sugli ospiti. Qui gli *host* indirizzano in modo più evidente l'esperienza vissuta dagli ospiti verso specifici risultati.

Rientrano in quest'ambito:

- cene condivise, organizzate come "pretesto" per facilitare uno scambio più intenso fra gli ospiti;
- sessioni individuali di introspezione della durata di due ore, che Roberta Caruso propone come "chiacchierate filosofiche", per portare gli ospiti ad auto-analizzare il proprio percorso professionale e di vita;
- sessioni collettive di introspezione e di confronto, che vengono svolte all'aperto, abbinandovi l'esercizio fisico con passeggiate guidate (condotte sempre da Roberta Caruso), per consentire ai partecipanti di "aprire al massimo la propria mente";
- esperienze di *team building* abbinare alla scoperta di specifiche attrattive turistiche del territorio;
- percorsi intensivi di formazione professionale su tematiche specifiche (ad esempio gestione aziendale, comunicazione personale, ecc.) con programmi di più giornate.

La Home adotta quindi una formula "ibrida" e innovativa, che fa leva sulla commistione fra logiche di mercato e logiche esterne al mercato, in coerenza con lo stile di vita e la visione del mondo degli *host*, che non sono interessati alla sola redditività della propria attività, perché questa nasce anche - facendo nostre le loro parole - come modo per "viaggiare in tutto il mondo, anche rimanendo a casa" e con il proposito di "contribuire a rendere il proprio pezzetto di mondo un posto migliore". In effetti, non tutto ciò che accade in questo contesto è inquadrabile secondo mere logiche di mercato. Nel giorno dopo giorno, i rapporti che si creano fra ospiti e *host* possono portare a sostituire o integrare tradizionali relazioni di scambio basate sull'acquisto di servizi a prezzi prestabiliti con relazioni più tipiche di una comunità, di una

famiglia o di una rete amicale, con, ad esempio, il coinvolgimento degli ospiti in occasioni sociali o conviviali anche esterne alla struttura e ulteriori rispetto ai “pacchetti d’offerta” proposti, occasioni che non sono quindi oggetto di quotazione, perché concepiti come “dono” o “condivisione”. Oltre a questo, sono molteplici le attività che possono emergere spontaneamente presso la struttura e che in quanto tali, anche in questo caso, non sono oggetto di quotazione, pur rappresentando una parte importante dell’offerta proposta dalla Home. Una ulteriore peculiarità della formula di prezzo prevista dalla Home riguarda il baratto, con la possibilità per gli ospiti di ripagare gli *host* non con moneta, ma con il proprio tempo e le proprie competenze, di vario tipo. Il tutto avviene in modo regolato, mediante le specifiche *call to action* (richieste d’attività) che gli *host* propongono periodicamente attraverso il loro sito internet. Queste descrivono nel dettaglio le esigenze di partenza degli *host* e che cosa viene offerto in cambio.

Coworking e autonomia

Non vi sono dubbi che esperienze come Home4Creativity, così come molti altri *coworking* con caratteristiche analoghe o parzialmente diverse, pone questioni interessanti per quanto riguarda il lavoro, in particolare per ciò che concerne l’autonomia dei soggetti al lavoro.

Una prima, generale osservazione è che i *coworker* rappresentano uno dei tanti volti possibili delle nuove forme di lavoro indipendente, i cosiddetti *freelance*.

Da un lato, vi sono lavoratori giuridicamente indipendenti ma dequalificati, sottopagati, e privi non solo di autonomia ma anche di qualsiasi margine di discrezionalità, spesso alla mercé di sistemi informatici sofisticati, in una sorta di taylorismo rinnovato, digitalizzato e “nascosto” dietro il velo dell’assenza della subordinazione contrattuale. Si pensi, ad esempio, al caso dei cosiddetti *rider* (Neri, Maggi, 2021).

D’altro lato, in una situazione spesso assai diversa, si trovano lavoratori, anch’essi giuridicamente indipendenti, anch’essi *freelance*, che scelgono di

svolgere la propria attività, a volte in modo temporaneo, a volte in modo sostanzialmente stabile, nei contesti di *coworking*. E non vi è dubbio che le due situazioni appaiano diverse, persino divergenti per molti aspetti significativi, ancorché si tratti, in entrambi i casi, di manifestazioni di una medesima dinamica economica e sociale nella quale la crescente rilevanza dei lavoratori indipendenti è palese, sia in termini numerici sia, ancor più, nella sempre più diffusa narrazione sull'evoluzione del lavoro. Peraltro, non è difficile immaginare che si tratti di una tendenza non transitoria, alimentata da tecnologie che, liberando il lavoro e le interazioni sociali dai vincoli di spazio e di tempo, rendono sempre più evidenti e accessibili percorsi professionali svincolati dalle gerarchie aziendali e dai rapporti di subordinazione tradizionali.

Il fenomeno dei *coworking*, quindi, mette in luce le possibili divergenze, le manifestazioni radicalmente diverse del mondo in rapida evoluzione dei cosiddetti *freelance*. Queste divergenze, certamente interessanti in sé, devono essere tuttavia valutate con maggiore attenzione. Una chiave di lettura possibile, forse indispensabile, concerne proprio l'autonomia nei processi di lavoro, utile per verificare se effettivamente il *coworking* costituisca una esperienza orientata al recupero o comunque all'aumento della capacità di autoregolazione da parte dei soggetti al lavoro o se, al contrario, il grado di novità effettiva sia meno significativo di quanto possa apparire a prima vista.

La questione può essere affrontata distinguendo livelli di analisi diversi.

A un livello di analisi più generale, abbiamo visto che gli utenti dei *coworking* possono essere sia lavoratori giuridicamente indipendenti, sia lavoratori subordinati provenienti da imprese tradizionali, per i quali l'esperienza di *coworking* è assimilabile a una esperienza formativa non convenzionale voluta e gestita dall'azienda di provenienza. Già questa semplice distinzione permette una prima riflessione. Mentre è chiaro che la scelta di partecipazione al *coworking* da parte dei primi può dirsi autonoma, cioè è il frutto di un processo di autoregolazione del proprio lavoro (riguardante le scelte riguardanti luoghi, tempi, e modalità generali), per i secondi si tratta di

una scelta eteronoma: è la direzione dell'azienda di provenienza che inserisce l'esperienza "esterna" di *coworking* tra le proprie politiche di formazione o di gestione e organizzazione del lavoro, e semplicemente la impone ai propri dipendenti. Non è, questo, un livello di analisi che permetta distinzioni raffinate, ma possiamo osservare che l'affermazione di autonomia come elemento distintivo e caratterizzante per ogni situazione di *coworking* rischia di apparire una lettura superficiale se, come minimo, si valuta il grado di auto- o di etero-determinazione della scelta di *partecipazione* da parte dei soggetti. Già qui, dunque, l'analisi rivela una situazione più variegata di quanto non appaia nelle letture più diffuse.

A un livello di analisi più specifico, la questione diventa più complessa. Come abbiamo visto nel caso Home4Creativity, e come è ancora più evidente in altri casi, il *coworking* è un contesto regolato tramite norme di condotta generali, regole specifiche sugli usi degli spazi e dei servizi, persino norme "non scritte" ma il cui rispetto è chiaramente "incoraggiato" dai gestori della comunità riguardanti l'atteggiamento che i *coworker* debbono tenere durante il loro periodo di permanenza. Nel caso di Home4Creativity l'atteggiamento relazionale, comunitario, la condivisione e la collaborazione (fino alla messa a disposizione delle proprie competenze e capacità) sono parte di tali norme non scritte. Tanto che, come già sottolineato, si può chiaramente desumere che gli utenti siano di fatto responsabilizzati circa la qualità dell'esperienza complessiva offerta dalla Home. In altre parole, i *coworker* sono non solo utenti di servizi ed esperienze, ma anche "produttori" di servizi ed esperienze per gli altri utenti.

Come è interpretabile questa situazione? In senso lato, non c'è molto di nuovo. Qualsiasi contesto sociale, lavorativo o meno, è descrivibile in termini di regole e norme, implicite o esplicite, alle quali i soggetti possono scegliere di attenersi, o possono invece scegliere di violare, con conseguenze diverse circa la loro accettazione e legittimazione in quel contesto. Si può quindi dire che l'azione dei *coworker* sia, in senso molto generale, soggetta alla eteronomia del contesto di regolazione che, per quanto "blando", connota inevitabilmente ogni

coworking. Più precisamente, i margini d'azione dei *coworker* possono essere interpretati utilizzando il concetto di "obbligo implicito" (Terressac, 1992). In altre parole, la scelta di partecipazione al *coworking* (che, ricordiamo, può essere autonoma o meno) inserisce gli utenti in un contesto organizzato, dunque regolato, nel quale essi sono soggetti sia a vincoli comportamentali espliciti, sia a obblighi impliciti di risultato, dove quest'ultimo non è necessariamente la produzione, come avverrebbe in un contesto di fabbrica, ma la realizzazione di una esperienza per sé e per gli altri con certe caratteristiche ritenute desiderabili dai *community managers* e dai partecipanti stessi. Paradossalmente, l'esistenza di tale obbligo implicito è più evidente in un caso come Home4Creativity, con la sua forte insistenza sulla dimensione comunitaria, rispetto ad altri casi in cui la dimensione sociale e collaborativa è meno enfatizzata, e dove la co-responsabilizzazione su tale obbligo implicito di risultato è meno evidente o del tutto assente.

Scendiamo a un livello di analisi ancora più specifico. Vediamo come è leggibile l'esperienza del singolo *coworker* per quanto riguarda il suo processo di lavoro individuale. Pur in un contesto in cui la partecipazione è autonoma solo per alcuni soggetti, e pur riconoscendo la regolazione esplicita e implicita di livello generale nella quale i *coworker* sono immersi e alla quale sono chiamati ad attenersi, non c'è dubbio che la discrezionalità di cui essi godono sia assai ampia, per lo meno rispetto a contesti di lavoro più tradizionali. Non solo, ma si possono individuare anche situazioni in cui i *coworker* affermano la propria autonomia, cioè sono in grado di auto-regolare il proprio lavoro nel perseguimento di obiettivi propri. La creazione di nuovi progetti lavorativi e di nuove iniziative nate grazie agli stimoli che il soggetto riceve durante l'esperienza di *coworking*, e che egli può decidere liberamente di perseguire o meno, sono probabilmente l'esempio più calzante di ciò. Il *coworking* come incubatore di idee, di collaborazioni e di iniziative è forse il carattere più noto nella narrazione più diffusa e, dal nostro punto di vista, ciò è il risultato della elevata discrezionalità o della affermazione di autonomia dei partecipanti, non solo nella capacità di assumere e realizzare tali progetti e iniziative, ma ancora

di più nella capacità autonoma, auto-regolata, di creare le condizioni affinché tali iniziative possano svilupparsi.

Chiariamo meglio quest'ultimo punto: il *coworking* offre un insieme di opportunità e di stimoli, ma è poi il soggetto che può decidere di cogliere tali opportunità, di coglierle parzialmente o di non coglierle affatto. L'atteggiamento del soggetto, cioè la propria volontà di affermare un proprio processo di lavoro e di perseguire propri obiettivi, è decisivo. È un soggetto che è al tempo stesso produttore delle condizioni di cui la nuova progettualità lavorativa si nutre, ideatore di iniziative e attività, e decisore circa il proprio livello di partecipazione alle medesime. A conferma di ciò, in un recente studio (attualmente in fase di pubblicazione) abbiamo trovato, attraverso una ricerca di ampia scala su gran parte dei *coworking* italiani, che l'atteggiamento dei *coworker* ha una influenza significativa sul rapporto tra le opportunità offerte dai *coworking* (intese, in tale studio, come possibilità di collaborazione con altri) e il risultato ottenuto, in tal caso la felicità dei *coworker* stessi. In altre parole, se l'esperienza è vissuta dai soggetti in modo passivo, le opportunità offerte dal contesto di *coworking* restano inutilizzate e non generano effetti positivi. Al contrario, invece, se il *coworker* agisce in modo proattivo, prendendo iniziativa per la costruzione del proprio contesto e per la progettazione delle proprie attività lavorative. Si può dire, quindi, che i *coworking* creano le condizioni propedeutiche all'esercizio di autonomia da parte dei soggetti, e offrono risorse (condivisione di conoscenze, formazione, socialità, servizi e attrezzature) utili a far sì che la loro affermazione di autonomia possa tradursi in nuove idee progettuali, in nuove attività e, infine, in una trasformazione del loro lavoro e della loro professionalità. Tuttavia, questo processo è tutt'altro che scontato: l'affermazione di autonomia o comunque l'utilizzo degli ampi spazi di discrezionalità disponibili dipende sempre dalla volontà di ogni singolo soggetto.

Il tema del rapporto tra lavoro e felicità, peraltro, è una questione su cui può essere utile soffermarsi brevemente, anche perché il collegamento con le caratteristiche del lavoro, e in particolare l'autonomia, appare interessante. In

una società dove gran parte dei bisogni di base appaiono soddisfatti per larghi strati della popolazione (Fortezza, 2014), le persone sembrano porsi l'obiettivo di vivere una vita realmente appagante, autentica e stimolante in cima alla lista delle proprie priorità, arrivando sempre più spesso anche a mettere in discussione le proprie scelte più importanti (Stephan *et al.*, 2020) per riallineare al meglio la propria esistenza ai propri valori e bisogni più profondi. In questo scenario, il lavoro assume un'estrema importanza, per il peso – sostanziale e ideale – che esso ha nelle vite di ciascuno. Non è solo una questione di tempo trascorso lavorando nell'arco della nostra vita, ma anche di valenza espressiva del lavoro, inteso quindi come strumento privilegiato per realizzare il progetto identitario e i propositi di vita (Basinska, Rozkwitalska, 2020). Sono molteplici gli aspetti dell'esperienza lavorativa che entrano in gioco in tal senso. Per esempio: a) la natura delle attività lavorative, che devono permettere di far emergere ed esaltare talenti e aspirazioni delle persone, iniziando dal presupposto che ognuno abbia una configurazione specifica di punti di forza, abilità e preferenze (Orel *et al.*, 2021); b) le modalità attraverso le quali l'attività lavorativa è svolta, là dove la possibilità per le persone di esprimere la propria capacità di decisione e un adeguato controllo sull'impiego del proprio tempo è riconosciuta come un elemento essenziale per la soddisfazione e la felicità (Waters-Lynch, Duff, 2021); c) i luoghi dell'attività lavorativa, che possono creare condizioni più piacevoli e quindi più produttive per lo svolgimento delle proprie mansioni (Bouncken, Reuschl, 2018), con riferimento non solo alla gradevolezza sensoriale degli ambienti e alle eventuali opportunità di intrattenimento e svago in combinazione con quelle lavorative, ma anche alla possibilità di vivere le proprie giornate in ambienti che favoriscano la crescita personale e professionale; d) le persone con le quali il lavoro è a vario titolo condiviso, nella consapevolezza che le esperienze di vita più appaganti – anche in ambito lavorativo – siano quelle che prevedono più intense opportunità relazionali (Fortezza, 2014).

Per tutte queste ragioni, la questione della trasformazione del lavoro è certamente correlata con questioni di benessere e felicità. L'esempio offerto dal

caso Home4Creativity, e da molti altri *coworking* più o meno simili, appare pertinente con ciascuno dei quattro aspetti sopra citati. La nostra ipotesi è che la effettiva possibilità di affermare autonomia nel lavoro costituisca l'elemento di base, dalla cui presenza dipende l'efficacia e il significato di tutti gli altri: la natura delle attività svolte, l'estetica e la bellezza degli ambienti, la qualità e la ricchezza delle relazioni. In un contesto eteronomo, o dove la discrezionalità è ridotta ai minimi termini, tutti gli altri elementi perdono di rilevanza. E' una questione aperta, ed è auspicabile che, nei prossimi anni, ulteriori studi ci possano aiutare a verificare questa e altre ipotesi. Oggi a noi sembra probabile che i *coworking* possano costituire una sorta di "laboratorio" ideale nel quale poter sperimentare e studiare soluzioni organizzative nelle quali le persone possano trovare opportunità per l'effettiva affermazione della propria autonomia, valorizzare le proprie capacità, e migliorare la propria condizione di benessere e felicità. In un mondo in cui osserviamo molti percorsi professionali sempre più vincolati ed eteronomi, una seria ricerca su ciò che avviene, o che potrebbe avvenire, nei contesti di *coworking*, ci sembra più che mai auspicabile.

Conclusioni

Il mondo del lavoro è sempre in trasformazione, ma vi sono periodi in cui il cambiamento appare più rapido o è accelerato da eventi specifici. La veloce diffusione dei lavoratori *freelance*, cioè giuridicamente indipendenti, ha origini variegata, e la pervasività delle tecnologie informatiche che riducono o annullano i vincoli di spazio e di tempo ne ha certamente accelerato la diffusione, se non altro perché ha rimosso ostacoli, ma anche perché ha generato nuove opportunità. Tuttavia, il fenomeno è variegato, e a situazioni di lavoro pseudo-tayloristico, in cui l'autonomia è negata, schiacciata dal controllo digitalizzato, si affiancano situazioni che sembrano andare nella direzione opposta, quanto meno se si fa affidamento alle descrizioni più diffuse.

Il caso dei *coworking*, a sua volta assai variegato al suo interno, merita di essere studiato e analizzato con attenzione. Si tratta di esperienze che spesso insistono su dimensioni totalmente opposte rispetto al lavoro isolato, svuotato e

dequalificato che si osserva in altri comparti del mondo *freelance*: nel caso dei *coworking* si punta sulla socialità, sulla prossimità fisica, sulla collaborazione, sulla riqualificazione. Paradossalmente, l'emergenza pandemica ha rappresentato un ostacolo alla sua diffusione, e ci si può augurare che si tratti di un problema temporaneo. In ogni caso, l'autonomia (vera o presunta) dei *coworker* è una questione centrale, perché potrebbe costituire il vero, forse unico elemento di radicale diversità di queste esperienze rispetto ai contesti di lavoro tradizionali, anche per quanto riguarda i risultati "concreti" che i *coworking* possono generare (innovazione, creatività e progettualità altrimenti non raggiungibili in altri tipi di contesti). Ma si tratta di vera autonomia o di mera discrezionalità? Fino a che punto i *community manager* possono plasmare il quadro regolativo e gli obblighi impliciti dei loro *coworking* senza comprimere eccessivamente gli spazi d'azione dei loro utenti? Le esperienze di *coworking* creano condizioni favorevoli al miglioramento del benessere e della felicità delle persone? E, nel complesso, nel mondo del lavoro si farà strada la voglia di socialità e di collaborazione, di uscita dagli schemi tradizionali, oppure l'isolamento e la parcellizzazione che la digitalizzazione diffusa sembra promuovere finirà per prevalere? Si può imparare qualcosa, dalle esperienze di *coworking*, che sia "esportabile" in contesti aziendali tradizionali?

Ci sono ancora moltissime domande senza risposta. In questo contributo abbiamo cercato di proporre alcune chiavi di lettura, e molte altre potranno essere proposte. Una opportuna concettualizzazione dell'autonomia al lavoro sembra un fondamento essenziale per poter rispondere proficuamente alle domande sopra formulate. Di certo, il mondo dei *coworking* è ancora in rapida evoluzione ed è tuttora estremamente variegato. Proprio questa varietà è un ostacolo, perché rende difficile, o forse impossibile, giungere a conclusioni generali, ma è al tempo stesso anche una ricchezza, perché proprio dalla diversità delle soluzioni e dei casi potremo apprendere qualcosa di interessante e, forse, anche di nuovo, sull'uomo al lavoro.

Riferimenti bibliografici

AVDIKOS V., PETTAS D.

2021 The new topologies of collaborative workspace assemblages between the market and the commons, *Geoforum*, 121: 44-52.

BASINSKA B.A., ROZKWITALSKA M.

2020 Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations, *Current Psychology*, 41: 549-562.

BLAGOEV B., COSTAS J., KÄRREMAN D.

2019 We are all herd animals: Community and organizationality in coworking spaces, *Organization*, 26, 6: 894-916.

BOUNCKEN R., RATZMANN M., BARWINSKI R., KRAUS S.

2020 Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy, *Journal of Business Research*, 114: 102-110.

BOUNCKEN R., REUSCHL A.J.

2018 Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship, *Review of Managerial Science*, 12, 2: 317-334.

FORTEZZA F.

2014 *Marketing, Felicità e Nuove Pratiche di Consumo. Fra sharing, baratto e accesso*, Milano: Franco Angeli.

OREL M., MAYERHOFFER M., FRATRICOVA J., PILKOVA A., STARNAWSKA M., HORVATH D.

2021 Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work, *Review of Managerial Science*, online preview.

MAGGI B.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., Teoria dell'agire organizzativo, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

NERI M., MAGGI B.

2021 Analisi organizzativa dell'attività di rider, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*: 8-17, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

RESCH B., HOYER P., STEYAERT C.

2021 Affective control in new collaborative work: Communal fantasies of purpose, growth and belonging, *Organization Studies*, 42, 5: 787-809.

RESCH B., STEYAERT C.

2020 Peer collaboration as a relational practice: Theorizing affective oscillation in radical democratic organizing, *Journal of Business Ethics*, 164, 4: 715-730.

STEPHAN U., TAVARES S.M., CARVALHO H., RAMALHO J.J.S., SANTOS S.C., VAN VELDHOVEN M.

2020 Self-employment and eudaimonic well-being: Energized by meaning, enabled by societal legitimacy, *Journal of Business Venturing*, 35, 6: 1-24.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas Libri.

WATERS-LYNCH J., DUFF C.

2021 The affective commons of coworking, *Human Relations*, 74, 3: 383-404.

Accesso alla tecnologia e autonomia

Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

La relazione tra tecnologia e autonomia nella prestazione lavorativa è un tema ricorrente negli studi sociologici. Il dibattito su tecnologia e autonomia si rivitalizza ogni qualvolta si verificano processi di innovazione tecnologica nel mondo della produzione. La fase attuale, caratterizzata dalla significativa diffusione di nuovi artefatti tecnologici digitali, di interconnessione e di automazione avanzata all'interno dei processi produttivi, non fa eccezione. Si tratta di una molteplicità di tecnologie molto diverse tra loro, che presentano indiscutibili linee di continuità con le passate ondate di innovazione (*in primis* con le innovazioni informatiche, di automazione e cibernetiche già diffuse nel secolo scorso). Nonostante i legittimi dubbi diffusi in letteratura rispetto alla reale discontinuità di quella che nella vulgata è definita la "quarta rivoluzione industriale" e nonostante i limiti che presentano le numerose tassonomie formulate a proposito degli artefatti tecnologici a essa riconducibili, è possibile identificare come carattere distintivo dell'attuale processo di innovazione inedite possibilità di estrazione e archiviazione dei dati, di interconnessione tra entità differenti, di analisi dei dati raccolti e, soprattutto, di retroazione (*feedback*) permesse dalla combinazione dei processi di digitalizzazione, *cloud computing* e automazione avanzata; da qui, la possibilità di creare i cosiddetti "sistemi cyberfisici" applicati ai processi produttivi e di erogazione di servizi e, dunque, la riproposizione della questione tecnologia/autonomia nel lavoro.

Nella letteratura socioeconomica sono diffuse due interpretazioni del rapporto tra nuove tecnologie e autonomia: una prima lettura enfatizza il carattere intrinseco di concatenamento delle nuove tecnologie (l'algoritmo, il programma, la procedura, ecc.) che esiterebbe in una sorta di iper-taylorismo, negando l'affermazione dell'autonomia nel processo di lavoro; una seconda

lettura, invece, enfatizza il carattere di mediazione e/o intensivo delle nuove tecnologie, che invece darebbe luogo a forme organizzative post-tayloriste e a una sorta di trionfo dell'autonomia nel lavoro. Entrambe le interpretazioni, pur portando a conclusioni opposte, hanno due aspetti in comune. In entrambi i casi, infatti, è presente la tendenza a reificare la tecnologia e ad assumerla in una prospettiva di determinismo tecnologico, per cui a tecnologia data corrisponde necessariamente una specifica configurazione organizzativa e una specifica influenza sull'autonomia nel lavoro. Entrambe le interpretazioni, inoltre, tendono ad adottare una nozione di autonomia riconducibile a un'idea di azione libera da vincoli e costrizioni o a un aumento dello spazio d'azione del soggetto agente.

La prospettiva processuale in cui si colloca questo contributo, secondo la quale l'organizzazione è da intendersi come processo ricorsivo di azioni e decisioni, e in cui il *focus* è la regolazione del processo di lavoro, rifiuta la visione deterministica e univoca della relazione tra tecnologia, organizzazione e autonomia. In questa prospettiva la tecnologia non è entità reificata ed esterna al processo organizzativo, bensì "parte delle scelte organizzative, e dunque non si può parlare di imperativo, ma di possibilità di scelta tra opzioni che non sono mai totalmente vincolate" (Masino, 2018: 24). Tale scelta tecnologica può essere letta in termini analitici di scelta di progettazione, di adozione e di utilizzo (Masino, Zamarian, 2003). Nella scelta tecnologica, dunque, è iscritta una regolazione del processo di lavoro, le cui caratteristiche e variabilità dipendono dalle relazioni di potere che di volta in volta si instaurano all'interno del processo, e che si pone come vincolo e opportunità per lo svolgimento della successiva regolazione, anche della stessa tecnologia.

L'autonomia, diversamente da altre prospettive, è intesa non come libertà da vincoli e costrizioni, ma come affermazione della capacità di produzione di proprie regole nella regolazione del processo organizzativo, in termini di regole di esecuzione (Reynaud, 1989) o azione regolata (Maggi, 1984/1990) e in termini di regole del gioco (Reynaud, 1989) o strutturazione del processo d'azione (Maggi, 1984/1990). Nel processo organizzativo l'autonomia

è in inevitabile relazione dialettica con l'eteronomia del processo, ovvero le regole per l'azione poste da altri e non dal soggetto agente, e distinta dalla discrezionalità, cioè il margine d'azione più o meno ampio previsto all'interno di uno spazio etero-regolato. In questo senso, l'autonomia nel lavoro, a differenza della discrezionalità, non è concessa da qualcuno o qualcosa (una tecnologia o una procedura), ma può essere solo affermata, tramite negoziazione (esplicita o implicita, individuale o collettiva) della regolazione, compresa la regolazione iscritta nella tecnologia impiegata nel processo di lavoro.

Coerentemente con la prospettiva analitica adottata, in astratto le nuove tecnologie non possono che abilitare tanto la negoziazione delle regole di esecuzione, quanto la negoziazione delle regole del gioco iscritte nelle tecnologie stesse. È plausibile, inoltre, ritenere che le nuove tecnologie, per le proprietà che le contraddistinguono (le elevate possibilità di interconnessione, il ruolo chiave della retroazione e la loro forte predisposizione a essere costantemente riconfigurabili in termini progettuali, d'adozione e d'uso), offrono possibilità di negoziazione della regolazione in esse iscritta ancora più elevate delle possibilità che offrivano le tecnologie del passato.

Tuttavia, per capire quanto l'impiego delle nuove tecnologie si accompagni, di fatto, alla negoziazione della regolazione in esse iscritta e, quindi, all'affermazione di autonomia nel lavoro da parte del soggetto che le utilizza nello svolgimento della propria attività lavorativa, è necessario osservarle nel concreto svolgersi dell'azione di lavoro e, quindi, nella loro "declinazione" nel processo organizzativo. In altri termini, l'analisi della possibilità che la tecnologia presa in esame favorisca o meno l'affermazione di autonomia nel lavoro non può che passare per la considerazione delle scelte organizzative.

In questo contributo ci si intende soffermare su una specifica scelta organizzativa: la scelta di accesso alla regolazione della tecnologia, ovvero la scelta di chi e come può interagire con l'artefatto tecnologico.

Nelle prossime pagine si propone il caso dell'impiego dei cosiddetti robot autonomi per il pulimento di ambienti non domestici. Si tratta di robot impiegati da una impresa multinazionale del settore in un cantiere di pulimento di un terminal di un grande aeroporto europeo. Al momento dello svolgimento del caso di studio i robot erano stati adottati da circa un anno e il cantiere in cui erano stati introdotti svolgeva una funzione pilota per tutto il gruppo, in previsione dell'adozione di questi artefatti tecnologici in altri cantieri di pulimento.

Il caso

I robot autonomi per il pulimento sono macchine dotate di sensori, dispositivi digitali interconnessi e di un programma che, dopo una fase di approntamento/apprendimento (ad esempio, la scansione degli ambienti e la memorizzazione di corrispondenti planimetrie, ecc.), sono in grado di muoversi autonomamente, di essere costantemente tracciate a distanza, raccogliere continuamente dati e scambiarli in tempo reale via *cloud* a tutti i terminali connessi, sostituendo parte delle attività di lavoro che in passato svolgevano gli operatori addetti alle pulizie, modificandone altre, ma generando anche la necessità di nuove attività di lavoro.

Infatti, affinché la macchina possa riconoscere l'ambiente da pulire e muoversi correttamente al suo interno, è necessario che l'operatore, in primo luogo, selezioni la planimetria corretta tra quelle memorizzate e riportate sullo schermo digitale posto sulla macchina stessa; in seguito è necessario che la macchina, in modalità *release* (cioè pronta per lo sblocco) sia estratta dalla postazione in cui è tenuta in carica (il "garage", nel linguaggio degli operatori), spinta manualmente su un punto di partenza preciso (indicato da un adesivo attaccato sul pavimento) e orientata verso una direzione prestabilita (sull'adesivo, infatti, è riportata una freccia sotto cui si trova scritto "Orienta la macchina nella direzione della freccia e premi il tasto sul cruscotto"); per mezzo del dispositivo di geolocalizzazione, la macchina riconosce il proprio posizionamento e trasmette all'operatore la conferma che è stata posizionata sul

punto giusto attraverso lo schermo digitale (in caso di corretto posizionamento, il cursore, che rappresenta la macchina all'interno della planimetria proiettata sullo schermo, da rosso diventa verde); solo da quel momento è possibile far passare la macchina dalla modalità *release* alla modalità autonoma schiacciando due pulsanti contemporaneamente sul cruscotto della macchina; per mettere in moto la macchina è anche necessario che l'operatore selezioni sullo schermo digitale una delle tre velocità di movimento predefinite (le opzioni sono: modalità lenta, rappresentata da un'icona di una tartaruga; modalità normale, rappresentata da un'icona di un uomo che cammina; modalità veloce, rappresentata da un'icona di una lepre) e, infine, che digiti (sempre sullo schermo) l'icona *start*.

Quando la macchina è in funzione in modalità autonoma, l'operatore ha il compito di monitorarne il corretto funzionamento, attività che svolge mentre pulisce parti dell'ambiente che la macchina non può raggiungere (ad esempio le sedute, le scale, le maniglie delle porte o altri spazi a cui la macchina non può accedere); la macchina, infatti, attraverso i sensori di cui è dotata, è in grado di procedere autonomamente seguendo il programma impostato e cambiando la propria traiettoria nel momento in cui incontra un ostacolo. La macchina torna in modalità *release* e si ferma sul punto da cui è partita dopo che ha pulito ("coperto", nel linguaggio degli operatori) tutta la superficie; in caso di pericolo, l'operatore ha la possibilità di schiacciare un pulsante di "stop" collocato sul cruscotto che ha l'effetto di bloccare il movimento della macchina e di metterla in modalità *release*. Inoltre, la macchina, anche se è in grado di ottimizzare il consumo dell'acqua e del detergente che contiene nei serbatoi, riduce, ma non elimina, la necessità di essere scaricata dell'acqua sporca e ricaricata di acqua pulita e di nuovo detergente ("svuotata" e "riempita", nel linguaggio degli operatori) e questa attività è svolta dall'operatore, avvertito della necessità di *refill* della macchina da un messaggio (sempre sotto forma di icona) che compare sullo schermo e da un segnale sonoro emesso dalla macchina stessa. Infine, una volta finito il lavoro programmato, la macchina deve essere riportata nel "garage" e connessa al "ricarica batteria".

I dati raccolti dalla macchina riguardanti l'attività svolta (superficie "coperta", malfunzionamenti e imprevisti, orario di funzionamento, tempo impiegato, tempi di fermo macchina, consumi, ecc.) sono sistematizzati ed elaborati da un programma e sono restituiti e resi accessibili in tempo reale all'operatore sotto forma di *report* digitali attraverso tutti i terminali a cui la macchina è connessa, compreso lo schermo montato sulla stessa macchina, cliccando la funzione *output* e selezionando ciò che interessa attraverso una serie di filtri preimpostati. Questi *report* digitali sostituiscono i tradizionali rapporti cartacei compilati manualmente dall'operatore e hanno una duplice funzione: il controllo della prestazione della macchina e la generazione di informazioni utili per la sua ottimizzazione e la certificazione (qualitativa e quantitativa) del lavoro svolto, da consegnare al cliente. Inoltre tutti i programmi della macchina (dai programmi che regolano la raccolta e la sistematizzazione dei dati, ai programmi che regolano il movimento della macchina, fino ai programmi che regolano la restituzione degli *output*) non sono consolidati definitivamente dopo la fase di approntamento. È necessario, infatti, che un operatore svolga continue manutenzioni e aggiornamenti periodici e che apporti modifiche finalizzate a una costante ottimizzazione del processo man mano che aumentano le informazioni disponibili.

L'accesso alla regolazione della tecnologia nel caso oggetto di studio

Per capire quanto l'adozione dei robot autonomi per il pulimento si accompagni all'affermazione di autonomia nel lavoro è necessario rivolgere l'attenzione alle scelte organizzative riguardanti l'impiego della tecnologia e in questo caso, come si è già precisato sopra, si è scelto di mettere a fuoco la scelta di chi e come può interagire con l'artefatto tecnologico, ovvero la configurazione dell'accesso alla regolazione della tecnologia. Nella descrizione del caso, infatti, si è fatto riferimento a un operatore astratto, ma nella realtà, tutte le interazioni uomo/macchina descritte sono svolte da operatori diversi. La distribuzione delle possibilità di interazione con la macchina tra i diversi operatori non è però omogenea. Ogni operatore, infatti, ha un *badge* (una tessera

elettronica) identificativo, a cui è collegato uno specifico livello di accesso alla macchina. Il livello di accesso è vincolante perché la macchina stessa è impostata per permettere solo il tipo di interazione riguardante il livello a cui è attribuito l'operatore che ha "strisciato il *badge*" (per esempio, lo schermo rende disponibili solo le icone per l'interazione uomo/macchina riguardanti il livello dell'operatore che ha "strisciato il *badge*"). I livelli di accesso sono in ordine crescente (più il livello è alto, più l'accesso è ampio) e sono tre: base, intermedio, avanzato. L'accesso riguardante i primi due livelli è possibile tramite lo schermo montato sulla macchina, dunque in presenza fisica e in prossimità della macchina, mentre l'accesso riguardante il terzo livello può essere effettuato anche a distanza.

Agli addetti alle pulizie è attribuito il livello di accesso base. Questo livello permette di selezionare sullo schermo la planimetria memorizzata, manovrare la macchina in *release* (estrarla dal "garage", portarla sul punto di partenza predefinito, accertarsi del suo corretto posizionamento, e rimetterla in "garage" a fine lavoro), accenderla e spegnerla, impostare sul suo schermo una delle tre velocità di moto predefinite, "scaricarla" e "caricarla" quando ne indica la necessità, monitorarne il funzionamento ed eventualmente, in caso di emergenza, bloccarla con il pulsante di "stop". Nel processo di lavoro dell'addetto alle pulizie in cui è utilizzata la macchina, la negoziazione sia delle regole di esecuzione, sia delle regole del gioco iscritte nell'artefatto tecnologico è alquanto limitata e, dunque, per l'addetto è ridotta la possibilità di affermare regole proprie. Anche la retroazione è estremamente limitata, perché tendenzialmente delegata alla macchina e nulla in questo senso è richiesto all'addetto. A questo livello, anche il margine di azione interno allo spazio etero-regolato (la discrezionalità) sembra essere piuttosto ridotto, a meno che non si intenda enfatizzare la possibilità di scegliere una delle tre opzioni di velocità del moto della macchina o la possibilità di schiacciare il pulsante di "stop" in caso di emergenza.

Il livello di accesso intermedio è invece attribuito al capocantiere, rinominato formalmente, nel cantiere oggetto di studio, *project manager*. Questo

livello consente di svolgere tutto ciò che permette il livello base, ma anche di accedere ad altre funzioni della macchina precluse agli addetti alle pulizie. L'accesso intermedio, per esempio, permette di rendere visibili in tempo reale sullo schermo montato sulla macchina i *report* digitali riguardanti l'attività svolta, ma anche di selezionare, attraverso una serie di filtri preimpostati, il tipo di *report* da visionare (compresa la possibilità di visionare le serie storiche dei *report*). La visione dei *report* permette al capocantiere di individuare criticità e aspetti da migliorare riguardanti la prestazione della macchina, ma anche di valutare l'opportunità di modificare i programmi attraverso cui essa funziona, dal modo attraverso cui il programma raccoglie dati, fino al modo attraverso cui il programma li analizza e li restituisce. Sulla base di tutto ciò, il capocantiere può decidere di suggerire di perfezionare una o più delle planimetrie contenute in memoria o segnalare l'opportunità di inserire filtri diversi per l'estrazione dei dati e dei *report*. Non a caso, il capocantiere ha un canale di comunicazione sempre aperto (precluso a chi ha il livello di accesso base) con chi possiede il livello di accesso avanzato per fornire *feedback* (di cui si dirà di seguito). Al momento dello studio l'interazione avveniva tramite *smartphone* aziendale, ma per il futuro si prevedeva l'applicazione di un terminale direttamente sulla macchina (probabilmente un *tablet*) che permettesse di connettersi via *chat/video*. Questo miglioramento, peraltro, era stato proposto proprio dal capocantiere. La possibilità da parte del capocantiere di negoziare sia le regole di esecuzione, sia le regole del gioco iscritte nell'artefatto tecnologico, appaiono decisamente più elevate rispetto agli addetti delle pulizie. Non si tratta di un semplice allargamento dello spazio di azione tra opzioni predefinite (discrezionalità), ma, invece, della possibilità di contribuire, attraverso proprie regole, a regolare alcuni aspetti del processo di lavoro in cui è implicata la macchina.

Il livello di accesso avanzato è, infine, attribuito al tecnico *Information and Communication Technology* (ICT), una figura professionale che in passato è rientrata nel processo di lavoro del pulimento solo nel momento in cui sono state adottate macchine semi-autonome per il pulimento (le cosiddette

“macchine con uomo a bordo”) e che ha visto accrescere la sua importanza nel momento in cui sono stati adottati i robot autonomi per il pulimento. Questo livello permette, tanto in presenza quanto a distanza, di avere accesso completo ai programmi montati sulla macchina, poterli aggiustare, modificare, aggiornare e sviluppare e, ovviamente, di intervenire sull’interfaccia tra uomo e macchina. Chi possiede il livello di accesso avanzato non solo può tracciare in tempo reale la posizione della macchina, ma anche monitorare la sua “prestazione”. Inoltre permette di controllare e modificare il modo in cui sono raccolti e restituiti i dati dalla macchina (ad esempio, può modificare i filtri da pre-impostare per la restituzione dei *report*). Il tecnico ICT, da un lato, ha un canale di comunicazione costantemente aperto con il capocantiere dal quale riceve *feedback* sul funzionamento della macchina e, dall’altro lato, è permanentemente in contatto con l’“ufficio contratti e appalti” dell’impresa di pulimento, al fine di valutare l’adeguatezza dei programmi di funzionamento della macchina (e delle loro potenziali modifiche) rispetto ai requisiti quantitativi e qualitativi che la prestazione è tenuta ad avere in base al contratto stipulato con i clienti. La possibilità del tecnico ICT di negoziare le regole di esecuzione e le regole del gioco iscritte nell’artefatto tecnologico è più alta di quella del capocantiere (e naturalmente degli addetti alle pulizie) e conseguentemente aumenta la sua capacità di affermazione di autonomia, anche se, evidentemente, sempre in dialettica con una regolazione eteronoma. E’ interessante notare che nello specifico caso oggetto di studio il tecnico ICT, colui che possiede un accesso avanzato alla regolazione della tecnologia, non rientra nell’organigramma formale dell’impresa di pulimento, ma è un dipendente di un’impresa esterna, e cioè l’impresa che ha sviluppato il progetto del robot autonomo per il pulimento, sostenendone i costi, in collaborazione con l’impresa di pulimento, per poi registrarne il brevetto, prototipare il modello, costruirlo e fornirlo in *leasing* alla stessa impresa di pulimento.

Discussione

Il caso oggetto di studio mostra che chi possiede l'accesso più limitato alla regolazione delle nuove tecnologie è l'addetto delle pulizie, l'"utilizzatore finale" del robot autonomo. L'autonomia di quest'ultimo, evidentemente, è inestinguibile e in quanto tale mai del tutto assente, ma è, altrettanto evidentemente, limitata, in quanto la sua capacità di negoziazione delle regole iscritte nella tecnologia appare minima. Come sia possibile affermare autonomia nel processo di lavoro con un artefatto tecnologico in condizione di limitata possibilità di negoziare le regole iscritte nell'artefatto tecnologico stesso è questione certamente da approfondire (forse decidendo di non utilizzare l'artefatto tecnologico, scelta che richiama una sorta di "opzione di uscita"). Risalendo i livelli di accesso alla regolazione delle nuove tecnologie, la capacità di negoziare le regole e, quindi, di affermare una propria regolazione nel processo di lavoro, aumenta. In altre parole, a differenti livelli di accesso alla regolazione della tecnologia corrispondono diverse capacità di negoziazione della regolazione del processo di lavoro, sia in termini di regole di esecuzione sia in termini di regole del gioco. Inoltre, la crescita di capacità di affermare proprie regole da parte di alcuni soggetti si accompagna a un processo di riconfigurazione gerarchica o, per utilizzare la terminologia di Thompson (1967), di riconfigurazione della coalizione dominante all'interno del processo organizzativo (Salento, 2003), la quale, comunque, sembra escludere gli utilizzatori finali.

Ovviamente ciò che è emerso dall'analisi del caso di studio non rappresenta un esito necessario derivato dall'impiego delle nuove tecnologie, ma è, invece, l'esito di una specifica scelta organizzativa (situata nel tempo e nello spazio) riguardante l'accesso alla regolazione delle nuove tecnologie. Non è, quindi, corretto operare generalizzazioni sulla base delle risultanze dell'analisi di questo singolo caso. Ciò non impedisce, tuttavia, di cogliere l'importanza dell'accesso alla regolazione della tecnologia per l'esercizio dell'autonomia nel lavoro e, conseguentemente, di valutare l'opportunità di adottare questo specifico "punto di osservazione" per l'analisi di altre realtà,

soprattutto perché la tendenza a differenziare selettivamente l'accesso alla regolazione delle nuove tecnologie è riscontrabile nella grande maggioranza dei processi di lavoro in cui le nuove tecnologie sono impiegate, sia in ambito manifatturiero, sia in ambito dei servizi alla persona e alle imprese.

L'analisi descritta, inoltre, si sofferma solo su un tipo di accesso alla regolazione delle nuove tecnologie, ma è possibile considerare anche altri tipi di accesso. Per esempio, non c'è dubbio che le competenze possedute dai soggetti condizionino l'accesso alla regolazione delle nuove tecnologie e questo non può che chiamare in causa non solo la questione della distribuzione delle competenze tra i diversi soggetti, ma anche la questione del tipo di competenze che sono mobilitate dalle imprese, costruite al loro interno e/o richieste da queste al sistema formativo più generale; o ancora, come hanno spesso denunciato i *cultural studies* (si veda ad esempio Mosco, 2004), non c'è dubbio che la narrazione oggettivante attraverso cui sono socializzate le nuove tecnologie all'interno dei processi di lavoro condizioni l'accesso alla regolazione di queste. L'accesso alla regolazione della tecnologia, in definitiva, può essere un punto di vista utile per capire quanto e come l'adozione delle nuove tecnologie si accompagni con l'aumento dell'autonomia nel lavoro.

Riferimenti bibliografici

MAGGI B.
1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

MASINO G.
2018 *Industria 4.0 tra passato e futuro*, in Salento A. (Ed.), *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*: 23-40, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with computers*, 15, 5: 693-707.

MOSCO V.

2004 *The digital sublime. Myth, power and cyberspace*, Cambridge: The MIT Press.

REYNAUD J.-D.

1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris: Armand Colin.

SALENTO A.

2003 *Postfordismo e ideologie giuridiche. Nuove forme d'impresa e crisi del diritto del lavoro*, Milano: Franco Angeli.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: UTET.

Artefatti tecnici e scelte d'uso

Angelo Gasparre, Università di Genova

Introduzione

Nell'opera *Things that make us smart. Defending human attributes in the age of the machine* lo studioso statunitense Donald A. Norman propone un vero e proprio manifesto per un'economia e una società antropocentrica, in cui "le persone propongono, la scienza studia, la tecnologia si adatta" (*people propose, science studies, technology conforms*) (Norman, 1993: 253). La visione dominante nelle nostre società iper-tecnologiche, in ogni caso, è opposta, tecnocentrica, e in questa prospettiva si può dire che "la scienza scopre, l'industria applica, l'uomo si adatta" (*science finds, industry applies, man conforms*) (ivi: 9)¹. La riflessione di Norman risale ai primi anni Novanta, agli albori della digitalizzazione; tuttavia, la letteratura organizzativa più recente ha messo in luce una molteplicità di aspetti problematici che riguardano la trasformazione dei processi di lavoro in contesti in cui le tecnologie più avanzate (robotica, intelligenza artificiale, ecc.) assumono un ruolo centrale (Al-Amoudi, Lazega, 2019; Fleming, 2019; Lindebaum *et al.*, 2020; Delfanti, Frey, 2021; Fayard, 2021). Queste analisi tendono a confermare l'attualità della visione tecnocentrica.

Anche la riflessione su tecnologia e agire organizzativo ha proposto valutazioni critiche sulle implicazioni della trasformazione digitale per il contenuto e la qualità del lavoro. Ad esempio Salento (2018: 1) osserva che "se in passato la tecnologia poteva essere pacificamente interpretata come un'estensione delle possibilità biologiche degli uomini - qualcosa dunque da accrescere e potenziare - oggi si presenta più chiaramente anche come strumento di governo (e infine di limitazione) delle possibilità umane". Una

¹ È interessante notare come lo storico della tecnologia Carroll Pursell, curatore di *Technology in America: A history of individuals and ideas* (Pursell, 1990), descriva tale motto - che apriva la Fiera mondiale di Chicago del 1933 - come "l'emblema di una spinta fiduciosa e aggressiva verso una civiltà delle macchine" (Pursell, 1979: 162).

questione centrale riguarda la concreta riduzione delle possibilità di scelta che riguardano la progettazione, l'adozione e l'uso delle tecnologie avanzate in un numero crescente di casi e situazioni reali (Masino, 2018). In tali circostanze, la negazione di principio di un *imperativo tecnologico* rischia di soccombere a fronte di pressioni economiche e sociali che, di fatto, impongono l'adozione e sostengono la diffusione di innovazioni che appaiono tecnologicamente possibili ed economicamente convenienti.

La riflessione sull'autonomia, intesa come capacità delle persone di produrre e di scegliere le regole che riguardano i propri processi d'azione (Maggi, 2003/2016; Terssac, Maggi, 2022), alimenta queste valutazioni critiche, portando a riflettere su quanto il lavoro in contesti di elevata sofisticazione tecnologica anziché "estendere le possibilità biologiche degli uomini" non finisca per proporre l'ennesima variante di un taylorismo robotizzato o "intelligente" che tenda invece a impedire l'espressione dell'autonomia. Più in generale, questa letteratura mette a fuoco il rapporto tra digitalizzazione e regolazione dei processi di lavoro (Maggi, 2018), e come le nuove forme di organizzazione perpetuano la visione meccanicista o funzionalista dell'attività d'impresa e del lavoro, ben nota agli studi organizzativi. Come sappiamo dagli studi sul lavoro di George Friedmann (Friedmann, 1950/1963; Reynaud, 1989; Maggi, 1984/1990; 1993; 2003/2016; Terssac, 1992; 2003; Terssac, Maggi, 2022), il postulato tayloriano della separazione tra decisione e progettazione da un lato ed esecuzione e realizzazione dall'altro lato rende di fatto eteronomi i compiti esecutivi. Per tale ragione, la regolazione dei processi di lavoro incardinata in procedure organizzative - poco importa se codificate in manuali o iscritte in algoritmi - è comunque sottratta all'operatore, e l'autonomia è effettiva soltanto quando il lavoro è risultato di una presa di iniziativa, espressione di volontà, responsabilità, conoscenza e - questione centrale - di partecipazione ai fini da parte dei soggetti agenti (Terssac, Maggi, 2022). Se la trasformazione digitale riproponesse ancora una volta la logica di una regolazione eteronoma si tratterebbe di un ulteriore allontanamento dall'ideale di una società e di una

organizzazione antropocentrica, nella quale il lavoro è un «processo di sviluppo personale» (Masino, 2013).

Con questo scritto cercheremo di portare un contributo al dibattito focalizzando l'attenzione su un contesto di lavoro particolare, nel settore della salute, in particolare sulle attività di riabilitazione. E' un contesto di grande interesse sia perché artefatti tecnologici avanzati sono sempre più diffusi e si rapportano in modi sempre più articolati con i terapeuti, sia perché si tratta comunque di una attività in cui l'aspetto umano è centrale, sia per quanto riguarda il rapporto tra terapeuti e pazienti, sia per la rilevanza delle capacità, delle esperienze, delle competenze e delle intuizioni dei terapeuti. In questo contesto, ci focalizzeremo principalmente sulle scelte d'uso degli artefatti avanzati da parte dei terapeuti, questione che è, ovviamente, molto rilevante per ciò che riguarda le modalità di svolgimento dei loro processi d'azione, i loro risultati e, più in generale, le possibilità di valorizzazione (o, al contrario, di svuotamento) delle loro capacità e competenze.

Più specificamente, faremo riferimento ad alcuni risultati di ricerca sulla trasformazione dei processi di lavoro nell'ambito della *robotic rehab* (riabilitazione motoria supportata da tecnologie robotiche, quali esoscheletri, arti robotici, piattaforme robotiche). I dati di ricerca sono stati raccolti fra settembre 2019 e luglio 2020 utilizzando tecniche standard di ricerca qualitativa: interviste semi-strutturate, osservazione partecipante, analisi di documenti interni ed esterni, incontri con direttori e gestori. La ricerca ha preso in esame la trasformazione dei processi di lavoro dei terapeuti mettendo a fuoco in particolare gli aspetti di adozione e di uso degli artefatti tecnologici e i processi d'azione e decisione dei soggetti.

Vedremo che, al livello delle scelte d'uso degli artefatti (Masino, Zamarian, 2003) gli spazi di decisione dei soggetti possono essere non solo salvaguardati, ma diventare importanti ai fini della qualità dei risultati perseguibili, includendo con ciò la circostanza in cui la scelta d'uso dell'artefatto si manifesti come scelta di "non-uso", cioè scelta guidata dalla capacità del soggetto di valutare la specificità della situazione, di non utilizzare

affatto dispositivi robotici, anche in contesti organizzativi che tendono a prescriverne un utilizzo diffuso. Non è questa una conclusione contraddittoria con quanto si può osservare se si sposta l'attenzione al livello di analisi che concerne l'azione e la capacità di auto-regolazione del soggetto. Nel momento in cui l'artefatto tecnico è utilizzato, la possibilità di affermazione di autonomia del soggetto può essere limitata o anche azzerarsi, laddove il vincolo tecnologico diventi pervasivo e ineludibile. In apparenza, si tratta di due fenomeni opposti e dunque incompatibili, ma la distinzione tra livelli d'analisi diversi permette di distinguere entrambi i fenomeni nello stesso processo di lavoro.

Gli esempi e le questioni sollevate in questo contributo si innestano nella discussione più ampia circa la prospettiva di “trasformare l'imperativo tecnologico in un 'imperativo umano'” (Masino, 2018: 36) in contesti di lavoro in cui l'azione umana – tradizionalmente al centro delle teorie organizzative – si produce in dinamiche di azione che sono sempre più post-umane (Al-Amoudi, Lazega, 2019) o comunque tali da rendere problematica l'individuazione di un confine netto tra contributo dell'uomo e ruolo della tecnologia.

Lavoro ad alta densità tecnologica

Tecnologia e azione umana sono da sempre al centro del dibattito organizzativo. Tuttavia, nella *seconda età delle macchine* (Brynjolfsson, McAfee, 2014) il lavoro tende a prodursi in contesti organizzativi sempre più “tecnologicamente densi” (Bruni, Parolin, 2014). In sintesi, spazi reali o virtuali nei quali la tecnologia è sia (tradizionalmente) strumento dell'azione umana sia (contemporaneamente), sempre più, “contesto” che la rende possibile.

Il lavoro si trasforma, alle persone sono richieste competenze tecnologiche sempre più complesse, ma l'elemento forse più interessante sul piano dell'analisi organizzativa è che azione umana e tecnologia tendano a sovrapporsi sempre più e a rendersi sempre più difficilmente distinguibili. Tali processi di trasformazione sono oggetto di una riflessione – sulla *sociomaterialità* delle tecnologie e dell'azione organizzativa – molto significativa dalla seconda

metà degli anni Duemila (Carlile *et al.*, 2013). In questa letteratura convivono sia letture sostanzialmente convenzionali del rapporto tra tecnologia e organizzazione, per le quali “sociomateriale” non è che un aggettivo, attributo delle prestazioni o delle pratiche quando non della tecnologia stessa (Leonardi, Treem, 2020: 5), sia visioni che vedono la sociomaterialità come un’alternativa analitica all’assunto radicato, di matrice socio-tecnica, secondo cui tecnologia, lavoro e organizzazione debbano essere concettualizzati separatamente, avanzando invece l’idea che tra sociale e tecnico ci sia un’intrinseca inseparabilità ontologica (Orlikowski, Scott, 2008: 434).

I processi di lavoro nell’ambito della *robotic rehab* implicano sia azioni umane – il lavoro progettuale, di concezione, e il lavoro fisico di trattamento manuale dei pazienti – sia un uso significativo di strumenti robotici, guidati da una infrastruttura *software* avanzata. Si tratta ad esempio di esoscheletri che supportano i pazienti nel movimento e nella riabilitazione delle gambe e/o del tronco; “guanti” robotici che “avvolgono” gli arti dei pazienti e li supportano nello svolgimento di esercizi come la apertura/chiusura della mano o altri movimenti utili alla riattivazione di processi motori; architetture robotiche complesse, che supportano la riabilitazione della caviglia, del ginocchio, dell’anca e della regione lombare della colonna vertebrale, facendo svolgere al paziente sia esercizi di mobilizzazione passiva, sia esercizi di rinforzo muscolare, propriocettivi, di controllo posturale e di equilibrio che prevedono un carico e nei quali i pazienti sono attivi. Le applicazioni di queste tecnologie sono molteplici, sia in ambito ortopedico, neurologico e geriatrico, sia nella riabilitazione degli sportivi. Tuttavia, un elemento costante e particolarmente rilevante per l’analisi dei processi di lavoro è che ognuna di queste tecnologie produce dati in tempo reale, permettendo ai terapisti di calibrare gli esercizi sulla base delle misure provenienti dai sensori di cui gli strumenti sono dotati. Anche i “luoghi” in cui avviene la riabilitazione sono molteplici: solitamente palestre e piscine, quando i processi di lavoro sono svolti in ospedale o in clinica, ma anche ambienti informali come un’abitazione, quando la riabilitazione avviene a casa dei pazienti.

Scelte d'uso e scelte di non-uso nella *robotic rehab*

Il lavoro di riabilitazione è in larga parte un lavoro fisico, di contatto. Il piano tecnico dell'azione di lavoro è tradizionalmente imperniato sulle mani e, più in generale, sul corpo del terapeuta, che è esso stesso "macchina" del processo di lavoro. In contesti operativi tradizionali si ricorre spesso a supporti meccanici che possono anche essere oggetti di uso comune come spessori, cuscini, guaine, tavolette, libri, ecc. Tali dinamiche mostrano il ruolo centrale della capacità d'azione contestuale dei terapeuti, pur nell'ambito di progetti terapeutici individualizzati che prevedono specifiche azioni concordate con i fisiatristi.

Quando entrano in scena i dispositivi robotici l'ambiente di lavoro muta. Si innesca un processo di cambiamento delle azioni di lavoro dei terapeuti con una trasformazione degli obiettivi, delle azioni tecniche e delle relazioni sociali. Vediamo queste dinamiche, ad esempio, nel caso di adozione di un guanto robotico che coadiuva le mani del terapeuta durante il processo di riabilitazione della mano. Benché questa tecnologia apparentemente si palesi come surrogato del lavoro del terapeuta – il robot (guidato dalla infrastruttura *software*) apre e chiude le mani del paziente in sua vece – la trasformazione è decisamente più complessa. Ad esempio, un terapeuta ci spiega che, dal suo punto di vista, con il guanto robotico c'è "un'integrazione di competenze che mette insieme ciò che uomo e macchina sanno fare meglio" e che:

"questi esercizi non si potrebbero proprio fare con il solo terapeuta: il movimento della mano buona, ad esempio la sinistra, è trasferito, attraverso il guanto che la supporta, alla mano destra, che è insensibile. Che è una cosa fondamentale per la riabilitazione neurologica. Il terapeuta non potrebbe mai dare la perfetta sincronia che dà la macchina. Ma la macchina non riesce a supportare la chiusura totale della mano come fa il terapeuta e nemmeno a valutare fino a dove occorre "spingere", in rapporto alla specificità del paziente nel momento in cui è erogata la terapia. Talvolta è il terapeuta che ha la sensibilità che la macchina non ha, per fermarsi e non far male al paziente. In altri casi, è invece la macchina che ha la sensibilità parametrica che il terapeuta non potrebbe mai avere".

Un elemento fondamentale, ai nostri fini interpretativi, è che il terapeuta utilizza il guanto meccanico per alcuni compiti soltanto, ma poi ricorre alla

propria conoscenza e sensibilità per aprire e chiudere la mano del paziente, e imposta il guanto meccanico di conseguenza; esegue poi altre valutazioni e trattamenti, mentre la macchina effettua compiti di routine. Ecco che la trasformazione non può essere descritta fedelmente come una mera meccanizzazione della terapia: piuttosto osserviamo una trasformazione, una ramificazione delle attività terapeutiche, in cui i terapisti agiscono sia come "attori" sia come "registi", disegnando e ridisegnando l'architettura delle scelte dell'intero processo di lavoro. In altre parole, i terapisti nel loro processo di lavoro alternano scelte d'uso e scelte di non-uso dell'attrezzo meccanico, e sono scelte che riflettono la loro capacità di valutare se, e in quali circostanze, sia più opportuno intervenire direttamente, escludendo l'artefatto, e in quali invece sia opportuno affidarsi a quest'ultimo. Il terapeuta quindi esercita le proprie competenze, la propria capacità di giudizio, acquisendo anche informazioni utili che provengono dalla macchina, che gli consentono di esercitare meglio le proprie attività e combina le capacità codificate nel sistema informatico (che guida, evidentemente, gli artefatti fisici) con le proprie conoscenze tecniche, al fine di progettare e realizzare processi terapeutici necessari per il trattamento dei pazienti. A questo livello di analisi (che evidentemente riguarda le scelte d'uso dell'artefatto) l'intenzionalità dell'azione del terapeuta è preservata, e la sua possibilità di scelta di svolgere azione terapeutica attraverso artefatti tecnici avanzati (che non era data prima dell'avvento di tali innovazioni) può migliorare i risultati attesi, sia perché - come sopra riportato nella testimonianza del terapeuta - il sistema meccanico è in grado di svolgere azioni utili che il terapeuta, con l'uso delle sole mani, non potrebbe svolgere, sia perché, sotto la regia del terapeuta, la macchina può sgravare il lavoro del terapeuta da azioni ripetitive.

Un altro esempio di ciò è quando è usato un esoscheletro, e le attività di lavoro dei terapisti tendono a trasformarsi da azioni di tipo fisico ad azioni di ridisegno del flusso del lavoro riabilitativo. Come ci suggerisce un terapeuta, l'esoscheletro fornisce più "braccia" con cui lavorare. Ma anche in questo caso, mentre l'azione del terapeuta è sostituita dai movimenti della macchina, le

azioni tecniche del terapeuta continuano a svilupparsi, orientate agli obiettivi della riabilitazione, grazie alla “regia” del terapeuta stesso, azioni leggibili per l'appunto come un insieme di scelte d'uso dell'artefatto. Per esempio, il terapeuta attiva la pedana meccanica affinché si sposti sotto il bacino del paziente e, intanto, formula un'ulteriore richiesta ai pazienti, ad esempio di muovere gli arti superiori per intercettare una pallina che è lanciata loro dal terapeuta.

La questione delle scelte d'uso (includendo, in esse, anche le scelte di “non-uso”) assume un'importanza centrale e generale nella riflessione sul lavoro in contesti ad alta “densità tecnologica”, in molti ambiti diversi. Ad esempio, Gianluca Farinelli, direttore della Cineteca di Bologna, commenta così il ruolo, l'importanza e i rischi dell'innovazione digitale per il restauro cinematografico, di cui è uno dei maggiori esperti a livello mondiale:

“il restauro è cambiato molto negli ultimi anni: il digitale permette di eliminare i segni del tempo e ottenere risultati addirittura migliori dell'originale. Il rischio oggi è di arrivare a una qualità troppo alta e tradire il gusto dell'epoca: bisogna tenere a bada questi strumenti così potenti” (Facchini, 2022: 19).

Se ritorniamo ai processi di azione nella *robotic rehab* ritroviamo quegli stessi rischi cui faceva riferimento Farinelli, e “tenere a bada la tecnologia” sembra fondamentale tutte le volte in cui gli artefatti avanzati sono progettati e adottati con la finalità di standardizzare processi di lavoro che invece hanno nella personalizzazione l'elemento centrale di efficacia. Ad esempio, nella rieducazione del cammino:

“ci sono ovviamente dei canoni che con la macchina noi possiamo impostare più o meno, e quindi per riprodurre il cammino che si avvicina di più al cammino fisiologico e che la maggior parte delle persone fa; tante volte invece, però, ognuno di noi ha un proprio vissuto per cui ha una propria postura, un proprio cammino... E quando arriva da noi magari ha 50 anni, 55, 60, e noi dobbiamo fare la rieducazione al cammino, noi impostiamo, soprattutto inizialmente, quel cammino lì, quello che è il “cammino di tutti” tanto per capirci, ma che potrebbe anche non essere adatto a quel paziente [...] cioè, appena possiamo, comunque sia, il robot lo eliminiamo per cercare di capire realmente chi abbiamo di fronte: un paziente con determinate caratteristiche che anche prima magari aveva un certo tipo di deambulazione,

un tipo di atteggiamento, una postura che noi non possiamo assolutamente cambiare”.

Quest'ultimo esempio conferma il valore della salvaguarda della capacità di scelta d'uso degli artefatti tecnologici avanzati. E' una scelta che pensiamo possa interpretarsi, al livello di analisi considerato, come espressione della capacità di auto-regolazione del soggetto nel suo processo di lavoro, dunque della sua autonomia. Capacità che naturalmente si basa su conoscenze riguardanti come comprendere quando “rimuovere la tecnologia” e farne a meno proprio per mantenere o migliorare la propria capacità di controllo sui parametri chiave di efficacia e qualità dei processi di lavoro. In altre parole, è un'espressione della capacità di auto-regolazione dei soggetti orientata verso obiettivi specifici, in questo caso di cura e riabilitazione del paziente.

È bene sottolineare che queste dinamiche non hanno a che fare con una visione antagonista del lavoro come espressione di una soggettività che si oppone alle scelte di gestione (la prospettiva dei *critical management studies*), né con la prospettiva di una resistenza al cambiamento di natura eminentemente sociale/culturale (Pardo del Val, Martinez Fuentes, 2003). Piuttosto, nei casi analizzati, emerge una sorta di *resistenza selettiva* frutto di scelte e valutazioni competenti da parte delle persone coinvolte nei processi di lavoro. Una “resistenza” che è peraltro del tutto coerente con il conseguimento di obiettivi organizzativi, benché si pongano anche alcune criticità sul piano applicativo che dovrebbero essere ulteriormente approfondite in percorsi di ricerca dedicati. In particolare, l'esercizio effettivo di queste prerogative decisionali da parte dei lavoratori sembra collegarsi con il possesso di specifiche competenze valutative e di governo dei propri processi di azione che si sono formate sul campo in contesti di lavoro prevalentemente tradizionali, a bassa densità tecnologica, mentre non è chiaro se lo sviluppo di quelle stesse competenze possa avvenire allo stesso modo in ambienti di lavoro fortemente tecnologici, che tendono a promuovere un utilizzo diffuso delle innovazioni. La formazione, in ogni caso, dovrebbe mirare a sviluppare queste competenze di carattere valutativo, per supportare la centralità della capacità di scelta anche

quando l'intensità tecnologica del contesto organizzativo tendesse a prescriverne forzatamente l'adozione e l'uso.

L'analisi al livello dell'azione

Chiarita la rilevanza delle scelte d'uso, resta da valutare se, nel momento in cui la macchina è effettivamente utilizzata, si può ancora parlare di azione autonoma da parte del soggetto, nel nostro caso dei terapisti. La questione può essere chiara in alcune circostanze, o più incerta in altre.

In linea generale, quando un soggetto decide di utilizzare l'artefatto, non interviene più direttamente su quello specifico processo d'azione, che si realizza mediante l'esecuzione degli algoritmi codificati nell'artefatto. In quel caso, e in quel momento, il processo diventa eteronomo. L'unico intervento possibile è "spegnere l'interruttore", cioè adottare una scelta di non-uso. Vale la pena notare che non sempre ciò è possibile, in senso generale: è possibile nel contesto riabilitativo che qui stiamo descrivendo, ma vi sono innumerevoli altre situazioni di lavoro in cui la scelta di "uscita" dal vincolo tecnologico da parte del soggetto è semplicemente preclusa.

Ma se in molti casi l'eteronomia che l'utilizzo dell'artefatto comporta al livello del processo d'azione è palese, altri casi appaiono più interessanti. Talvolta il sistema tecnologico "suggerisce" certe possibilità di azione all'operatore umano. Ciò avviene, ad esempio, quando il terapeuta riorganizza gli esercizi assegnati al paziente ispirandosi al modo in cui funziona la macchina, come è illustrato nella seguente testimonianza:

"Avevo un paziente in piedi, su questa pedana instabile, la pedana robotica, ok? E io poi quando sono ritornata nella mia palestra [...] ho riprodotto questo tipo di lavoro prendendo una semplice tavoletta propriocettiva con le stesse caratteristiche, instabile, [...] e ho riproposto al mio paziente una attività con me [...] Ci sono state anche delle situazioni nelle quali con alcuni pazienti abbiamo lavorato su questa pedana [robotica] ad esempio da seduti, ok, quindi creando proprio una destabilizzazione per lavorare sul tronco, per avere una risposta [...] però questa qua a me ha dato un feedback importante perché quando sono ritornata [in palestra] con alcuni pazienti, ho preso la mia tavoletta semplice, gliel'ho messa sotto il bacino, al mio paziente, sotto i glutei, e l'ho fatto lavorare come lavora sulla pedana, chiaro?>

Questo esempio è particolarmente interessante perché mostra situazioni più complesse, in cui la trasformazione del processo di lavoro indotta dalla presenza dell'artefatto stimola cambiamenti che implicano anche processi di azione nuovi, e che possono realizzarsi in tempi successivi. Il terapeuta, in questo caso, pur privato della sua capacità di affermazione di autonomia nel momento e per il periodo in cui si affida alla macchina, sfrutta l'osservazione del processo meccanizzato come una opportunità di apprendimento: in questo caso, egli può immaginare e progettare nuove tecniche riabilitative ispirate per l'appunto dall'osservazione della macchina, tecniche che poi potrà applicare in seguito, in situazioni di "non-uso" dello strumento, laddove egli valuti che tale modalità sia più efficace di quella meccanizzata. Sono situazioni che potremmo definire come *dinamiche di automazione ibride*, in cui l'utilizzo dell'artefatto, pur riducendo o azzerando in una prima fase le possibilità di affermazione dell'autonomia del soggetto, genera opportunità di apprendimento che possono tradursi, in seguito, in una trasformazione o persino in un ampliamento delle possibilità d'azione e decisione del soggetto.

Riflessioni conclusive

Nel corso degli ultimi anni la letteratura organizzativa ha segnalato molte criticità che riguardano la trasformazione dei processi di lavoro in contesti in cui la robotica e l'intelligenza artificiale hanno un ruolo centrale e tendono a innescare cambiamenti tecnocentrici dei processi di lavoro (Lindebaum *et al.*, 2020; Delfanti, Frey, 2021; Fayard, 2021). I dati di ricerca e le riflessioni proposte in questo contributo, evidentemente, non mettono in discussione i risultati di tali ricerche. In molti casi, l'automazione sembra (ri)proporre dinamiche di trasformazione che tendono ad allontanarci dalla prospettiva antropocentrica di un "lavoro come processo di sviluppo personale" (Masino, 2013). Al contrario, si fa strada una automazione che confina l'uomo in ruoli ancillari alla tecnologia (Delfanti, Frey, 2021); un ribaltamento distopico dell'ideale umanista di George Friedmann (1950/1963)

che sembra confermare la tendenza storica verso una progressiva degradazione del lavoro umano come costante del capitalismo (Braverman, 1974).

Tuttavia, in questa fase di cambiamento intenso del lavoro, sembrano convivere processi di trasformazione talvolta molto diversi, difficilmente comparabili. In particolare, la nostra ricerca ha catturato alcuni processi di lavoro in cui la possibilità per i terapisti di fare scelte d'uso e di non-uso degli artefatti avanzati appare una prerogativa di valore significativo, in quanto conferisce ad essi una capacità di "regia" che salvaguarda, almeno in parte, la loro capacità di mettere a frutto le loro competenze e abilità. A un diverso livello di analisi, tuttavia, l'utilizzo della macchina genera inevitabilmente situazioni in cui la possibilità di affermazione di autonomia per i soggetti è preclusa. Ma, al tempo stesso, in alcune circostanze, si possono innescare processi di apprendimento generativi di nuovi processi d'azione autonoma da parte dei soggetti. Il contesto specifico della nostra ricerca mette in evidenza il sovrapporsi di queste diverse possibilità - nonché l'utilità interpretativa di distinguere livelli di analisi diversi -, ma è chiaro che in altri contesti, con altre caratteristiche, le conclusioni sul rapporto tra utilizzo degli artefatti tecnologici avanzati e l'autonomia dei soggetti al lavoro potrebbero essere anche radicalmente differenti. In ogni caso, la rilevanza delle trasformazioni dei processi di lavoro in rapporto all'evoluzione tecnologica sembra significativa e tale da suggerire la necessità di riflessioni ulteriori, soprattutto nell'ambito di una prospettiva concettuale che supporti esplicitamente il valore strategico dell'autonomia delle persone nei processi di lavoro (Maggi, 2003/2016). Una prospettiva - è bene sottolinearlo - che non è affatto utopica e che trova riscontro nelle valutazioni di chi insiste sul fatto che "la tecnologia crea possibilità e potenziale, ma in fin dei conti il futuro che ci aspetta dipenderà dalle scelte che facciamo" (Brynjolfsson, McAfee, 2014: 269 ed. it.). Scelte organizzative che orientino i corsi di azione verso l'obiettivo di una società e di una organizzazione dove l'uomo è genuinamente al centro, e "le persone propongono, la scienza studia, la tecnologia si adatta".

Riferimenti bibliografici

AL-AMOUDI I., LAZEGA E. (EDS.)

2019 *Post-human institutions and organizations: Confronting the matrix*, London: Routledge.

BRAVERMAN H.

1974 *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press; 1978 ed. it., *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino: Einaudi.

BRUNI A., PAROLIN L.

2014 Dalla produzione automatizzata agli ambienti tecnologicamente densi: la dimensione sociomateriale dell'agire organizzativo, *Studi Organizzativi*, 1: 7-26.

BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A.

2014 *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, New York: WW Norton & Co.; 2017 ed. it., *La nuova rivoluzione delle macchine*, Milano: Feltrinelli.

CARLILE P.R., NICOLINI D., LANGLEY A., TSOUKAS H. (EDS.)

2013 *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies*, Oxford: Oxford University Press.

DELFANTI A., FREY B.

2021 Humanly extended automation or the future of work seen through Amazon patents, *Science, Technology & Human Values*, 46, 3: 655-682.

FACCHINI A.

2022 A pranzo con Gian Luca Farinelli. Il potere dei film sul grande schermo, *L'Essenziale*, 15: 19.

FAYARD A-L.

2021 Notes on the meaning of work: Labor, work, and action in the 21st Century, *Journal of Management Inquiry*, 30, 2: 207-220.

FLEMING P.

2019 Robots and organization studies: why robots might not want to steal your job, *Organization Studies*, 40, 1: 23-38.

FRIEDMANN G.

1950/1963 *Où va le travail humain*, Paris: Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Edizioni di Comunità.

LEONARDI P.M., TREEM J.W.

2020 Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication, *Organization Studies*, 41, 12: 1601-1625.

LINDEBAUM D., VESA M., DEN HOND F.

2020 Insights from "the machine stops" to better understand rational assumptions in algorithmic decision making and its implications for organizations, *Academy of Management Review*, 45: 247-263.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.

1993 Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro, Introduction to Terssac G. de, *Come cambia il lavoro*: 1-28, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*).

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2018 Digitalizzazione e regolazione dei processi di lavoro, in Salento A. (Ed.) *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*: 41-52, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G.

2018 Industria 4.0 tra passato e futuro, in Salento A. (Ed.) *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*: 23.40, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G. (ED.)

2013 *Work as a process of personal development / Il lavoro come processo di sviluppo personale*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artefacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with Computers*, 15, 5: 693-707.

NORMAN D.A.

1993 *Things that make us smart. Defending human attributes in the age of the machine*, Reading: Addison-Wesley.

ORLIKOWSKI W.J., SCOTT S.V.

2008 Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization, *The Academy of Management Annals*, 2, 1: 433-474.

PARDO DEL VAL M., MARTÍNEZ FUENTES C.

2003 Resistance to change: A literature review and empirical study, *Management Decision*, 41, 2: 148-155.

PURSELL C.W.

1979 Government and technology in the great depression. *Technology and Culture*, 20, 1: 162-174.

1990 *Technology in America: A history of individuals and ideas*, Cambridge: MIT Press.

REYNAUD J.D.

1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris: Armand Colin.

SALENTO A.

2018 Industria 4.0 e determinismo tecnologico, in Id. (Eds.) *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*: 1-22, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed.it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas.

TERSSAC G. DE (ED.)

2003 *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris: Editions de la Découverte.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

2022 *Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

Autonomia, proattività e progettazione del lavoro

Domenico Berdicchia, Università di Ferrara

Introduzione

La questione dell'autonomia è antica quanto la riflessione sulla progettazione del lavoro. Di fatto, progettare il lavoro significa, anzitutto, interrogarsi su "se", "come" e "quanto" il "lavoro progettato" debba prevedere spazi d'azione e decisione per i lavoratori. Nel corso del tempo tale riflessione si è sviluppata in molti modi, sia attraverso formulazioni anche radicalmente diverse del concetto di autonomia, sia attraverso modalità diverse di pensare al rapporto tra progettazione del lavoro e autonomia. In questo contributo vedremo come la letteratura *mainstream*, negli ultimi venti anni circa, ha riconsiderato la questione. In particolare, vedremo che si è sviluppata una forte attenzione sull'idea di "proattività" delle persone al lavoro. E' un termine che per molti aspetti può essere considerato una sorta di surrogato della nozione di autonomia. La sostituzione di un termine con un altro non risolve alcunché sul piano interpretativo, ma è interessante vedere come all'interno di questo rinnovato interesse si siano sviluppati diversi concetti che hanno declinato in vari modi l'idea di proattività e, tra questi, uno in particolare - il cosiddetto *job crafting* (traducibile approssimativamente con "creazione del lavoro" o "costruzione del lavoro"), di cui diremo nei prossimi paragrafi - ha avuto un seguito via via crescente e oggi è molto diffuso, soprattutto in termini di numerosità degli studi empirici a esso dedicati.

Cosa c'è di nuovo, in tutto questo? E come si può rapportare il discorso sul *job crafting* con il tema dell'autonomia nel lavoro? In questo contributo tenteremo di offrire qualche risposta a questi interrogativi.

In linea generale, sosterremo che si tratta di una novità solo apparente. La nostra interpretazione è che permangono, anche in queste nuove proposte concettuali, i punti di debolezza "storici" e tipici degli approcci funzionalisti. Al

contempo, sosterremo tuttavia che si tratta di una letteratura interessante, principalmente sul piano empirico, poiché, paradossalmente, i risultati delle ricerche sul campo di fatto smentiscono, “dati alla mano”, alcuni tra gli assunti di base più generali e fondamentali della visione funzionalista. In altre parole, questo nuovo tentativo di riformulare l’idea di autonomia da parte della letteratura *mainstream* (cambiando il termine e focalizzando l’attenzione su alcuni elementi comportamentali specifici) sembra produrre due effetti: da un lato, grazie alle numerose ricerche empiriche già pubblicate negli ultimi vent’anni, va a minare le proprie basi concettuali (in altre parole, i risultati empirici sembrano contraddire le assunzioni di fondo dell’impostazione funzionalistica); dall’altro lato, riporta all’attenzione degli studi organizzativi la centralità del soggetto (e dei suoi spazi d’azione e decisione) nella comprensione del lavoro, e dunque, indirettamente, la necessità di una riformulazione concettuale totalmente diversa da quella dominante. Come si vede, si tratta di esiti che possiamo definire paradossali (rispetto alle premesse e alle origini), e che rendono ancora più interessante lo sviluppo di questo ambito di ricerca. E’ bene notare che la nostra riflessione critica può essere considerata “interna”, anziché “esterna”. Ragioneremo, infatti, sulla base di una nostra specifica esperienza di ricerca empirica pluriennale sul tema del *job crafting* nella quale abbiamo accettato le premesse concettuali e metodologiche proprie di questa letteratura. Dunque, non si tratterà di una critica che parte da presupposti concettuali opposti o incompatibili con l’oggetto della riflessione ma, al contrario, di un ragionamento che mira a evidenziare, dall’interno per l’appunto, sia i punti di forza e di interesse sia, ancora di più, i limiti e le contraddizioni.

Il nostro contributo si sviluppa nel modo seguente. Nel prossimo paragrafo ripercorreremo brevemente l’evoluzione della letteratura *mainstream* sulla progettazione del lavoro. Quindi, introdurremo la questione della proattività e del *job crafting*, i concetti che, come si diceva sopra, si sono recentemente affermati in tale letteratura come riferimento principale. Di seguito, descriveremo un caso aziendale al fine di illustrare nel concreto in cosa

consiste il *job crafting* e come può essere utilizzato per lo studio empirico del lavoro. Infine, proporremo la nostra interpretazione su queste recenti evoluzioni del pensiero organizzativo e in particolare sul rapporto tra *job crafting* e autonomia nel lavoro.

Il “bisogno di autonomia” nella progettazione del lavoro

La progettazione del lavoro costituisce da sempre un elemento chiave del ragionamento organizzativo. Già ai tempi di Taylor (1911), o ancor prima di Babbage (1832), era vista nelle capacità del progettista, idealmente depositario di una conoscenza assoluta, la capacità dell'organizzazione di perseguire “ottimamente” i suoi risultati. La precisa quanto parcellizzata specificazione del contributo individuale da un lato, e il fedele svolgimento dei compiti così come prescritti dall'altro lato, costituivano il presupposto di efficacia dei processi organizzativi. Non vi è spazio per nessuna discrezionalità dei singoli; questa semmai produce “deviazioni” rispetto al disegno che il progettista, forte di una razionalità olimpica, ha predisposto.

L'importanza del “fattore umano” e dell'iniziativa che le persone assumono nei processi organizzativi inizia ad essere parzialmente riconosciuta nel movimento delle relazioni umane. La necessità di prendere le distanze dai principi rigidamente meccanicistici dell'organizzare, promosse nell'ambito dell'organizzazione scientifica del lavoro, è sostenuta dai teorici della motivazione. In particolare, studiosi quali Likert (1961), McGregor (1960) ed Herzberg (1966) indicano l'importanza di ridimensionare il controllo esercitato sui lavoratori e di progettare attività capaci di lasciare maggiore spazio d'azione, pur in una concezione del ragionamento organizzativo che resta positivista e dunque non si distacca, sul piano epistemologico, dalla visione tayloristica. Alla base, c'è l'idea che un lavoratore responsabilizzato su uno spettro di attività più ampio (*job enlargement*) e a cui siano attribuite maggiori responsabilità decisionali (*job enrichment*) possa vedere migliorata la propria soddisfazione sul lavoro, e con essa le prestazioni. La sistematizzazione di tali presupposti nelle pratiche di *job design* porta al perfezionamento del cosiddetto

job characteristics model (Hackman, Oldham, 1975; 1976; 1980). Si tratta di un'idea di progettazione del lavoro che vede il progettista impegnato a strutturare posizioni di lavoro in grado di includere aspetti ritenuti motivanti per il lavoratore, tra cui, appunto, la presenza di uno spazio d'azione e decisione, circoscritto tuttavia dai confini della mansione, prescritti ed etero-determinati. Tale orientamento ha dominato per decenni la letteratura e le pratiche organizzative, giungendo fino ai giorni nostri.

Nel frattempo, la pubblicistica manageriale ha dovuto tenere conto delle notevoli trasformazioni economiche, sociali e culturali degli ultimi decenni del secolo scorso e che proseguono ancora oggi, e certamente influenzano l'evoluzione del lavoro. La retorica ricorrente enfatizza che l'accresciuta "intellettualizzazione" generi un continuo ripensamento di compiti e attività, sempre più basate sull'intersezione e l'integrazione di saperi eterogenei. Allo stesso tempo, la narrazione diffusa evidenzia che le nuove tecnologie dell'informazione favoriscono l'insorgere di nuove figure professionali, contribuiscono a modificare radicalmente il contenuto di molte attività di lavoro e alimentano nuove logiche di coordinamento e interazione tra persone. La riflessione sull'organizzazione del lavoro in generale, e sul *job design* in particolare, non ha assistito passivamente a tali trasformazioni. Discontinuità e versatilità sono divenuti i riferimenti principali di nuovi sforzi di ricerca tesi a perfezionare "soluzioni" progettuali adatte alle nuove esigenze. Tali sforzi hanno favorito una parziale rivisitazione dei "modelli" esistenti, certamente divenuti più sofisticati, complessi e articolati, ma non hanno comportato il superamento delle logiche prevalenti di fondo: il progettista, forte di una razionalità assoluta, concepisce e struttura le mansioni, i ruoli e i relativi confini; le attività svolte nell'ambito del ruolo possono prevedere scelte e azioni discrezionali, che sono incentivate se funzionali al conseguimento degli obiettivi pre-determinati, ma sempre nell'ambito di confini tracciati in una logica *top-down* (dall'alto verso il basso).

Tali logiche di progettazione del lavoro lasciano trasparire diverse criticità, tra le quali due sembrano particolarmente rilevanti (Grant, Ashford,

2008). Da un lato, lasciano disattese le speranze di volgere verso logiche di strutturazione delle attività che abbandonino definitivamente l'illusione di poter contenere, attraverso uno sforzo progettuale *ex ante*, tutta l'incertezza che i processi organizzativi mostrano durante il loro divenire. Dall'altro lato, lasciano inspiegate alcune evidenze osservabili in molti contesti organizzativi: le persone non si limitano a svolgere passivamente le attività loro assegnate, ma spesso ne rivisitano contenuti, modalità, tempistiche e finalità (Wrzesniewski, Dutton, 2001), realizzando nuove soluzioni e agendo in modo creativo rispetto ai confini del proprio ruolo. Il "disegno" dei progettisti è spesso agito in modo diverso da quanto previsto, e le responsabilità assegnate sono rinegoziate dal basso. La stessa traiettoria degli apprendimenti individuali difficilmente sembra coincidere con quella predisposta: le persone tracciano tragitti coerenti con vincoli e opportunità che l'organizzazione pone, ma anche con preferenze, ambizioni, obiettivi e valori personali.

Ne risulta un'organizzazione che, lungi dal riflettere un insieme di processi formalizzabili e codificabili in mansioni statiche e procedure predefinite, vive e cambia anche attraverso valutazioni, scelte e azioni autonomamente affermate.

La letteratura *mainstream*, quindi, si trova di fronte a un problema empirico: come interpretare realtà di lavoro che sembrano non essere spiegabili e, tantomeno, "progettabili" secondo i canoni funzionalistici del *job design* (nemmeno laddove le mansioni siano allargate fino a concedere margini di discrezionalità), soprattutto in contesti caratterizzati da particolare creatività e dinamicità ma, a ben vedere, seppure in modi e misure diverse, in pressoché qualsiasi contesto di lavoro. La risposta della letteratura *mainstream* si è focalizzata sull'idea di "proattività" dei soggetti al lavoro, che tenta di cogliere, per l'appunto, la naturale tendenza delle persone a non volersi, o non potersi conformare alla mansione progettata e predefinita. Lo scopo, implicito ma chiaro, è integrare l'idea di proattività con l'orientamento del *job design* tradizionale. In questo ambito, il concetto che risulta vincente (per diffusione degli studi a esso dedicati) è il concetto di *job crafting* (Wrzesniewski, Dutton,

2001), che indica di fatto una serie di comportamenti, da parte dei soggetti al lavoro, finalizzati a ridisegnare, dunque a cambiare, a ricreare, in uno o più aspetti significativi, il proprio lavoro, in modo differente da quanto previsto dalla mansione e dalla procedura, e quindi anche da quanto atteso dalla dirigenza.

Job crafting

Il *job crafting* trova la sua origine nella osservazione che le persone non recepiscono le prescrizioni in modo passivo, ma si appropriano del proprio lavoro e ne modificano gli elementi e le prerogative di fondo. È un processo continuo, attivato in modo tacito da credenze, preferenze, ambizioni e obiettivi personali che si fondono con vincoli, risorse e responsabilità formalmente previsti nell'ambito del proprio ruolo e che sfocia in un'attività di ri-progettazione dal basso dell'attività lavorativa. La ricerca ha osservato che tale sforzo di rivisitazione può assumere una portata più o meno ampia a seconda delle circostanze e dei vincoli esistenti, e può riguardare elementi eterogenei del lavoro, come ad esempio le relazioni coltivate, i metodi, i tempi e gli obiettivi delle attività svolte (Tims, Bakker, 2010). È interessante notare che nel contributo in cui il concetto di *job crafting* fu proposto e illustrato per la prima volta (Wrzesniewski, Dutton, 2001), gli autori misero in guardia i lettori dall'assumere che i comportamenti di *job crafting* potessero produrre effetti desiderabili per le imprese o per i contesti organizzativi di riferimento. Al contrario, pur ammettendo che la questione andava lasciata a opportune verifiche empiriche, secondo questi autori ci si poteva aspettare che deviazioni significative dalle mansioni prescritte avrebbero potuto generare inefficienze e contraddizioni, e che comunque gli eventuali effetti positivi sui singoli individui (in termini, per esempio, di benefici psicologici o motivazionali) non necessariamente sarebbero stati accompagnati da effetti positivi sui risultati organizzativi. Si tratta di una posizione coerente con l'approccio del *job design* funzionalistico: non si poteva ammettere, forse nemmeno immaginare, che comportamenti individuali in contrasto con le procedure e le mansioni

predefinite (informate da una razionalità forte, da una visione dall'alto, da una competenza manageriale consolidata e certificata dalle *business school*) avrebbero potuto alterare in modo positivo i risultati attesi in termini di efficienza ed efficacia complessiva.

Dal 2001 in poi, tuttavia, la ricerca porta a risultati inattesi dagli stessi proponenti. Il concetto di *job crafting* attira progressivamente l'attenzione di un numero sempre più elevato di studiosi, e si moltiplicano soprattutto gli studi empirici, grazie anche alla predisposizione di alcuni strumenti di analisi (protocolli di interviste, scale di misurazione, ecc.) che facilitano il lavoro di osservazione e misurazione di questi comportamenti, prevalentemente attraverso studi di carattere statistico-quantitativo (anche se non mancano studi qualitativi sul tema), e ciò facilita ulteriormente la diffusione di questo ambito di studio nelle principali riviste *mainstream*. E, in modo largamente preponderante, accade ciò che forse l'orientamento dominante funzionalista non si aspettava: i dati mostrano che i comportamenti di *job crafting* generano, in modo incontrovertibile, effetti positivi, sia per i soggetti al lavoro, sia - ed è questo probabilmente l'effetto meno atteso - per i risultati organizzativi. Dal benessere alla soddisfazione personale, all'aumento di motivazione, alla riduzione della fatica, all'aumento delle prestazioni individuali e collettive, alla riduzione del *turnover* (Rudolph *et al.*, 2017; Zhang, Parker, 2019), e altri risultati ancora. In sostanza, gli studi riguardanti una grande varietà di "metriche" mostrano che i comportamenti proattivi delle persone finalizzati a riappropriarsi del proprio lavoro, e a ridisegnarlo sulla base delle proprie capacità e conoscenze, producono effetti positivi sia al livello individuale, sia al livello collettivo. Gli studi empirici continuano, e certamente c'è ancora molto da imparare e scoprire su questi temi, ma dopo venti anni di studi la conclusione che abbiamo appena tracciato è ormai sufficientemente consolidata, per lo meno in termini generali e, molto spesso, anche in termini assai specifici.

Ci si può chiedere: cosa c'è di nuovo in tutto questo? Dal punto di vista di coloro che abbracciano la concezione del lavoro e dell'organizzazione antitetica sia alla visione funzionalista, sia alla visione soggettivista, e che per

decenni hanno insistito sul valore della partecipazione dei soggetti alla regolazione del proprio lavoro (Maggi 1984/1990; 2003/2016) c'è ben poco di nuovo. Ma per la concezione funzionalista del lavoro si tratta di una "scoperta" significativa e, per molti aspetti, spiazzante, non facilmente conciliabile con i fondamenti classici del *job design*. In realtà, si tratta di risultati di ricerca che non avrebbero dovuto sorprendere nemmeno la letteratura funzionalista, poiché esiti simili si ritrovano già nelle ricerche di Hawthorne risalenti a quasi un secolo fa, e nella seguente tradizione di studi delle relazioni umane. Ritorneremo su questo nel paragrafo conclusivo, con alcune riflessioni aggiuntive. Prima di ciò, è necessario chiarire meglio il concetto di *job crafting* riportando un breve estratto da uno studio empirico di tipo qualitativo.

Job crafting: un esempio empirico

Sono molte, se non tutte, le realtà di lavoro che rappresentano un ambiente fertile per il *job crafting*. La ricerca fino a questo momento ha esplorato il *job crafting* in imprese pubbliche e private, piccole e grandi, operanti nei servizi, nella manifattura e nel commercio, focalizzando l'attenzione sul ruolo di operatori e dirigenti, sia con metodi quantitativi, sia con metodi qualitativi. Certamente il contesto organizzativo può facilitare o meno tale forma di proattività. Altrettanto facilmente si intuisce che la specifica natura dei processi lavorativi possa orientare le iniziative di *job crafting* in modo assai differente, e con obiettivi altrettanto eterogenei. Questo è il motivo per cui esplorare tale fenomeno non solo nelle imprese che incoraggiano esplicitamente il personale a scelte creative, ma anche in organizzazioni operanti in settori più tradizionali, dove lo spazio per l'iniziativa personale appare ridimensionato se non assente (in altre parole, in contesti in cui l'orientamento funzionalistico al *job design* è pienamente e convintamente adottato), può aiutare a svelarne le dinamiche di fondo.

E' il caso di una ricerca che abbiamo svolto in un'impresa operante nel settore della grande distribuzione sul territorio nazionale. Durante lo studio, durato molti mesi, abbiamo documentato i comportamenti di alcuni

responsabili di reparto (12 in tutto) nelle loro azioni quotidiane. Il confronto tra le osservazioni svolte e la *job description* formale del ruolo (resa disponibile dalla direzione) ha permesso di individuare e interpretare le azioni di *job crafting*.

E' significativo l'esempio offerto da Verdi¹, responsabile del reparto "carne e pesce". Si tratta di un'area particolare nella quale lavorano persone considerate molto più di semplici "addetti alla corsia". Lo stesso caporeparto, così come tutti i lavoratori anziani del reparto, si sente orgogliosamente depositario di un mestiere che egli considera antico e nobile: quello del macellaio. Occorre conoscere bene tutte le varietà di carni, i vari tagli, occorre maneggiare con maestria strumenti affilati e pericolosi. La formazione e i tempi di apprendimento sono significativi. Lo stesso caporeparto è fiero di possedere competenze tipiche di quel "vecchio mestiere", oltre le competenze gestionali.

Durante il periodo in cui si svolse lo studio, l'impresa stava attraversando una crisi che aveva portato la direzione a una decisione alla quale avrebbero dovuto conformarsi tutti i reparti: tagliare i costi. Nelle politiche del personale ciò si traduceva in una strategia piuttosto comune in questi casi: reclutare personale giovane e inesperto con contratti di breve durata, assegnare a tali neoassunti mansioni semplici e favorirne un veloce *turnover*. Ciò avrebbe permesso lo svolgimento di attività comunque necessarie mantenendo bassi i costi. A fronte di tali indicazioni da parte della direzione, Verdi agisce in modo piuttosto differente.

Dalle sue parole emerge chiaramente l'importanza di formare i collaboratori più giovani, non solo perché giudicava tale scelta come giusta ed etica, ma anche perché utile per il reparto. Più volte Verdi asserisce che la sua attenzione per la formazione dei più giovani era per lui un imperativo morale, un patto tra generazioni, nonché un'attività piacevole. Al di là di questi suoi valori, sono anche altri i motivi che consolidano le sue convinzioni. Da un lato, sostiene Verdi, non è semplice trovare persone che sappiano svolgere bene il mestiere, e comunque assumere personale già formato è molto difficile e costoso. D'altro lato, Verdi si aspetta che nel giro di pochi anni un numero

¹ Per ragioni di riservatezza, sia il nome dell'impresa, sia i nomi dei protagonisti, sono fittizi.

rilevante tra i suoi collaboratori più abili ed esperti andrà in pensione, e dunque prefigura difficoltà significative per il suo reparto nel momento in cui si troverà a doverli rimpiazzare. Infine, la formazione interna assicura omogeneità di pratiche, di tecniche, e una “visione” condivisa del mestiere, cosa che invece non accade quando si assumono persone già formate all'esterno. Tutti questi aspetti avrebbero potuto produrre, nel caso di Verdi e del suo reparto, inefficienze e difficoltà già nel breve-medio periodo, vista la presenza di diversi lavoratori anziani ormai prossimi alla pensione.

Ecco, quindi, che Verdi ristruttura compiti, contenuti e obiettivi del suo lavoro e di quello dei suoi collaboratori in modo sostanzialmente opposto a quanto prescritto dalla direzione dell'azienda. In particolare, costituisce dei gruppi di lavoro per attività, nei quali a ciascun addetto sono affidati compiti omogenei per tipo di lavorazione. In ciascun gruppo è assicurata la presenza di un anziano per guidare e formare gli altri; ogni giovane praticante ruota in due gruppi di attività contemporaneamente, in modo da poter apprendere, quanto più ampiamente possibile, lavorazioni e tecniche nel tempo disponibile.

Le azioni di *job crafting* identificabili in questo caso, qui descritto sinteticamente, sono molteplici. E' in primo luogo modificata la natura dei compiti. Ai giovani non sono attribuiti solo compiti semplici e ripetitivi, come richiesto dalla direzione, essi sono responsabilizzati su attività anche più complesse, grazie a opportuni passi formativi e affiancamenti. In altre parole, la natura dei compiti attribuita ai giovani da parte di Verdi ne enfatizza l'obiettivo formativo, elemento evidenziato ulteriormente dalla rotazione dei giovani su gruppi di lavoro e attività diverse. Questa enfasi sulla formazione non solo non è prevista, ma è addirittura scoraggiata dalla direzione, in quanto giudicata come uno spreco di tempo e come attività che pregiudica la possibilità di trarre il massimo valore possibile dai giovani neo-assunti, visti in tal caso come meri portatori di “manovalanza”.

Il *job crafting* di Verdi può anche essere letto in chiave relazionale. Verdi modifica il suo lavoro, e quello dei suoi collaboratori, non solo in termini di mansioni ma anche (in modo parzialmente ma non completamente correlato) in

termini di relazioni e rapporti di lavoro (per esempio, la possibilità per i giovani di consultare i *senior*, di chiedere aiuto e supporto, anche al di fuori delle assegnazioni ai gruppi). Gli affiancamenti e le rotazioni, nonché questa ampia disponibilità all'aiuto e al supporto, sono predisposti da Verdi non tanto per scopi di sorveglianza e coordinamento, ma anche e soprattutto per finalità di socializzazione di saperi e *know-how*. Ed è l'aspetto sociale, in particolare la relazione con i giovani, che arricchisce il lavoro di Verdi e lo gratifica particolarmente, anche da un punto di vista personale (trova particolarmente gratificante il fatto di poter "insegnare" ai giovani, di essere ascoltato e di poter interagire con essi), e lo stesso vale per i suoi collaboratori più anziani. Il "clima" sociale del reparto cambia in modo positivo grazie non tanto all'entrata dei giovani in sé, ma al modo in cui Verdi ha interpretato il loro inserimento nei processi di lavoro.

Quali sono i risultati di queste iniziative? Nel breve periodo, la direzione "tollera" le iniziative di Verdi, in parte perché Verdi gode di ottima reputazione nell'impresa (il suo reparto da molti anni è tra i migliori al livello nazionale in termini di prestazioni rispetto ai reparti comparabili in altre unità di vendita), in parte perché probabilmente la direzione non è in grado di cogliere appieno la differenza radicale tra quanto agito da Verdi e quanto gli era stato esplicitamente prescritto. Nel lungo periodo, i risultati sono come Verdi si aspettava: una transizione meno problematica e meno costosa nel momento in cui arrivano i primi pensionamenti, una qualità del lavoro che si mantiene elevata, e un più facile compito di coordinamento e supervisione grazie al fatto di aver formato direttamente le persone più giovani, cui vengono, nel tempo, rinnovati i contratti di lavoro e che quindi sono inseriti in modo definitivo. I risultati positivi per il reparto di Verdi migliorano ulteriormente, e con essi la sua reputazione presso la direzione e il resto dell'azienda.

Il caso di Verdi è solo un esempio tra i numerosi che abbiamo raccolto nell'ambito della stessa ricerca. In pressoché tutti i casi, abbiamo trovato situazioni analoghe: persone che, a fronte di prescrizioni che ritengono inappropriate o comunque migliorabili, si "ri-appropriano" del proprio lavoro e

lo trasformano per qualche aspetto significativo – talvolta in modo più evidente e palese, come nel caso di Verdi, talvolta in modo più “nascosto” e cauto, persino nella completa ignoranza dei dirigenti, in alcuni casi. Quasi sempre, accade che tali trasformazioni perseguono un duplice obiettivo. Da un lato, i protagonisti cercano di ottenere un risultato positivo per sé: o perché il lavoro diventa più appagante, più stimolante, più sfidante o più formativo, o meno stressante, oppure più in linea con propri valori di fondo, come nel caso di Verdi. D’altro lato, le medesime trasformazioni sono scelte e realizzate, da parte dei protagonisti, facendo attenzione, con grande consapevolezza, a non danneggiare i risultati collettivi (di reparto, nel caso di Verdi e di altri supervisor che abbiamo analizzato) e, spesso, nel tentativo di migliorarli, sapendo che una prestazione positiva (al livello individuale e/o collettivo) verrà riconosciuta o, come minimo, non intaccherà la possibilità futura di ulteriori trasformazioni. In un certo senso, l’attenzione dei soggetti per l’esito dei loro comportamenti, il duplice risultato positivo (per sé, e per l’azienda), è vista come la condizione essenziale per perpetuare nel tempo, e persino estendere, la loro capacità di agire in modo almeno in parte svincolato dalle attese procedurali e gerarchiche o, talvolta, come nel caso di Verdi, in modo totalmente opposto a esse. Naturalmente, l’efficacia di tali azioni dipende dal grado di consapevolezza e conoscenza del soggetto. Non è un caso, per esempio, che il grado di esperienza riguardante lo specifico contesto di lavoro influisca in modo significativo sulla capacità del soggetto di conciliare, per l’appunto, interessi individuali e collettivi.

Autonomia e *job crafting*

Ciò che emerge dalle nostre ricerche e, in generale, da una mole ormai consistente di risultati empirici, è qualcosa che sfugge all’approccio classico del *job design*. Non è pensabile, secondo tale impostazione, che deviazioni significative dalla mansione prescritta portino a risultati positivi sia per gli individui sia, tanto meno, per l’impresa. Ciò che è particolarmente incompatibile con tale approccio è la constatazione dell’elevato grado di

consapevolezza da parte dei soggetti circa due aspetti distinti: da un lato, quanto sia modificabile e migliorabile nella propria mansione individuale e, dall'altro lato, le ramificazioni che ogni trasformazione può generare al livello collettivo e organizzativo. I risultati positivi che la letteratura empirica ha nel tempo associato al *job crafting* sono dunque spiegabili in termini di una razionalità maggiore (posseduta dai soggetti agenti) rispetto a quanto ammissibile e previsto dalla logica funzionalista, e una razionalità minore (posseduta dai dirigenti) rispetto a quanto assunto dalla medesima logica. E' del tutto chiaro che si tratta di asserzioni la cui validità può variare anche notevolmente da caso a caso, in base a numerosissimi aspetti circostanziali. Vi sono situazioni eterogenee e anche eccezioni. Tuttavia, i risultati maturati in oltre venti anni di studi sembrano, in senso generale, incontrovertibili: vi sono autori che iniziano a proporre un ripensamento del *job design* classico, e suggeriscono che le ricerche sul *job crafting* debbano portare alla identificazione di nuovi "modelli" di "*co-job design*", riconoscendo quindi un ruolo più importante ai protagonisti del lavoro, ma sempre in un contesto di sostanziale etero-regolazione. Pensiamo, tuttavia, che la strada da intraprendere sia molto diversa.

Da un lato, bisogna riconoscere che le ricerche sul *job crafting* sono apprezzabili e utili, se non altro perché hanno messo in discussione, in termini empirici, alcuni tra i principi fondamentali della visione funzionalista dell'uomo al lavoro, e lo hanno fatto dall' "interno", utilizzando cioè concetti e strumenti propri del pensiero *mainstream*, dunque non facilmente rigettabili, così come sarebbe forse possibile qualora provenissero da diverse visioni del mondo. La critica (implicita, spesso non voluta, talvolta nemmeno consapevole) è infatti interna, è fondata esclusivamente su dati empirici, e dunque particolarmente rilevante.

D'altro lato, devono ancora essere superate questioni concettuali che, a ben vedere, rappresentano un limite intrinseco agli studi sul *job crafting*. Bisogna chiedersi, anzitutto, che cosa si intende per *job crafting*, e come questo

concetto si colleghi con la questione dell'autonomia. Proponiamo alcune brevi riflessioni su questo tema.

In primo luogo, è certamente vero che il *job crafting* si riferisce, in senso lato, alla capacità degli individui di agire e decidere in modo "libero", proattivo, non strettamente predeterminato dalla gerarchia, dalle procedure, o da altre fonti di vincoli. Tuttavia, il *job crafting* è definito in termini comportamentali. Dunque, è definito come un insieme di comportamenti "tipici", descritti in modo abbastanza generico, cui è associata la volontà, da parte del soggetto, di modificare il proprio lavoro. Non c'è nulla, in questo modo di definire il *job crafting*, che riguardi le intenzioni dei soggetti, le loro preferenze, i loro obiettivi, il senso della loro azione. Semplicemente si assume (in maniera sostanzialmente assiomatica) che, a fronte di tali comportamenti, il soggetto intenda modificare il proprio lavoro. Sono chiari i limiti euristici di questo orientamento: può darsi il caso di comportamenti simili, o persino identici, che tuttavia discendono da diverse intenzioni, diversi obiettivi, diverse preferenze. Non si coglie in alcun modo il senso dell'azione. Nella nostra ricerca, la mera osservazione dei comportamenti di Verdi, e degli altri supervisori, non ci avrebbe fatto capire alcunché circa la costruzione di senso delle loro azioni, ma sarebbe stata sufficiente per poter dire che stavamo osservando un esempio di *job crafting*. Solo le interviste, i dialoghi, le conversazioni con i protagonisti ci hanno permesso di entrare in maggiore profondità e di cogliere il senso di tali azioni così come inteso dai medesimi soggetti.

In secondo luogo, il *job crafting* è definito in modo da non poter dire nulla sul rapporto tra l'azione del soggetto e il quadro di regolazione entro il quale la sua azione si svolge. In altre parole, la mera osservazione dei comportamenti associati al *job crafting* non permette di analizzare il rapporto – per esempio, ma non solo – con le prescrizioni manageriali. Non si può dire alcunché, quindi, circa l'ipotesi che tali comportamenti siano agiti in opposizione a tali prescrizioni, oppure che siano tollerati in quanto si muovono entro margini di manovra esplicitamente concessi, oppure ancora siano coerenti con le

prescrizioni. E lo stesso tipo di ragionamento (o meglio, la assenza dello stesso tipo di ragionamento) potrebbe essere riferito ad altre fonti di regolazione organizzativa. Questo è forse un limite ancora più ovvio rispetto al precedente.

La considerazione di questi limiti ci induce ad affermare che le ricerche svolte sul *job crafting* permettono di giungere a conclusioni accettabili in senso molto generale, certamente apprezzabili ma solo nell'aggregato di centinaia di studi empirici, circa il valore sottostimato, non abbastanza considerato, delle persone al lavoro e della loro capacità di azione e decisione. Una riflessione più approfondita richiederebbe un affinamento concettuale significativo, e probabilmente l'abbandono di un orientamento puramente comportamentista. Un punto di avvio utile può essere il concetto di autonomia, inteso come capacità di auto-regolazione e auto-governo del processo di lavoro, e la distinzione tra il concetto di autonomia (così inteso) e il concetto di discrezionalità, inteso invece come capacità d'azione entro un contesto eteroregolato, cioè eteronomo (Maggi, 2003/2016). E' un punto essenziale, perché risponde proprio ai due limiti del *job crafting* che abbiamo sopra evidenziato: la questione del senso intenzionato dell'azione, e la questione del rapporto tra processi di regolazione diversi in uno stesso contesto lavorativo. Il *job crafting* riflette una vera e propria affermazione di autonomia, considerando il senso dell'azione da parte dei soggetti e il quadro di regolazione nel quale l'azione si colloca? Oppure si tratta di comportamenti meramente discrezionali? E quali sono le conseguenze di ciò in termini di risultati attesi e ottenuti?

Non può esservi una risposta univoca se restiamo nell'ambito dell'apparato concettuale del *job crafting*, perché il modo in cui esso è definito porta a eludere la domanda, non contiene in sé gli elementi per poter rispondere, e questo denota il suo inesorabile limite euristico. Il *job crafting* si limita a segnalare azioni e comportamenti che, in apparenza, e per mera assunzione *a priori*, sembrano evocare una volontà di cambiamento da parte del soggetto al lavoro. Ma non ci dice molto di più, e si limita a identificare tipi diversi di comportamenti riconducibili alla medesima logica.

Evidenziati questi limiti significativi, ribadiamo che si tratta di una letteratura comunque utile e interessante, perché ha messo a nudo, forse come mai in passato, i limiti degli approcci del *job design* classico, e ha evidenziato la necessità, anzi l'urgenza, di considerare seriamente il valore che le persone possono apportare nella regolazione dei propri processi di lavoro.

Riferimenti bibliografici

BABBAGE C.

1832 *On the economy of machinery and manufactures*, New York: Kelley.

GRANT A.M., ASHFORD S.J.

2008 The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.

HACKMAN J.R., OLDHAM G.R.

1975 Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

1976 Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 250-279.

1980 *Work redesign*, Reading: Addison-Wesley.

HERZBERG F.

1966 *Work and the nature of man*, Cleveland: World.

LIKERT R.

1961 *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill; 1973 ed. it., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Milano: Franco Angeli.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MCGREGOR D.

1960 *The human side of the enterprise*, New York: McGraw-Hill; 1972 ed. it., *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano: Angeli.

RUDOLPH C.W., KATZ I.M., LAVIGNE K.N., ZACHER H.

2017 Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 102: 112-138.

TAYLOR F.W.

1911 *The principles of scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

TIMS M., BAKKER A.B.

2010 Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 2: 1-9.

WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2001 Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.

ZHANG F., PARKER S.K.

2019 Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review, *Journal of Organizational Behavior*, 40, 2: 126-146.