

24 / 2024

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Ri-Organizzare il lavoro. Hybrid work, confini organizzativi e valore

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

Comitato editoriale di coordinamento

Buonocore Filomena . Università di Napoli Parthenope

Flamini Giulia -Università Politecnica delle Marche

Rosario Marrapodi - Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'

Morelli Chiara - Università del Piemonte Orientale

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Riemma Filomena - Università Parthenope di Napoli

Rosa Angelo - Università LUM "Giuseppe Degennaro"

Todisco Lucio - Università degli Studi di Napoli Federico II

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Zifaro Maria - Università Telematica "Universitas Mercatorum" Roma

ISSN 2465-175

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

info@assioa.it

Introduzione Special Issue	
“Ri-Organizzare il lavoro. Hybrid work, confini organizzativi e valore”	5
Lavoro ibrido: una riflessione sulla 'questione definitoria'	9
Come ritrovar la strada in un labirinto	
Percorsi virtuosi verso l’hybrid work	16
Tra flessibilità e sfide: impatti e conseguenze delle diverse modalità di lavoro durante la pandemia Covid-19	26
Coesione e seniority nei team virtuali: analisi e implicazioni	33
Lavoro ibrido e creatività: organizzare e gestire i team creativi “ibridi”	44
“L’alba del giorno dopo”. Lo smart working nel settore pubblico oltre l’emergenza pandemica	60
Il Potenziale Inesplorato del Lavoro da Remoto per Combattere il Turnover del Personale: Il Caso Giudiziario	69
Verso un lavoro ibrido di successo: motivare il personale della P.A.	75
Gli spazi collaborativi come luoghi di supporto ai lavoratori di fronte alle trasformazioni del lavoro	84

Introduzione Special Issue “Ri-Organizzare il lavoro. Hybrid work, confini organizzativi e valore”

La “vera” transizione verso il lavoro ibrido è stata innescata, in gran parte, dalle necessità imposte dalla pandemia. Questo evento ha infatti catapultato le organizzazioni in una nuova era, in cui l'approccio flessibile al luogo dove il lavoro può essere svolto è diventato la norma e il lavoro ibrido, nella fase di assestamento del dopo pandemia, si afferma come catalizzatore di trasformazioni radicali nelle pratiche organizzative. Complice l'evoluzione del contesto (in primis quello tecnologico) il cui ruolo abilitante è tutt'altro che neutro, questa modalità di erogazione della prestazione lavorativa si connota per una trasformazione profonda nella cultura non solo dei lavoratori – dei quali ha influenzato le abitudini e ridefinito le priorità, mettendo in luce un cambiamento a livello globale nelle preferenze di gestione del tempo lavorativo e di miglior bilanciamento vita-lavoro - ma anche delle organizzazioni, attraverso un ripensamento dei fondamenti alla base dell'organizzazione del lavoro e, più in generale, una rivisitazione dei processi organizzativi, tutti aspetti dal forte impatto sia sulla gestione delle persone, ma anche degli spazi e dei confini. Se il lavoro sta via via perdendo la connotazione spaziale del “luogo” (si è passati dal tele-lavoro al lavoro da remoto, al lavoro ibrido che si propone ora come la nuova “etichetta” per identificare ciò che sta accadendo) e si avvia a ridimensionare gradualmente anche quella consolidata di “tempo” (già sono in atto diverse sperimentazioni a livello nazionale ed internazionale per ridefinire il numero di ore lavorate alla settimana e la loro distribuzione temporale), con l'avvento delle nuove modalità di lavoro ciò che è messo in discussione è proprio il confine dell'organizzazione. Nel momento in cui le forme di lavoro diventano massimamente flessibili, accade che sia difficile per le organizzazioni comprendere cosa è collocato all'interno (e necessità quindi di un certo tipo di gestione) e cosa, al contrario, fa parte del mondo esterno (rimandando ad altre modalità di coordinamento). Ecco, quindi, che il “controllo sulle persone” perde di significato così come lo perdono gli spazi di lavoro (e con essi le strumentazioni informatiche e tecnologiche) che sono difficilmente specificabili come “dotazioni” dell'azienda. Se le persone lavorano da remoto, l'organizzazione dovrà occuparsi di fornire loro una scrivania? Un pc o un tablet? Oppure, come è proprio dei contratti di agenzia, “i mezzi” di lavoro saranno a carico del lavoratore? E quali lavoratori hanno diritto al buono pasto? E come si declinano le questioni di sicurezza sul lavoro? E quando il lavoro diventa classificabile nella tipologia dello “straordinario? O, ancora, per aggiungere altre questioni, non meno rilevanti, come si motiva un lavoratore che “frequenta” poco la sua organizzazione? Quali nuove criticità si presentano? Questi e molti altri interrogativi diventano le sfide delle organizzazioni moderne in un contesto che cambia a velocità variabile - ma sempre in accelerazione - e che impone al management e ai decisori aziendali continui sforzi non solo per cogliere e adeguarsi, ma per anticipare le tendenze future.

Lo Special Issue propone un'analisi delle dinamiche organizzative, enfatizzando gli aspetti manageriali correlati al lavoro ibrido e alle organizzazioni del futuro in cui questa modalità organizzativa occuperà un ruolo preponderante. Gli articoli inclusi offrono un contributo significativo all'approfondimento del tema dal punto di vista teorico ma, parallelamente, mirano a tradurre tali conoscenze in applicazioni pratiche per i dirigenti e i leader organizzativi attraverso la narrazione di casi ed esperienze studiati dai contributori. La prospettiva socio-tecnica pervade molti dei lavori presenti nello Special Issue: si tratta di un approccio che, dalla sua nascita, ci ricorda come il fattore umano non sia una risorsa che si deve adattare alla tecnologia, che in quanto tale non impone alcun modello organizzativo, ma che ogni sistema è definito da due ordini di variabili, quelle tecniche e quelle sociali, da conciliare per conseguire, congiuntamente, efficacia ed efficienza. E lo fa con una postura che si adatta a contesti, settori e problemi diversi. In questo

risiede la sua attualità e la sua capacità di supportare la comprensione del cambiamento nel lavoro e dell'adattamento che questo comporta.

La necessità di definire il concetto di lavoro ibrido muove il contributo di Klasser e Cuel. Il lavoro ibrido, affermano gli autori, è una prospettiva proattiva attraverso la quale le organizzazioni gestiscono le nuove forme del lavoro, tenendo in considerazione più dimensioni, che supera tutte le definizioni di lavoro da remoto, flessibile, agile, o smart. In tal senso, la dimensione organizzativa che ingloba non solo quella spaziale, ma anche quella temporale, amministrativo/legale e gestionale, diventa il vero driver per gli HR manager contemporanei. La necessità di personalizzare la gestione del lavoro ibrido in considerazione delle caratteristiche dell'organizzazione costituisce una sfida ma, al contempo, un'opportunità significativa per manager e professionisti. La capacità di gestire in modo efficace gli aspetti più legati al lavoratore, al suo benessere, alla comunicazione, alla valutazione e alla formazione diventa condizione decisiva per la competitività e l'attrattività delle organizzazioni. Che l'affermazione del lavoro ibrido necessiti di una attenta strategia di cambiamento culturale e organizzativo - che però passa attraverso la sperimentazione di soluzioni di continuo bricolage socio-organizzativo - è confermato dal contributo di Nunziata. Inoltre, l'autore focalizza l'attenzione su quanto sia importante accompagnare la diffusione delle pratiche di lavoro ibride con politiche, iniziative e modalità strutturate di comunicazione interna e organizzativa che si soffermino sulla dimensione socio-tecnica. Commentando l'articolo di Wontorczyk e Roznowski, che hanno studiato lo stress e l'engagement dei lavoratori nelle tre modalità lavorative ibride, da remoto ed in presenza durante la pandemia, il contributo della Mormile sottolinea che è responsabilità delle organizzazioni adottare un approccio flessibile e personalizzato per massimizzare il benessere e l'impegno dei propri dipendenti, tenendo conto delle esigenze sia individuali che aziendali. Nelle organizzazioni che diventano ibride, sempre maggiore importanza ricoprono i team, che lavorano - soprattutto in seguito alla riorganizzazione del lavoro in modalità da remoto - interagendo tra loro quasi esclusivamente grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici online come e-mail, applicazioni di messaggistica istantanea e videoconferenze e, nel migliore dei casi, incontrandosi nella loro piena composizione solo in poche occasioni. Diversi studi hanno dimostrato che nei team virtuali le interazioni tra i membri e, di conseguenza, le modalità lavorative, differiscono molto rispetto a quello che accade nei team tradizionali e hanno segnalato che, tra i fattori che possono influenzare il lavoro da remoto, la coesione è elemento essenziale. L'importanza di questo fattore è evidenziata anche dallo studio condotto da Pescatore, che suggerisce come la coesione nei team virtuali sia una variabile dinamica e multifattoriale, soggetta ad evolversi nel tempo, in particolare decresce all'aumentare degli anni di servizio svolto (seniority). Poiché la coesione potrebbe essere associata a diversi fattori quali il clima organizzativo o a fattori individuali o di contesto organizzativo, assume un'importanza fondamentale l'azione del management nel modificare i processi di gestione dei team che la influenzano. Lungo questa traiettoria si colloca il lavoro di Garlatti-Costa e Bortoluzzi. Gli autori presentano uno studio che mira ad analizzare cosa accade quando il processo creativo nei team non avviene più all'interno dell'organizzazione, bensì all'esterno o alternando momenti in presenza ed in remoto. Gli autori propongono una tassonomia basata sull'utilizzo di due dimensioni di organizzazione del lavoro ibrido - che vede ad un estremo il lavoro tradizionale e all'altro il lavoro totalmente da remoto - dalla quale si possono cogliere alcune interessanti indicazioni manageriali per l'identificazione di pratiche di supporto alla creatività. Se i fattori sociali occupano un posto di primo piano, gli aspetti legati alla tecnologia ed al suo utilizzo hanno spazio nello Special Issue. Il contributo di Neri-Dini evidenzia le criticità connesse all'utilizzo della strumentazione tecnologica necessaria per lavorare in luoghi diversi dalle postazioni aziendali. Tra queste emergono problemi di cybersecurity in quanto l'impiego degli strumenti informatici diffuso e lontano dalla sorveglianza del responsabile dell'organizzazione può generare attacchi informatici al patrimonio informativo aziendale. In quest'ottica, l'utilizzo del computer personale (Bring Your Own Device - BYOD) sfrutta la vulnerabilità connessa alla dimensione individuale del lavoratore che mette però a rischio tutta

l'organizzazione. Diventa, quindi, quanto mai necessario sviluppare un approccio integrato di cyber organizational culture, incidendo sia sulla cyber awareness anche attraverso la formazione, sia modificando la struttura organizzativa e inserendo ruoli specifici (Chief Information Security Officer – CISO).

Poiché anche il settore pubblico è stato ed è sempre più coinvolto dal cambiamento nel modo di lavorare, l'attenzione di alcuni degli autori che hanno contribuito a questo lavoro si è rivolta specificatamente a questo tipo di organizzazioni. Il contributo di Modarelli e colleghi mira ad evidenziare le potenzialità dello smart-working nel settore pubblico, in vista del suo consolidamento dopo l'emergenza pandemica. La riflessione si concentra su come l'accettazione delle tecnologie in un ambiente lavorativo basato sul lavoro ibrido possa supportare il cambiamento delle abitudini e la diffusione e continuità nel tempo da parte dei lavoratori. Gli autori indagano l'evoluzione della percezione dell'uso delle tecnologie sul posto di lavoro dal periodo pre-pandemico a quello post-pandemico e come la motivazione e le abitudini lavorative nonché l'utilità percepita della tecnologia ne faciliti l'utilizzo e sia strettamente connessa al miglioramento dell'efficienza lavorativa. Ciabattoni, Veglianti e Ricciardi propongono una lettura positiva del lavoro a distanza in quanto soluzione efficace per abbattere il turnover. Nell'accezione proposta, le autrici affermano che il lavoro a distanza se ben organizzato e gestito – e quindi in grado di consentire una maggiore flessibilità nel lavoro e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata – può mitigare il fenomeno del turnover, soprattutto se questo è motivato dalle difficoltà connesse alla distanza dal luogo di lavoro. Il caso che approfondiscono è nell'ambito del settore pubblico, che già di per sé rappresenta un contesto di primaria importanza, ma offre interessanti spunti anche per il mondo privato. Tra le diverse problematiche ancora più sentite nel settore pubblico rispetto alle organizzazioni private c'è di certo la questione della motivazione. Il contributo di Adinolfi e colleghi esplora, attraverso un'indagine empirica che utilizza interviste semi-strutturate ai dipendenti pubblici, la relazione tra lavoro ibrido e Public Service Motivation (PSM). In particolare, lo studio analizza le potenzialità che il lavoro ibrido può esprimere in favore della PSM ovvero la propensione dell'individuo nel perseguire obiettivi e motivazioni che si riscontrano, principalmente, nelle organizzazioni pubbliche, evidenziando come il potenziale positivo derivante dal lavoro ibrido necessiti di adeguato supporto organizzativo per tradursi in reali benefici strutturali. Un'altra delle traiettorie evolutive che segnano il cambiamento in atto nei modi di lavorare trova negli spazi collaborativi la sua migliore declinazione. Il lavoro di Scapolan e colleghi si sofferma sulle funzioni che questi spazi svolgono e sul ruolo che giocano nei processi di formazione e sviluppo del capitale umano, laddove i nuovi modi di lavorare a natura ibrida, imperniati sugli strumenti tecnologici, si intersecano con dinamiche sociali e relazionali sempre più fondamentali nei percorsi professionali dentro e fuori i confini organizzativi. Il dibattito sulle diverse dimensioni del lavoro ibrido è tutt'altro che definito: assistiamo quotidianamente all'emergere di diverse problematiche e implicazioni manageriali che questa nuova modalità organizzativa fa emergere sia nell'ambito legato alla tecnologia (si pensi alle organizzazioni meno innovative o con personale di età più avanzata - quali le Pubbliche Amministrazioni- in cui la competenza informatica costituisce ancora un problema di efficacia lavorativa, o alle zone geografiche non coperte appieno dalla rete) ma anche nella dimensione sociale, legata alle capacità di gestione manageriale e di leadership che sono necessarie per gestire i lavoratori ibridi, i quali richiedono, il più delle volte, una rivoluzione delle pratiche accreditate, o ancora alla necessità di riprogettare processi organizzativi e metriche di valutazione dei risultati che devono basarsi su nuovi KPIs e che necessitano lo stravolgimento di sistemi consolidati. Ciò ci conferma le innumerevoli diversità di applicazione del lavoro ibrido, che non può adattarsi a tutti i tipi di lavoro - ci sono job necessariamente (ancora?) agganciati alle variabili spazio-temporali; ma neppure a tutti i lavoratori – che, per caratteristiche di personalità, per bisogni di socializzazione e di affiliazione, sono più a loro agio in contesti di prossimità fisica; e men che meno a tutte le imprese a causa delle specificità del business, della cultura o dell'arretratezza tecnologica.

Con la certezza, quindi, di non aver toccato tutti i temi possibili e convinte di lasciare aperte direttrici di discussione interessanti poiché, mai come in questo caso, non c'è nulla di più certo del cambiamento continuo, auguriamo una buona lettura e siamo certe che questo Special Issue riscuoterà interesse, farà sorgere dubbi e contribuirà al dibattito sul tema attualissimo del lavoro ibrido.

Gilda Antonelli e Teresina Torre

Lavoro ibrido: una riflessione sulla 'questione definitoria'

di Klaudijo Klaser¹ e Roberta Cuel¹

¹ Università degli Studi di Trento

Abstract

Questo contributo aspira ad aprire un confronto scientifico e professionale sull'utilizzo del termine 'lavoro ibrido'. In particolare, proponiamo di usare 'lavoro ibrido' come espressione per identificare l'altra faccia della medaglia (lato manageriale e organizzativo) del lavoro flessibile declinato nelle sue varie forme (lato individuale).

Introduzione e motivazione

La 'questione definitoria' relativa alle diverse forme di flessibilità sul lavoro è un tema centrale nell'attuale dibattito scientifico e professionale (Antonelli et al., 2023). Tale tema ha preso vigore soprattutto in seguito alla forzata transizione verso il lavoro da remoto che molte professioni hanno dovuto affrontare durante il periodo della pandemia (Cuel et al., 2021b). Infatti, la flessibilità sul (luogo di) lavoro, considerata come un'eccezione prima dei lockdown, è diventata all'improvviso una necessità che ha coinvolto milioni di lavoratrici e di lavoratori (Klaser et al., 2022; Klaser et al., 2023). Tale passaggio obbligato ha però, al tempo stesso, messo in luce la complessità nel comprendere appieno la nozione di flessibilità sul lavoro (Leonardi, 2021) e dunque nel definirla in maniera rigorosa.

In un contesto di rapida evoluzione delle prassi e dei concetti come quello a cui stiamo assistendo la tassonomia rappresenta certamente un fulcro fondamentale dal quale non si può prescindere nell'implementazione di nuovi costrutti lavorativi ed organizzativi, soprattutto se si aspira a promuovere una comunicazione paritetica tra mondo accademico e mondo professionistico.

Questo contributo ripercorre innanzitutto brevemente le tappe che hanno via via completato – e sotto alcuni aspetti complicato – il quadro terminologico con cui ci si riferisce alla flessibilità sul lavoro (Cuel et al., 2021b, Lamovšek e Černe, 2023). L'intento finale, tuttavia, è quello di aprire un confronto che, in un'ottica sistemica, possa progressivamente portare ad una giustapposizione tra tutto il repertorio di locuzioni con cui ci si suole riferire alle varie sfumature di flessibilità sul lavoro e quello che con sempre più insistenza viene qualificato come lavoro ibrido.

Questa necessità è emersa soprattutto dopo gli ultimi dibattiti scientifici che hanno avuto luogo in convegni nazionali e interazionali in ambito aziendale e organizzativo in cui è stata posta l'attenzione sul lavoro da remoto, flessibile, agile, smart e ibrido. Facciamo in particolar modo riferimento a tre recenti momenti:

- L'European Academy of Management Conference (EURAM) che si è tenuta il 12 e 13 giugno 2023 a Dublino e che ha organizzato alcuni gruppi di lavoro sul tema, tra cui la sessione T09_08 intitolata 'New ways of working and hybrid workplaces: organizing and managing for good in the new normal'. Nel corso di tale evento, cercando di comprenderne gli antecedenti, gli effetti (positivi e negativi) e le sfide organizzative connesse più importanti, si sono spesso usati in maniera equivalente i concetti di lavoro da remoto, lavoro da casa e lavoro ibrido.

- Il XL Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) che si è tenuto il 5 e il 6 ottobre 2023 presso l'Università degli Studi di Salerno, che ha visto la sessione parallela numero 14 ricalcare il titolo della call for papers di Prospettive Organizzative: 'Redesigning Work: Hybrid Work, Organizational Boundaries, and Value'. Nello corso dello svolgimento di quest'ultima, il termine lavoro ibrido è stato utilizzato nelle sue accezioni più eterogenee, molto spesso come sinonimo generico di lavoro flessibile, e, con ancora più insistenza, come termine sostitutivo di lavoro da remoto, spesso svolto in modo non continuativo.
- La XX edizione della conferenza italiana che riunisce i gruppi di lavoro dell'associazione di sistemi informativi (ItAIS2023) e che si è tenuta il 13 e il 14 ottobre 2023 presso l'Università di Torino. La conferenza, e in particolare la sessione T02 intitolata 'Managing people in hybrid work settings', ha raccolto varie presentazioni sul tema del lavoro ibrido, del lavoro remoto e smart. In questo caso la prospettiva di analisi delle varie forme di lavoro era fortemente legata ai sistemi sociotecnici e al ruolo dei sistemi informativi nella gestione delle pratiche, delle strategie e dei processi organizzativi.

Il risultato di questo contributo scaturisce dunque dalla partecipazione degli autori a incontri scientifici e a dibattiti con altri esperti della materia sugli aspetti definitori del fenomeno preso in considerazione. Un processo di apprendimento esperienziale che ha permesso di appurare in maniera discorsiva e collaborativa il bisogno di definire in modo più scientifico il lavoro ibrido, facendone emergere dei chiari contorni definitori ma allo stesso tempo lasciando aperto il tavolo di confronto.

Elementi costitutivi e definizioni della flessibilità sul lavoro

La 'questione definitoria' delle nuove modalità di lavoro flessibile è piuttosto complessa e attualmente la letteratura degli studi organizzativi non fornisce una definizione univocamente riconosciuta di lavoro ibrido. Come sopra menzionato, il termine lavoro ibrido viene spesso equiparato o usato in sostituzione ad altri concetti come lavoro da remoto, lavoro agile, telelavoro, home working, smart working o lavoro ubiquo. Prima di cercare di capire da dove nasce questa ambiguità è necessario riproporre uno dei più recenti e condivisi quadri tassonomici che interessano le diverse forme di flessibilità sul lavoro.

Come descritto in Antonelli et al. (2023), le principali espressioni utilizzate attualmente in letteratura, nelle norme e nell'esperienza, possono essere ricondotte al seguente schema di sintesi:

- Il lavoro da remoto, definito anche con le locuzioni di telecommuting, telelavoro, lavoro a domicilio, (Kraut, 1989; Kurland e Bailey, 1999; Venkatesh e Vitalari, 1992), è una delle forme di flessibilità più intuitive e si riferisce al semplice cambiamento del luogo in cui si svolge l'attività lavorativa, con un marginale mutamento delle modalità operative di esecuzione dell'attività stessa.
- Il lavoro flessibile raggruppa tutte quelle forme lavorative atipiche che riguardano la dimensione spaziale (luogo di lavoro), temporale (orari di entrata e/o di uscita variabili, settimane compresse, orari stagionali lavoro part-time, a tempo determinato) o di tipologia contrattuale (lavoratori interinali, lavoro a progetto o altra forma contrattuale) (Feldman and Doeringhaus, 1995).
- Il lavoro agile incorpora le dimensioni di flessibilità di luogo e di tempo, ma aggiunge una dimensione che implica soprattutto lo svolgere il lavoro in maniera innovativa, concentrandosi sulle prestazioni e sui risultati in chiave trasformativa (Junker et al., 2023; Schmidtner, 2023).

- Lo smart working è spesso associato al lavoro agile, ma secondo alcuni autori esso delinea un modello dinamico e fortemente connesso alla tecnologia, in cui l'organizzazione stessa deve dimostrarsi 'smart' nell'identificare pratiche strategiche e organizzative, policy, strutture, processi, metodologie e strumenti innovativi (Dossena e Mochi, 2020; Neri, 2017).

Lo schema proposto è riprodotto graficamente nella Figura 1, la quale intende mettere in evidenza come i confini tra le varie definizioni non siano sempre rigorosamente marcati, ma, nella pratica, possano sussistere delle sovrapposizioni (rappresentate dalle dissolvenze).

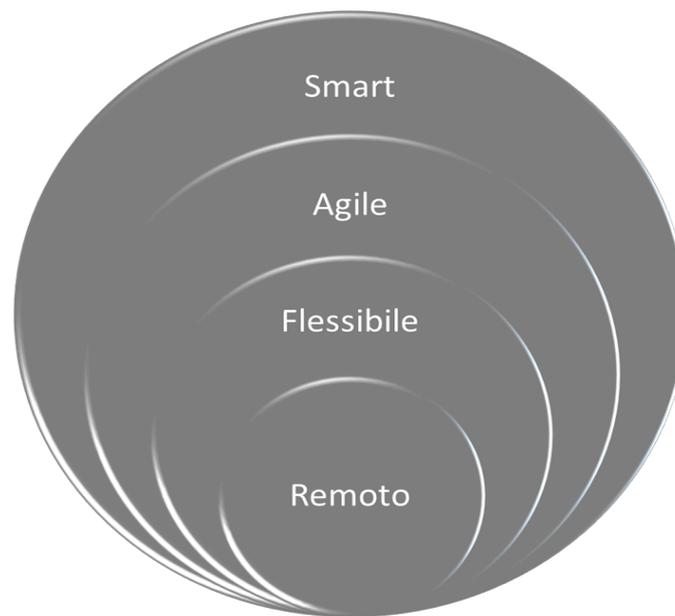


Figura 1. Le forme del lavoro (fonte: nostra elaborazione da Antonelli et al., 2023)

A questa serie di enunciazioni si è recentemente aggiunto nel linguaggio scientifico e professionale il nuovo concetto di lavoro ibrido. Tuttavia, non sembra ancora essere chiaro dove esattamente questo termine si collochi e come interagisca rispetto a quelli ricapitolati nello schema soprastante. Spesso ricercatori e professionisti utilizzano il termine lavoro ibrido come concetto generico che racchiude una sovrapposizione più o meno chiara delle diverse sfumature delle forme di flessibilità lavorativa.

Da dove nasce l'ambiguità?

Ma cosa spiega questa inclinazione, anche tra esperti accademici, a sovrapporre semanticamente e sistematicamente il lavoro ibrido con le varie forme del lavoro? Ebbene, ad eccezione di locuzioni più onnicomprensive come lavoro agile o smart working (Antonelli et al., 2023), la maggior parte della diatriba terminologica si è solitamente concentrata sulle diverse sfumature di flessibilità che interessano il luogo in cui vengono svolte le attività lavorative sempre più favorite dalla pervasività della mediazione tecnologica (Butera, 2020; Lamovšek e Černe, 2023). Tuttavia, questa semplificazione non tiene conto di altre dimensioni di flessibilità, quali quella di orario o di contratto e che non per forza necessitano di una digitalizzazione dell'ambiente lavorativo

(Dąbrowska et al., 2022; Hill et al., 2008; Klaser et al., 2023; Spreitzer et al. 2017). Dunque, nel contesto della flessibilità sul lavoro è necessario tenere in considerazione:

- la localizzazione del lavoro (ambito spaziale), che si riferisce alla possibilità di lavorare in maniera flessibile da casa o comunque in luoghi diversi da quelli tradizionali quali l'ufficio;
- la flessibilità di orario (ambito temporale), che si riferisce alla possibilità di adattare gli orari di lavoro alle esigenze personali o professionali;
- la flessibilità di ruolo e obiettivo (ambito contrattuale), che si riferisce a contratti a termine, contratti a progetto o lavoro autonomo e che offrono diversi livelli di integrazione con l'organizzazione.

Così, se si tiene conto di tutti questi elementi costitutivi della flessibilità sul lavoro e delle loro possibili interazione e intersezioni, allora si può facilmente intuire come il tema della definizione rappresenti un vero e proprio cubo di Rubik. Un cubo che oltretutto, proprio per questa molteplicità di dimensioni, sembra essere lontano dall'essere risolto nella sua interezza e che fino ad ora vede la gli specialisti della materia convergere solo su alcuni profili generali, quali la necessità di ridisegnare il lavoro (job design) e le strutture organizzative (organizational design) per rendere il lavoro trasversalmente più smart (Antonelli et al., 2023, Cuel et al., 2021°). In questo senso, quindi, se da una parte non è pensabile di plasmare una definizione per ogni possibile configurazione di flessibilità che si può ottenere dalla combinazione dei suoi elementi costitutivi (spazio, tempo e contratto), dall'altra parte non è altrettanto legittimo – perché eccessivamente riduttivo – racchiudere nel termine lavoro ibrido tutte le possibili forme di flessibilità, incluse le varie sfumature e intersezioni. Specularmente, nella misura in cui ci si intende riferire alla mera adozione di vari costrutti di flessibilità e che in un certo senso fluidificano il rapporto tra lavoratore ed organizzazione, quello che si può fare è limitarsi a parlare in modo generico di flessibilità sul lavoro o lavoro flessibile.

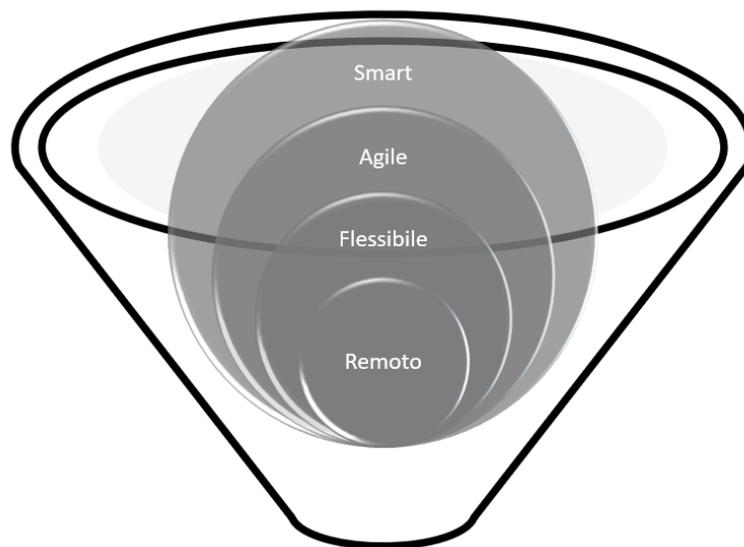
Quando il lavoro flessibile diventa ibrido?

A questo punto, però, è necessario chiarire quali ulteriori elementi qualificano il passaggio da lavoro flessibile a lavoro ibrido. In questo scritto, con il concetto di lavoro ibrido intendiamo proporre lo spostamento dell'attenzione dal versante individuale a quello organizzativo. In particolare, il lavoro ibrido dovrebbe identificare quella configurazione in cui il lavoro flessibile dei lavoratori e delle lavoratrici che collaborano all'interno e attraverso i confini aziendali viene gestito e coordinato organicamente dall'organizzazione. In altre parole, a nostro avviso, con lavoro ibrido va intesa una situazione di lavoro flessibile, agile e smart più matura in cui l'attenzione dell'organizzazione viene posta prevalentemente sulla progettazione e sull'implementazione coordinata delle varie forme di flessibilità sul lavoro.

Questa concezione di lavoro ibrido è fondamentalmente soggetta a due condizioni: 1) da una parte, l'esistenza di lavoratrici e lavoratori che richiedono e gestiscono dimensioni e gradi di flessibilità lavorativa differenziati all'interno e attraverso i confini organizzativi; 2) dall'altra, la capacità dell'organizzazione di gestire, trasversalmente ma in modo coerente con la strategia aziendale, le nuove forme del lavoro, innovando altresì le pratiche di gestione del personale¹. Dunque, affinché possano essere sistematicamente implementate nuove e diversificate forme di lavoro flessibile, l'organizzazione deve non solo occuparsi di concedere flessibilità – spesso richiesta sulla base di esigenze personali –, ma deve anche orchestrare le diverse flessibilità individuali, (ri)disegnando

¹ Per esempio, con l'avvento della pandemia, alcune organizzazioni hanno creato nuove figure professionali e ruoli organizzativi che avessero lo scopo di gestire il lavoro remoto e il lavoro flessibile. Le competenze tipiche di queste nuove figure, diverse dalla più tradizionale gestione del personale e dalla gestione informatica e digitale, sono improntate a governare la flessibilità sulla base delle esigenze dei lavoratori, delle lavoratrici e dell'organizzazione stessa (Cuel et al., 2021a).

attività, processi, ruoli e proponendo modelli organizzativi innovativi (Bednar e Welch, 2020; Cuel et al., 2021). Nel caso estremo in cui ad un lavoratore o ad una lavoratrice venga regolarmente imposto, da parte dell'organizzazione, di lavorare determinati giorni in presenza e altri da remoto, o in determinati momenti secondo un calendario prestabilito, ecco che la dimensione della flessibilità perde, in un certo senso, di significato. Infatti, la flessibilità sul lavoro non è più il riflesso di una scelta individuale (assenza della condizione 1), bensì una rigida costruzione organizzativa. In quest'ottica non si può quindi parlare di lavoro ibrido secondo l'accezione del termine che intendiamo proporre alla comunità scientifica e professionale. Anche nel caso estremo opposto in cui un'organizzazione lascia completa libertà ai propri affiliati di decidere dove, quando e come gestire le proprie attività lavorative non si può parlare di lavoro ibrido, perché l'organizzazione si limita ad avallare e a prendere atto della pratica del lavoro flessibile (assenza della condizione 2). Vista da questa prospettiva, si comprende come la flessibilità lavorativa rappresenti più che altro una proprietà ontologica, che di base rimane circoscritta alle caratteristiche e alle proprietà del (rapporto di) lavoro, a prescindere dalla struttura di un'organizzazione. Invece, l'azione proattiva di un'organizzazione nella gestione della flessibilità lavorativa (nelle sue diverse forme di spazio, tempo e contratto) fa sì che il lavoro flessibile diventi ibrido. Questo può avvenire per esempio richiedendo a determinate divisioni del proprio personale di lavorare in presenza o da remoto durante specifici orari o giorni della settimana, oppure richiedendo a tutto il personale di coprire contemporaneamente certe fasce orarie (sia questo in presenza o da remoto) condizionatamente alle strategie aziendali. Come rappresentato in Figura 2, il lavoro ibrido diventa quindi un costrutto (un imbuto) all'interno della quale le organizzazioni gestiscono il lavoro da remoto, flessibile, agile e smart, trasformandoli da meri benefit per i lavoratori e per le lavoratrici a veri e propri approcci strategici e operativi nella gestione delle nuove forme del lavoro.



Lavoro ibrido

Figura 2. Il lavoro ibrido (fonte: nostra elaborazione)

Se si condivide questa rappresentazione, allora si può anche intravedere come il lavoro ibrido non costituisca una novità così assoluta per le organizzazioni. Basti pensare ad un'università o ad un ospedale come organizzazioni più tradizionali in cui da sempre si implementa il lavoro ibrido. Per quanto riguarda il primo caso, solitamente, il personale ricercatore e docente può beneficiare della

massima flessibilità riguardo ai tempi e ai luoghi in cui svolgere alcuni o tutti i propri compiti di ricerca. Tuttavia, esistono momenti specifici in cui l'organizzazione coordina la presenza: ad esempio, gli incarichi di didattica, i consigli di dipartimento e altri momenti istituzionali. Per quanto riguarda il secondo caso, nonostante il personale sanitario tecnicamente benefici della flessibilità temporale di lavorare su turni che spesso cambiano di mese in mese, è necessario coordinare le varie flessibilità per avere le necessarie risorse e competenze presenti nello stesso luogo e nello stesso momento per la corretta cura dei pazienti: ad esempio, un intervento in sala operatoria. Dunque, quello che a livello qualitativo distingue il lavoro flessibile dal lavoro ibrido è la presenza, nel secondo caso, di un meccanismo di gestione e di governo delle diverse flessibilità individuali. La vera novità, rispetto al periodo precedente alla pandemia, non è il lavoro ibrido in quanto tale, ma tutto lo sforzo che le organizzazioni stanno mettendo in campo per introdurre nuovi strumenti, strutture, pratiche e processi organizzativi che contribuiscano a trasformare in maniera sistematica il lavoro flessibile in lavoro ibrido. In questa prospettiva trasversale, proponiamo quindi di identificare con il termine di lavoro ibrido l'altra faccia della medaglia (lato organizzativo) delle diverse forme del lavoro flessibile, vale a dire l'approccio manageriale dedito allo sviluppo di pratiche, processi, policy e strategie organizzative del lavoro flessibile spesso richiesto dalle lavoratrici e dai lavoratori (lato individuale). Ecco che, in questa sua connotazione più specifica – e giustapposta a tutto il repertorio di locuzioni con cui si è soliti riferirsi alle varie forme di flessibilità sul lavoro – il lavoro ibrido può davvero diventare uno strumento per aumentare in maniera concomitante il benessere individuale e la performance organizzativa.

Conclusioni

Questo sintetico contributo, mosso dall'esperienza e dall'analisi degli autori, si propone di essere il principio di un tavolo di confronto, aperto ad accademici e professionisti, sulla necessità di definire il concetto di lavoro ibrido. In particolare, sosteniamo che il concetto di lavoro ibrido non possa essere considerato un mero sostituto generico di lavoro da remoto, flessibile, agile, o smart. Al contrario, esso identifica una prospettiva proattiva attraverso la quale le organizzazioni gestiscono le nuove forme del lavoro, intervallando la presenza in sede con il lavoro da remoto, la flessibilità oraria con fasce orarie di presenza, l'autonomia nella definizione di obiettivi individuali con policy e regole definite e condivise, il lavoro fisico con il lavoro virtuale.

Il limite più rilevante di questo contributo è la sua natura esperienziale. A tale proposito, nella ricerca futura, si incoraggiano accademici e professionisti a dibattere sulla nozione proposta, magari esplorando i meccanismi (ad esempio nuovi ruoli o strumenti tecnologici di gestione della flessibilità lavorativa) con cui le organizzazioni possono trasformare il lavoro flessibile in lavoro propriamente ibrido.

Bibliografia

- Antonelli, G., Agrifoglio, R., Bissola, R., Buonocore, F., Cuel, R., Curzi, Y., ... & Zifaro, M. (2023). Il futuro del lavoro si chiama "smart working"? Riflessioni e prospettive. *Prospettive in Organizzazione*, 2023.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281-298.

- Butera, F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello SW dopo l'emergenza: Progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi Organizzativi*, 1, 141–165.
- Cuel, R., Cacciatore, E., Ravarini, A., & Varriale, L. (2021a). Do organizations need a head of remote work? In Cuel, R., Ponte, D., & Viritli, F., *Exploring Digital Resilience: Challenges for People and Organizations* (pp. 274-286). Springer International Publishing.
- Cuel, R., Ravarini, A., Ruffini, R., & Varriale, L. (2021b). Smart working in Italian Public Administration: a socio-technical approach. *Impresa progetto*, 2021(3), 1-23.
- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., ... & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52(5), 930-954.
- Dossena, C., & Mochi, F. (2020). Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti. *Prospettive in Organizzazione*, (13), 1-5.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 127-141.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1-22.
- Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2022). Remote work in the United States: a micro-survey on organizational transformation after Covid-19. *Impresa Progetto*, Special issue Humans and technology in managing the unexpected, 1-17.
- Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-Technical-System analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100426.
- Kraut, R. E. (1989). Telecommuting: the trade-offs of homework. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E., & Cooper, C. (1999). Telecommuting: Manager Control and Employee Development in One Public and Two Private Organizations. University of Southern California.
- Lamovšek, A., & Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 100446.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249.
- Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., ... & Maggi, B. (2017). Smart working: una prospettiva critica.
- Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile working during COVID-19 pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18-32.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992). An emerging distributed work arrangement: An investigation of computer-based supplemental work at home. *Management Science*, 38(12), 1687-1706.

Come ritrovar la strada in un labirinto Percorsi virtuosi verso l'*hybrid work*

Eugenio Nunziata¹

¹Luiss Guido Carli University

Abstract

Lo studio comparativo condotto su tre Aziende, conferma che l'affermazione delle new work practices, ed in particolare l'Hybrid work, sono il frutto di una attenta strategia di cambiamento culturale e organizzativo, condotta con determinazione e metodo, ma anche con la consapevolezza di dover sperimentare soluzioni passo dopo passo attraverso un continuo bricolage socio-organizzativo.

Introduzione

L'intendimento dal quale muove lo studio comparativo² è quello di contribuire ad una riflessione su come l'*hybrid work* (Aroles et al., 2021) stia prendendo forma nelle Aziende e come stia modellando tutte le altre dimensioni organizzative. Riteniamo che ricostruire i percorsi seguiti da Aziende leader, in fase avanzata di consolidamento delle *new work practices*, possa rappresentare un riferimento utile per individuare le policy di change più appropriate, i meccanismi abilitanti ed i fattori chiave di successo.

Si conferma come i meccanismi abilitanti risiedano in alcune dimensioni organizzative prevalentemente soft che, più di altre, si ritiene possano incidere sui comportamenti lavorativi delle persone, siano essi capi o collaboratori (Nunziata et al., 2022).

² Questo studio comparativo è stato reso possibile grazie alla collaborazione creatasi nell'ambito del gruppo di lavoro Assochange "Dai modelli alle pratiche aziendali: le aziende si confrontano su new ways of work", settembre 2022 – marzo 2023. Si ringrazia Filippo Romanini per il contributo fornito nella moderazione dei lavori.

Le Aziende oggetto di studio e le metodologie di ricerca

Per il nostro studio avevamo bisogno di sottoporre ad osservazione Aziende in una fase avanzata di transizione verso il lavoro ibrido. Ognuna di esse avrebbe potuto raccontarci la trama dei percorsi di cambiamento adottati che se, da un lato, risultavano accomunati da intendimenti e obiettivi simili, dall'altro sapevamo che avrebbero messo in evidenza strategie attuative differenti nello scomporre e ricomporre i frantumi hard e soft della propria organizzazione in un nuovo mosaico.

Abbiamo preferito focalizzare la nostra attenzione su poche aziende, di dimensioni significative e di consolidata sensibilità in tema di adattamento strategico, conduzione di processi di change e politiche HR.

L'analisi comparativa è stata svolta su tre realtà aziendali:

Azienda 1	Azienda attiva nel settore dell'energia con attività e mercati diversificati anche a livello internazionale; è uno dei principali operatori integrati globali nei settori dell'energia elettrica e gas.
Azienda 2	Azienda multiservizi attiva nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica, gas, gestione rifiuti, servizi ambientali e nello sviluppo di prodotti e servizi per l'efficienza energetica, etc.
Azienda 3	Filiale italiana di una delle più grandi multinazionali del settore alimentare; produce e distribuisce una grande varietà di articoli, con marchi leader nel mercato

Sono tre Aziende in fase avanzata di transizione, con una elevata consapevolezza delle criticità su cui investire, ognuna in una diversa condizione di maturità culturale, ma tutte oramai in una fase di consolidamento dei risultati conseguiti.

I casi di studio sono stati ricostruiti seguendo metodiche di *storytelling* organizzativo (Nunziata e Daood, 2021). A ciascun Manager delle Unit responsabili della transizione e del coordinamento delle iniziative di change, è stata sottoposta una traccia per agevolare la strutturazione della narrazione, seguita poi da alcune interviste allo scopo di circoscrivere e dare forma alla trama del racconto.

Successivamente, attraverso un questionario qualitativo, sono stati rilevati gli attributi relativi ad alcune dimensioni organizzative coinvolte nelle policy attuative (Torre, 2022): job design, e processi di lavoro, competenze degli smart worker, cultura e competenze manageriali, creatività e innovazione, tecnologia come fattore abilitante, spazi e luoghi di lavoro, politiche risorse umane, performance management, comunicazione interna, benessere e *work life balance*.

Gli elementi che caratterizzano l'introduzione in Azienda dell'Hybrid work

Ognuna delle tre Aziende aveva iniziato a sperimentare con Accordi aziendali interni il cosiddetto smart working, ciò ancor prima del decreto "lavoro agile" n°81/2017. Superata la fase della remotizzazione totale derivante dalla crisi pandemica, ognuna di esse si è trovata di fronte alla

esigenza di consolidare le migliori esperienze realizzate per avviarsi verso un *new normal*. Le timide sperimentazioni degli anni precedenti sono divenute in ciascuna delle tre Aziende programmi strategici di cambiamento.

Le policy applicative ed i criteri di segmentazione della popolazione chiamata a aderire via via al “lavoro agile” e poi all’*Hybrid work* sono state diverse in ciascun contesto. Si è dovuto tener conto delle peculiarità dei job aziendali, alcuni dei quali sono (ancora) agganciati alle variabili spazio-temporali, ed anche della specificità dei processi di business, alcuni dei quali non si sono ancora avvantaggiati pienamente della digitalizzazione.

	Azienda 1		Azienda 2		Azienda 3	
	unità	%	unità	%	unità	%
popolaz. aziendale totale (Italia)	30.000	100	12.000	100	5.000	100
adesione prima della pandemia	5.000	17	1.200	10	250	5
adesione allo stato attuale (5/2023)	17.000	57	4.700	39	3000	60
previsione prospettica (a due anni)	in funzione di interventi su tecnologie operation		progressiva estensione del perimetro ad alcuni profili della popolazione blue collar		sperimentare nuove forme per interpretare flessibilità di blue collar e rete vendita	

Azienda 1

L’accordo aziendale prevede una modulazione del “lavoro agile” variabile sino a un max 13 gg intere/mese (65%), senza vincoli di data calendario. I rientri sono concordati con il proprio responsabile e il proprio team. L’accordo aziendale ha definito sin dall’inizio i segmenti di popolazione interessata nell’ambito dei white collar (17.000 unità). Ciò è stato fatto in funzione di una mappatura delle posizioni in relazione ai processi operativi ritenuti remotizzabili (livello di digitalizzazione, apertura al cloud, architettura tecnologica). Il resto della popolazione (13.000 unità) per ora è esclusa in quanto collocata su processi non flessibilizzabili perché ritenuti strategici per la continuità del servizio.

Azienda 2

L’ accordo aziendale prevede che il lavoratore possa effettuare il “lavoro agile” sulla base di una programmazione basata su” quote di tempo” definite su base bimestrale, piuttosto che su numero giornate/settimana. Il lavoro in remoto può variare da persona a persona in un range che può andare

dal 20% al 60% del tempo, anche di frazioni di giornata. Per determinare il mix individuale, l'azienda ha definito sei cluster di "personas" con caratteristiche simili in termini di tipologia di attività, uso degli spazi, dotazioni tecnologiche (*Employee Journey* sulla base di una *Activity Based Analysis* ed un *job model design* relativo al modello professionale). Tuttavia, la decisione sul mix è lasciata all'autonoma decisione del team in accordo con il responsabile, in funzione della peculiarità dei processi da gestire.

Azienda 3

L'attuale policy attuativa non prevede regole applicative stringenti, in quanto si è scelto di fare leva sul principio della autoregolazione all'interno di ciascun Team di lavoro. Non è previsto alcun mix predefinito tra lavoro in presenza e lavoro in remoto. Ogni team decide come organizzare le attività da svolgere ed i bisogni di interazione con il team e con i colleghi, al fine di contemperare le esigenze personali con quelle professionali e programmare le presenze. L'ultima rilevazione ha identificato a consuntivo un rapporto medio tra presenza/remoto del 40/60 per i white collar head office, e dell'80/20 per i white collar di fabbrica. Un modello attuativo che non ha richiesto, pertanto, alcun lavoro propedeutico di segmentazione della popolazione aziendale per differenziare le policy. Un approccio adattivo dei singoli team in relazione alle oggettive opportunità e possibilità, basato su autoregolazione, fiducia reciproca e responsabilità, innestato in un contesto aziendale in cui la cultura del *Pay for Performance* era già radicata.

Quali attese di cambiamento nelle competenze degli smart worker

Dalla analisi qualitativa sulle tre Aziende è emersa una consonanza sulle skills individuali la cui evoluzione andrebbe monitorata per avere un'indicazione dell'effettivo cambiamento culturale che si sta realizzando verso le *new ways of work*:

- le skills comportamentali: ad esempio, la capacità di collaborare efficacemente in team, l'autodisciplina, la proattività, il multitasking e l'adattabilità, la flessibilità, la velocità, l'attitudine positiva allo sviluppo
- capacità individuale di gestire consapevolmente i propri impegni lavorativi: evitare intensificazione dei propri sforzi, azioni proattive per conciliare impegni lavorativi e preoccupazioni legate a interessi privati
- le skills utili a mantenere le relazioni cooperative in un setting di lavoro a distanza: saper abilitare la fiducia tra colleghi, definire regole comuni, modalità di coordinamento, motivazione e commitment verso obiettivi condivisi, autoindotti o etero-indotti

Per contro, nel momento in cui si è chiesto alle tre Aziende quali sono le skills individuali che, dai comportamenti agiti dalle persone, risultano essere oggi più problematiche in questa fase di transizione, emergono altre due competenze sopra non menzionate, ovvero:

- le skills tipiche da organizzazione individuale del lavoro: gestione del tempo, la capacità di reperire informazioni, problem solving, essere creativi, intuitivi e persuasivi
- le skills necessarie per intrecciare rapporti di virtuosa ed efficace integrazione tra l'uso delle funzionalità rese disponibili dalle tecnologie digitali e la comunicazione tra gli individui; quindi, non soltanto tecnologia per fluidificare la condivisione ed elaborazione di dati e informazioni, ma anche suo utilizzo per amplificare le capacità comunicative e sociali dell'individuo tali da renderlo un soggetto attivo delle comunità virtuali d'impresa.

Quali attese di cambiamento nelle competenze e negli stili manageriali

Dalla analisi qualitativa sulle tre Aziende è emerso che l'evoluzione delle competenze e degli stili manageriali sono ritenuti una condizione fondamentale per attivare il cambiamento culturale necessario per affermare le *new work practices*. Gli studi in letteratura (Leclercq-Vandelannoitte, 2021) confermano l'esigenza di modificare lo stile di leadership per renderlo più adeguato al coordinamento di collaboratori che lavorano in remoto e garantire il loro benessere lavorativo.

Il rapporto tra gli stili di leadership e la tecnologia appare come un passaggio importante per comprendere come i primi possano evolversi valorizzando la pervasività della tecnologia. La tecnologia non è solo strumento attraverso cui organizzare il lavoro da remoto o in modalità duale, ma definisce le possibilità di azione e di non-azione per il leader stesso, costringendone o ampliandone l'operato e la sfera del controllo. Nell'ambiente ibrido che caratterizza le *new work practices*, il leader deve saper organizzare il lavoro dei collaboratori e i processi decisionali, ma deve anche saper definire il proprio spazio di azione entro un confine compatibile con le esigenze di autoregolazione dei collaboratori.

Dalla analisi qualitativa emerge una consonanza riguardo gli elementi della leadership manageriale che andrebbero monitorati per avere un'indicazione dell'effettivo cambiamento culturale che si sta realizzando verso le *new ways of work*:

- farsi carico della gestione 'emotiva' dei collaboratori: stile di leadership attento, promuovere un equilibrio vita privata-lavoro, capacità di comprensione dello stato emotivo altrui, legittimare la richiesta di aiuto, l'ammissione degli errori, la trasparenza riguardo le eventuali criticità nell'esercizio della leadership stessa
- incentivare tra i propri collaboratori fiducia e commitment come presupposto per la presa in carico degli obiettivi: promuovere e aiutare i membri di un gruppo a organizzare le proprie attività anche in momenti non strettamente di interazione e/o controllati dal leader
- bilanciare la capacità di visione strategica e l'esigenza di orientare l'operatività: formulare una prospettiva futura per il team, ma nel contempo saper impostare le nuove attività e agire le nuove metodologie di lavoro che si richiedono ai propri collaboratori

Significativo che tali competenze siano state segnalate nelle tre Aziende anche come le più problematiche lungo il percorso transizione sinora percorso. La sovrapposizione tra le due prospettive valutative, la criticità attuale rispetto alla rilevanza ai fine del conseguimento del cambiamento culturale, conferma come la modifica degli stili di leadership manageriali rappresenti tuttora – nonostante gli sforzi profusi - una delle sfide più rilevanti per le Aziende ed una delle principali aree di attenzione. Tanto che dalle case history, quelle tre aree emergono sin dall'inizio come oggetto di un susseguirsi di iniziative di supporto al cambiamento culturale, attraverso l'uso di molteplici modalità di intervento, dall'engagement, alla formazione manageriale, al coaching, alle community.

Quali azioni per preservare un contesto creativo e innovativo

Dalla analisi qualitativa è emersa una concordanza tra le tre Aziende sul fatto che nel governare l'evoluzione del lavoro ibrido, in un giusto equilibrio tra lavoro in remoto e lavoro in presenza, ci si deve assicurare di muoversi nella direzione di offrire agli individui la possibilità di personalizzare il proprio contributo lavorativo (*job crafting*) in funzione delle proprie inclinazioni e dei propri interessi professionali, stimolando la motivazione e la creatività individuale.

L'analisi qualitativa concorda sul fatto che in ciascuna delle tre aziende c'è la convinzione che il contesto lavorativo ibrido influirà positivamente sui momenti di confronto e di scambio anche informali, nel passaggio continuo da momenti di creatività individuale a momenti collettivi, nel promuovere occasioni di scambio tra colleghi in cui si offre e si cerca aiuto. Si ritiene che ciò stia già avvenendo nelle aziende oggetto di analisi, essenzialmente per un effetto sinergico tra:

- l'uso di funzionalità sempre più evolute rese disponibili nell'ambito dagli spazi virtuali dedicati al digital working (piattaforme di e-collaboration, app)
- il re-design degli spazi di lavoro fisici (smart space) che contribuiranno ad offrire ad ognuno la possibilità di scegliere le migliori condizioni di lavoro
- un uso sempre più intelligente della discrezionalità da parte delle persone nell'organizzare tempi e luoghi di lavoro.

Quali azioni per preservare la coesione aziendale

Le case history raccolte concordano sul fatto che le interazioni mediate dalla tecnologia non sembrano riuscire a compensare la riduzione delle interazioni dirette, formali e informali, le quali restano a parere delle Aziende il veicolo più importante per mantenere il senso di appartenenza, valorizzare le relazioni fiduciarie, affermare dei valori condivisi, condividere conoscenze sul contesto esterno e interno.

A ragion di ciò, le risultanze dell'analisi concordano su quanto sia importante accompagnare la diffusione delle pratiche di lavoro ibride con politiche, iniziative e modalità strutturate di comunicazione interna e organizzativa.

Tutte le aziende analizzate hanno dichiarato di aver investito, durante tutto il percorso sinora svolto, su campagne interne di comunicazione digitale, nel tentativo di raggiungere ed ingaggiare, passo dopo passo, ogni segmento di popolazione aziendale, siano essi amministrativi, *knowledge worker*, che personale tecnico-operativo. Significativi a tale scopo, anche gli investimenti sulle dotazioni individuali e sulle competenze digitali.

La comunicazione è ritenuta rilevante anche per favorire l'engagement, la condivisione di obiettivi aziendali, allineare la percezione della realtà da parte di dipendenti e manager. Accanto ai canali di comunicazione interna istituzionale, di pari passo, da quelle storie emergono variegata esperienze accomunate dall'esigenza di offrire al *remote worker* strumenti utili per la socializzazione e la interazione informale *peer to peer*, intesi a favorire il dialogo spontaneo tra le persone. Per esempio, c'è chi ha attivato community, gruppi Teams, App destinate al personale. In un'altra azienda si sta lavorando con il Mentoring di gruppo, e l'attivazione di comunità locali. Attraverso questi canali di comunicazione diretta le Aziende hanno avuto l'opportunità di monitorare in modo più o meno strutturato il livello di benessere e lo stress sul lavoro. In due Aziende in particolare vengono utilizzati per lanciare con cadenza periodica *Pulse survey* ed *Engagement survey* complesse.

Quali azioni nell'adattare politiche e metodologie HR

Tutte le Aziende oggetto di analisi hanno dichiarato di essere impegnate nella ri-definizione dei sistemi di performance management. Dalle case history emergono - anche se a diversi stadi evolutivi - iniziative di revisione dei criteri di valutazione, al fine di indurre i Manager all'uso di metriche utili per l'osservazione e la valutazione dei comportamenti che si manifestano nel contesto

virtuale e nelle comunità virtuali di afferenza. Si riferiscono iniziative destinate al management al fine di migliorare la loro sensibilità nel cogliere i segnali deboli, come, per esempio, gli atteggiamenti cooperativi laddove occorre siano incentivati.

Un'Azienda segnala come le soft skills emerse come critiche per gli *smart worker*, siano state introdotte come obiettivi di auto-sviluppo ed oggetto di valutazione, in quanto capacità necessarie per "governare" il proprio orientamento al risultato, in particolare in situazioni di elevata incertezza e complessità.

Una Azienda riporta l'impegno che si sta approfondendo nel far evolvere le pratiche di remunerazione verso il *total rewarding*, e le iniziative intraprese per rivedere il sistema di welfare aziendale in funzione della nuova condizione di vita dello *smart worker*.

Non in tutte le Aziende osservate è emerso da parte del Vertice la consapevolezza dei potenziali conflitti interni che potrebbero emergere dalle disuguaglianze legate alla diversa flessibilità riconosciuta a ciascun job. Per esempio, coloro che ricoprono posizioni *knowledge-based* possono maggiormente muoversi senza vincoli spazio-temporali, mentre le posizioni tecnico-operative sono quelle che possono godere meno della flessibilizzazione.

Alla specifica domanda posta, i referenti aziendali condividono la necessità di una evoluzione dell'*Hybrid work* che esca dal perimetro del lavoro *knowledge-based*, per andare a ri-configurare anche i ruoli tecnico operativi posizionati per esempio sui processi tecnico-produttivi, sui processi di manutenzione delle reti di distribuzione, sui processi logistici e di vendita. Si ritiene che ciò potrà/dovrà avvenire nel medio periodo per effetto di investimenti in tecnologie digitali, in soluzioni robotiche, o in tool di AI. Solo a tali condizioni molte posizioni potranno ri-configurarsi in ruoli *knowledge-based* dedicati ad attività di controllo, monitoraggio, governo dei processi operativi.

I drive del cambiamento

L'analisi dei casi oggetto di questo studio comparativo, confermano come le pratiche lavorative ibride stiano prendendo sempre più forma alla ricerca di un nuovo equilibrio. Nella concretezza delle situazioni, le tre Aziende oggetto di osservazione hanno oramai superato quella contrapposizione dicotomica tra lavoro in presenza vs lavoro in remoto. Ma ciò, comunque, le espone a tensioni e paradossi sia sul piano dei comportamenti individuali che organizzativi, con molti nodi ancora da sciogliere:

- cosa valorizzare e cosa abbandonare delle pratiche lavorative introdotte nella fase di emergenza: come recuperare le distorsioni su alcune variabili soft ritenute cruciali per i processi di produzione del valore (identità, valori, appartenenza, creatività, sense making, equilibrio psicologico-emotivo, etc.)
- come consolidare soluzioni blended: come differenziare le policy applicative in relazione alla natura dei processi e delle relative famiglie professionali coinvolte (*knowledge worker*, amministrativi, piuttosto che tecnico-operative), ed in relazione alle dinamiche sociali necessarie per attivare proattività, engagement, innovazione, creatività
- come ridare senso e valore alla presenza in ufficio: riconfigurare le funzioni d'uso degli spazi riprogettandoli come servizi (User Centered Design e Activity-based workspace)
- come le nuove pratiche lavorative si rifletteranno inevitabilmente su una diversa modellazione dell'assetto organizzativo, su struttura e gerarchia, e di conseguenza sui livelli di coordinamento.

Dopo aver ricostruito le case history attraverso lo *storytelling*, abbiamo chiesto a ciascuno dei referenti aziendali di condensare in poche parole la formula che ha caratterizzato il cambiamento in ciascuna delle loro realtà:

Azienda 1

L'esperienza di cambiamento condotta ad oggi ha consentito di individuare i seguenti fattori chiave di successo:

- coinvolgimento di tutta la popolazione e processi di co-creazione del nuovo modello di lavoro
- i team elementari come luogo primario dove prendere decisioni e organizzare le attività; i Team leader come aggregatori delle necessità e dei desideri dei propri collaboratori
- definizione di una roadmap fatta di interventi “sperimentali”, per arrivare poi alla diffusione delle new work practices.
- il processo deve essere sostenuto con determinazione e continuità dal commitment del Vertice e da scelte strategiche che nel medio/lungo periodo predispongano tutti i fattori necessari.

Azienda 2

L'esperienza di cambiamento condotta ad oggi ha consentito di individuare i seguenti fattori chiave di successo:

- ascolto di tutti i colleghi e coinvolgimento attivo e co-progettazione con tutti gli stakeholder
- definizione di chiari principi guida: coerenza, equità, flessibilità per garantire l'adattamento delle soluzioni ad ogni contesto lavorativo; semplicità nella comunicazione e nell'applicazione delle nuove prassi; responsabilità e fiducia per garantire continuità nei processi
- accordi innovativi e condivisi con le OO.SS.; ciò ha consentito un importante passo avanti e l'avvio del Piano Industriale
- definizione, programmazione e condivisione con i manager per salvaguardare la programmazione delle attività operative in modo efficace; ciascuna BU è stata coinvolta nella verifica e riallineamento degli standard job e nell'adattamento alle esigenze del contesto locale.

Azienda 3

L'esperienza di cambiamento condotta ad oggi ha consentito di individuare i seguenti fattori chiave di successo:

- il team come protagonista, e allineamento costante con i team leader
- ascolto costante delle persone: avere sempre il polso del clima
- investimento in tecnologie abilitanti il lavoro ibrido (hardware e software)
- il ruolo della funzione HR come facilitatore
- investimento sugli spazi (ongoing) per facilitare, in presenza, il lavoro in team e il coinvolgimento
- il *flexible working* come un immenso e interessante esercizio di leadership
- creare un clima di fiducia, lavorare sull'engagement, migliorare la gestione del feedback.

Conclusioni

Dalla analisi comparativa sono emersi percorsi apparentemente simili che hanno prodotto diversi gradi di maturazione della cultura aziendale. I tre casi aziendali possono essere accomunati per aver fatto leva su alcuni meccanismi abilitanti:

- il ripensamento di competenze e ruoli, e la ridefinizione degli ambiti di responsabilità dei lavoratori e dei meccanismi di coordinamento
- la considerazione delle caratteristiche dei processi organizzativi per tenere conto e/o sfruttare la digitalizzazione delle attività
- la costruzione di nuove relazioni di fiducia interne all'organizzazione, indispensabili per contrastare i rischi di sfilacciamento nei rapporti interpersonali, e per mitigare possibili conflitti che possono provocare ritardi e fallimenti nei processi di cambiamento
- la valorizzazione della leadership in quanto risorsa fondamentale nel recuperare l'integrità del lavoro e fronteggiare le forze disgreganti che fisiologicamente accompagnano i progetti di cambiamento
- l'ascolto costante delle persone, e lo spostamento delle logiche di comunicazione interna dalla "cascata" alla "rete" orizzontale
- l'opportuna attenzione alla dimensione psicologico-emotiva, considerando che nel *remote working* l'interazione tra le persone - individuale o collettiva - incide sui sistemi cognitivi e percettivi di ciascuno
- il rafforzamento dell'identità organizzativa e di valori più vicini alle caratteristiche del lavoro cooperativo (solidarietà, equità, autonomia, etica)
- il ripensamento delle modalità di gestione del personale: recruiting, assessment, formazione e carriera, per tenere conto di una diversa declinazione dei profili impegnati nelle *new work practices*.

Tutto ciò conferma che la progettazione e l'implementazione di forme evolute di organizzazione del lavoro richiedono di focalizzarsi sulle due dimensioni strettamente interdipendenti e complementari tra loro, ovvero quella tecnica (tecnologie, strumenti e know-how) e quella sociale (persone, gruppi, strutture) (Butera, 2009). Questa è la prospettiva dei *Socio-Technical Systems* - di cui Trist, Emery e Davis furono i padri nobili - che meglio di altre interpreta le *new ways of work*.

Bibliografia

- Aroles J., Cecez-Kecmanovic D., Dale K., Kingma S. F., Mitev N., (2021) "New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age" *Information and Organization*, 31,(4) 100378.
- Butera F., (2009) *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Laterza
- Leclercq-Vandelannoitte A., (2021) "Seeing to be seen": The manager's political economy of visibility in new ways of working", *European Management Journal*, 39(5), 605–616
- Nunziata E., Daood A., (2021) "Narrare il cambiamento attraverso lo storytelling", in Nunziata E. (Ed.), *Governare la trasformazione digitale. Strategia e azione per gestire il cambiamento*, Luiss University Press
- Nunziata E., Spahiu E., Kazemargi N., Spagnoletti P., (2022) "Moving to New Ways of Working across crisis: managerial challenges and human-technology configurations", in Lazazzara A., Reina R., Za S., (2023) *Towards Digital and Sustainable Organisations - People, Platforms, and Ecosystems*, Springer
- Nunziata E., Spahiu E., Kazemargi N., Spagnoletti P., (2022) "La riconfigurazione del lavoro in ufficio prima, durante e dopo lo shock pandemico: evidenze da uno studio longitudinale", *ProspettiveInOrganizzazione*, special issue n.19

Schafer B., Koloch L., Storai D., Gunkel M., Kraus S, (2023) “Alternative workplace arrangements: Tearing down the walls of a conceptual labyrinth”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 8
Torre T. (ed.), (2022) “Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive”, Paper ASSIOA

Tra flessibilità e sfide: impatti e conseguenze delle diverse modalità di lavoro durante la pandemia Covid-19

di Simona Mormile¹

¹Università degli Studi di Salerno, Via Giovanni Paolo II 132, 84084, Fisciano (SA).

Abstract

Questo contributo commenta l'articolo "Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement", di Antoni Wontorczyk e Bohdan Roznowski. Lo studio esamina l'impatto delle diverse modalità lavorative (in remoto, ibrido, in sede) sullo stress e sull'impegno lavorativo dei dipendenti durante l'emergenza Covid-19.

Parole chiave: *impegno sul lavoro, stress, lavoro in remoto, lavoro ibrido, lavoro in sede, Covid-19.*

Introduzione

L'articolo "Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement", a cura di Antoni Wontorczyk (Università Jagellonica) e Bohdan Roznowski (Università di Lublino), che propongo di segnalare e commentare, è orientato ad esaminare come le differenti modalità lavorative (in remoto, ibrido e in sede) abbiano influenzato il comportamento dei dipendenti a seguito della pandemia Covid-19. In particolare, questo studio evidenzia come la situazione pandemica e le differenti forme di lavoro abbiano influenzato l'impegno sul lavoro (costrutto chiave della psicologia organizzativa) e lo stress percepito dai dipendenti. Tramite la somministrazione di questionari standardizzati, gli autori hanno esaminato il modello di formazione dell'impegno sul lavoro in relazione al lavoro in remoto, ibrido e in sede e confrontato i risultati tra i gruppi. I risultati evidenziano le differenti variabili che influenzano l'impegno sul lavoro all'interno dei vari gruppi. Le conclusioni, inoltre, propongono ulteriori implicazioni teoriche e pratiche che indicano quali aspetti del lavoro dovrebbero essere presi in considerazione al fine di mantenere elevati i livelli di impegno dei dipendenti per ciascuna modalità di lavoro.

Un breve inquadramento teorico

Lavoro in remoto

Il lavoro in remoto, anche noto come telelavoro o lavoro a distanza, si riferisce a un'organizzazione del lavoro in cui gli individui eseguono le loro mansioni e compiti professionali con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici e da un luogo diverso rispetto all'ufficio tradizionale. Questa posizione può essere la propria casa, ma anche un'altra località, come un *coworking space* o un luogo pubblico con accesso a Internet. Prima della pandemia Covid-19, tale modalità di lavoro

flessibile era già diffusa, ma il virus ha sicuramente accelerato questa tendenza in tutto il mondo (Hu, 2020). Una parte della letteratura evidenzia i vantaggi riferiti al lavoro in remoto. In particolare, è noto che esso offra un miglior equilibrio tra sfera lavorativa e vita privata, in quanto evita i tragitti giornalieri verso l'ufficio, risparmiando tempo e riducendo lo stress. Inoltre, tale modalità lavorativa può generare vantaggi anche dal punto di vista finanziario, in quanto i lavoratori possono risparmiare sui costi dei trasporti, del pranzo fuori casa e delle spese legate alla presenza in ufficio (Rapisarda *et al.*, 2021). Altri studi sul lavoro in remoto evidenziano i benefici gestionali, tra cui: (i) risparmio sui costi operativi per le aziende, come l'affitto degli spazi, le utenze e altre spese correlate; (ii) maggiore coinvolgimento dei dipendenti nel proprio lavoro, grazie ad una migliore concentrazione sulle mansioni, favorita dalla tranquillità dell'ambiente domestico; (iii) efficienza migliorata nelle attività lavorative; (iv) maggiore flessibilità nella pianificazione delle attività, adattandole al ritmo quotidiano e allo stile di lavoro individuale; e (v) maggiore fedeltà dei dipendenti nei confronti del datore di lavoro (Bolisani *et al.*, 2020). Al contrario, un'altra parte della letteratura si focalizza sulle conseguenze negative collegate al lavoro in remoto (Ipsen *et al.*, 2021). Infatti, numerosi studi hanno evidenziato una percezione negativa del lavoro a distanza da parte dei dipendenti, specialmente da coloro che hanno contratto il Covid-19, ma che sono stati comunque costretti a lavorare in questa modalità. Questi individui hanno continuato a svolgere le proprie mansioni per timore dell'insicurezza lavorativa e della mancanza di protezione sociale. Altri effetti negativi associati al lavoro in remoto includono: (i) il rischio di isolamento sociale, (ii) maggiore difficoltà nel separare sfera lavorativa e privata, (iii) problemi tecnici e di connettività, e (iv) sfide legate al *networking* e all'avanzamento di carriera. Pertanto, alla luce dell'ampio contesto delle possibili conseguenze del lavoro in remoto o in sede, è importante indagare come la situazione pandemica e le relative forme di lavoro abbiano influito sul comportamento dei dipendenti e sul livello di stress percepito. È dunque necessario delineare gli aspetti chiave del comportamento dei dipendenti, che consentono di valutare le prestazioni lavorative da diverse prospettive: livello di performance, soddisfazione e impegno sul lavoro.

Impegno sul lavoro e stress percepito

I benefici e gli ostacoli del lavoro in remoto, come indicato dagli autori nell'articolo, sono fortemente correlati al concetto di impegno sul lavoro. Numerose ricerche hanno cercato di definire questo concetto, che è diventato sempre più centrale nel dibattito scientifico degli ultimi 20 anni (Bakker & Albrecht, 2018).

Il gruppo di ricerca dell'Università di Boston³ ha utilizzato il termine "impegno personale" per indicare l'impegno del dipendente verso il lavoro nella sfera fisica, cognitiva ed emotiva. Altri autori, tra cui Schaufeli dell'Università di Utrecht e Bakker dell'Università di Rotterdam, considerano l'impegno sul lavoro come uno stato d'animo affettivo positivo, motivazionale, gratificante e legato al lavoro. Pertanto, l'obiettivo degli autori dello studio è esaminare se i cambiamenti derivanti da una transizione, anche parziale, al lavoro in remoto influenzino il livello di coinvolgimento e impegno dei dipendenti nei confronti del lavoro. Gli svantaggi del lavoro a distanza evidenziati in letteratura sono generalmente associati al maggiore stress generato da questa situazione. Una parte della letteratura evidenzia le principali cause dello stress lavorativo o "burnout" (Bakker *et al.*, 2014). In particolare, l'Health and Safety Executive (HSE)⁴ ha evidenziato i principali fattori di stress sul lavoro, quali: (i) richieste (carico di lavoro, orario di lavoro e ambiente di lavoro); (ii) controllo, (il grado di autonomia posseduto dal dipendente nel modo in cui svolge il proprio lavoro); (iii) supporto dei manager e dei pari sul lavoro (l'incoraggiamento e le risorse fornite dall'organizzazione e dai colleghi); (iv) relazione (promozione di pratiche di lavoro

³ Kahn, W. A. (1990).

⁴ <https://www.hse.gov.uk>.

positive per evitare conflitti e affrontare comportamenti inaccettabili); (v) ruolo (comprensione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e gestione da parte dell'organizzazione per evitare conflitti di ruolo) e (vi) cambiamento (come viene gestito e comunicato il cambiamento organizzativo). Parte della letteratura evidenzia che, per quanto riguarda il lavoro a distanza, poiché comporta una sovrapposizione degli impegni professionali e familiari, i dipendenti possano sentirsi più oberati (Gabr *et al.*, 2021). Allo stesso tempo, il cambiamento del luogo di lavoro e le difficoltà legate al contatto con i colleghi possono generare la percezione che le strategie di lavoro precedentemente utilizzate siano inadeguate, costringendo a sperimentare nuovi approcci. Inoltre, l'ambiente domestico non è progettato per il lavoro professionale. Ciò porta ad una serie di sfide, tra cui la necessità di una comunicazione rapida con i colleghi, la velocità delle connessioni Internet e la qualità delle attrezzature: tutti fattori che possono aumentare lo stress percepito. Infatti, l'ambiente domestico presenta numerosi elementi di distrazione psicosociale, come la presenza di ruoli concomitanti (ad esempio, il genitore) che possono generare ulteriori compiti e responsabilità per il dipendente. Pertanto, gli autori propongono di esaminare il modello di formazione dell'impegno lavorativo rispetto al lavoro in sede, ibrido e a distanza, confrontando i risultati tra i vari gruppi.

L'impegno lavorativo nelle diverse forme di lavoro: lo studio in periodo pandemico

Alla luce delle considerazioni riportate, gli autori dello studio hanno somministrato il questionario UWES⁵ durante il periodo pandemico (Aprile 2021) ad un totale di 533 lavoratori (di cui 139 lavoravano a distanza, 140 erano lavoratori ibridi e i restanti 254 lavoravano in sede), al fine di indagare se ci siano differenze tra i gruppi che svolgono lavoro in remoto, ibrido e in sede in termini di impegno lavorativo, livelli di stress, nonché le relazioni tra queste variabili. Il questionario UWES esiste in diverse versioni, ma la versione utilizzata in questo studio è quella più comune, ossia quella composta da 17 affermazioni alle quali i partecipanti devono rispondere usando una scala di valutazione a sette punti che varia da "mai" a "sempre". Le affermazioni coprono tre dimensioni principali dell'impegno lavorativo: vigore, dedizione e assorbimento.

I risultati dello studio non hanno evidenziato differenze in termini di impegno sul lavoro, indipendentemente dalla modalità lavorativa adottata. Per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, esso è correlato principalmente a due variabili: controllo e relazioni. Nel caso del controllo, le relazioni più forti si verificano rispetto alle modalità ibride e remote. Nel caso della variabile relazioni, le relazioni più forti si verificano rispetto alle modalità ibride e in sede. Nel complesso, è emerso che i fattori che hanno influenzato l'impegno lavorativo durante la pandemia da Covid-19 differiscono a seconda della forma di lavoro adottata. Nel caso del lavoro in sede, questi sono solo legati alla situazione lavorativa (controllo, ruolo e supporto manageriale), così come nel caso del lavoro svolto in modalità ibrida (controllo e ruolo). Un elenco più ampio di fattori è stato ottenuto nel caso del lavoro in remoto, più vantaggioso dal punto di vista della protezione dall'infezione da Covid-19. Questi includono non solo le variabili relative alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro (controllo, relazioni), ma anche le variabili demografiche (durata del lavoro a distanza), le condizioni sociali (presenza sui social media e rispetto degli orari di lavoro da parte del datore di lavoro) e l'atteggiamento verso il lavoro a distanza (in particolare, la convinzione che sia qualcosa di naturale in caso di emergenza).

⁵ Il questionario "UWES" (acronimo di "Utrecht Work Engagement Scale") è uno strumento di valutazione utilizzato per misurare il grado di coinvolgimento emotivo, cognitivo e comportamentale di un individuo sul posto di lavoro.

Implicazione teoriche e pratiche

Alla luce dei risultati dell'articolo "Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement" è possibile identificare una serie di implicazioni teoriche e pratiche. I risultati dello studio non hanno confermato l'ipotesi che l'impegno sul lavoro dei dipendenti possa essere collegato alla conseguente diversificazione delle modalità di lavoro. Difatti, i dipendenti sono stati ugualmente coinvolti nello svolgimento delle mansioni professionali, indipendentemente dal fatto che la modalità di lavoro fosse in sede, ibrida o remota. L'interpretazione di questa relazione va ricercata in due direzioni. La prima è legata all'efficiente organizzazione dei compiti professionali svolti a casa. Molti studi hanno dimostrato che le modalità di lavoro flessibili migliorano il benessere (Neri *et al.*, 2017) e l'impegno dei dipendenti, rafforzando anche la loro salute. Difatti, l'isolamento e l'assenza di contatti con la direzione e i colleghi a causa del lavoro ibrido o a distanza hanno impedito ai dipendenti di contrarre l'infezione, rafforzando quindi il loro stato di salute. I risultati ottenuti dallo studio sono quindi coerenti con questi studi.

Il secondo modo di interpretare i risultati può essere legato al ruolo dei social media, che consentono l'interattività e l'apertura alle relazioni sociali in tempo reale. Diversi studi hanno confermato che i social media possono sostituire i processi sociali reali di comunicazione e costruzione di relazioni che avvengono nelle organizzazioni. Altri studi hanno dimostrato come la presenza attiva sui social media riduca lo stress sul lavoro ed il *burnout* professionale. In questo studio, ben il 90% dei dipendenti ha dichiarato di avere un account sui social media, il che potrebbe contribuire a rafforzare le relazioni sociali con i colleghi o con i dirigenti in situazioni di lavoro remoto o ibrido. Un ulteriore obiettivo dello studio era quello di esaminare la percezione del lavoro a distanza a seconda che il lavoro degli intervistati sia svolto in sede, in modalità ibrida o a distanza. Sono stati ottenuti risultati statisticamente significativi in tutte e tre le scale di percezione del lavoro a distanza (positiva, negativa e temporale), sebbene i risultati più alti in tutte e tre le scale siano stati ottenuti dalle persone che lavorano da remoto. I lavoratori in remoto percepiscono tutte e tre le dimensioni del lavoro a distanza.

Ciò appare logico, in quanto i dipendenti che lavorano a distanza ne colgono maggiormente i vantaggi rispetto ai lavoratori ibridi o in sede, con riguardo ad esempio la protezione dal virus, l'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, il risparmio di tempo, i costi inferiori e le maggiori opportunità di dedicarsi agli hobby. Ne comprendono certamente anche i limiti, quali la difficoltà di comunicazione con i colleghi e superiori o il rischio di isolamento sociale. Infine, i lavoratori in remoto sono ben consapevoli che lo sviluppo di strategie organizzative specifiche per il lavoro a distanza, diventeranno di uso comune anche dopo la fine della pandemia Covid-19. La percezione peggiore del lavoro a distanza è stata rilevata nei dipendenti in sede. Difatti, i lavoratori in sede hanno riscontrato vari aspetti negativi del lavoro a distanza, quali lavorare nonostante la malattia, la paura di perdere il lavoro e la scarsa possibilità di ottenere permessi retribuiti per malattia.

Dallo studio esaminato scaturiscono importanti implicazioni manageriali e professionali, applicabili anche al contesto italiano. Di seguito, esamineremo alcune di queste implicazioni. Con riferimento al lavoro in sede, è importante che le organizzazioni promuovano una cultura aziendale inclusiva e positiva che favorisca il coinvolgimento dei dipendenti. La promozione di iniziative come eventi aziendali, programmi di sviluppo professionale e attività sociali in sede può certamente contribuire a mantenere elevato l'impegno dei dipendenti. Laddove possibile, è importante fornire ai dipendenti una certa flessibilità nell'orario di lavoro al fine di ridurre lo stress legato agli spostamenti e consentire una migliore gestione del tempo. Inoltre, la creazione di un ambiente di lavoro confortevole e sicuro può contribuire al benessere dei dipendenti in sede. Questo potrebbe includere spazi di lavoro ergonomici, postazioni flessibili e politiche aziendali che promuovano una cultura

aziendale incentrata sul benessere. Con riferimento al lavoro in remoto, appare opportuno investire in strumenti digitali di comunicazione e collaborazione, al fine di garantire una comunicazione efficace tra i dipendenti in sede e quelli a distanza. Ciò aiuterà a ridurre l'isolamento sociale e il senso di disconnessione. Al fine di ridurre lo stress legato alla gestione del lavoro a distanza, è importante stabilire chiare aspettative per quanto riguarda la disponibilità, gli orari di lavoro e i risultati attesi dai dipendenti in remoto. Infine, le organizzazioni dovrebbero offrire supporto emotivo attraverso programmi di benessere, consulenza telematica o gruppi di supporto per aiutare i dipendenti a gestire lo stress e l'isolamento associati a tale modalità lavorativa. Per quanto riguarda il lavoro ibrido, la creazione di politiche aziendali che permettano ai dipendenti di scegliere tra il lavoro in sede e il lavoro remoto in base alle loro esigenze personali e professionali può migliorare l'impegno, consentendo ai lavoratori di adattare l'ambiente di lavoro alle loro preferenze. È opportuno che ci sia all'interno dell'organizzazione una comunicazione chiara circa le aspettative e le regole per il lavoro ibrido, come giorni di presenza in sede e orari di disponibilità, per evitare confusioni e conflitti. Inoltre, al fine di garantire una transizione fluida tra le modalità di lavoro, bisogna assicurarsi che i dipendenti abbiano accesso a strumenti tecnologici adeguati sia in sede che a distanza.

Ogni organizzazione è unica, quindi è importante personalizzare queste pratiche in base alle esigenze specifiche e alle dinamiche aziendali. Monitorare regolarmente l'impegno dei dipendenti e il loro livello di stress attraverso sondaggi anonimi e colloqui individuali può aiutare a valutare l'efficacia delle strategie e apportare eventuali miglioramenti. Inoltre, essere aperti ai feedback dei dipendenti ed adattarsi alle mutevoli circostanze può essere fondamentale per il successo delle diverse modalità di lavoro.

In conclusione, l'adattamento alle diverse modalità di lavoro presenta sfide e opportunità significative per manager e professionisti del settore. La capacità di gestire in modo efficace il benessere dei dipendenti, la comunicazione, la valutazione delle prestazioni e la formazione saranno elementi cruciali per il successo delle organizzazioni in un ambiente lavorativo in continua evoluzione.

Conclusioni

Le modalità di lavoro stanno attraversando una profonda trasformazione nel panorama lavorativo attuale. L'esperienza della pandemia Covid-19, l'evoluzione delle tecnologie e la crescente consapevolezza delle esigenze dei dipendenti stanno spingendo le aziende a esplorare nuove opzioni, come il lavoro ibrido e il lavoro a distanza, al fine di soddisfare le diverse esigenze dei loro team. Non esiste un modello di lavoro unico che possa essere applicato in modo universale a tutte le aziende o a tutti i dipendenti. La chiave del successo risiede nell'adattare le modalità di lavoro alle specifiche esigenze di ciascuna organizzazione e di ciascun individuo. Il futuro del lavoro dovrà essere caratterizzato da una maggiore flessibilità e dalla capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti. Pertanto, è responsabilità delle organizzazioni adottare un approccio flessibile e personalizzato per massimizzare il benessere e l'impegno dei propri dipendenti, tenendo conto delle esigenze sia individuali che aziendali. Dunque, appare chiaro che la comunicazione e la cura del benessere emotivo dovrebbero occupare un posto centrale in qualsiasi strategia di gestione delle modalità di lavoro. In conclusione, saranno le aziende che abbracceranno questa flessibilità e investiranno nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile, ad essere meglio posizionate per affrontare le sfide future e per attrarre e trattenere le migliori risorse.

Bibliografia

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4–11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389–411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing*, 15(1), 458–476. doi: 10.2478/mmeks-2020-0027
- Gabr, H. M., Soliman, S. S., Allam, H. K., & Raouf, S. Y. A. (2021). Effects of remote virtual work environment during COVID-19 pandemic on technostress among Menoufia University Staff, Egypt: A cross-sectional study. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(38), 53746–53753. doi: 10.1007/s11356-021-14588-w
- Hu, R. (2020). COVID-19, smart work, and collaborative space: A crisis-opportunity perspective. *Journal of Urban Management*, 9(3), 276–280. doi: 10.1016/j.jum.2020.08.001
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826. doi: 10.3390/ijerph18041826
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.5465/256287
- Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., Montanari, F., Corsi, G., Rinaldini, M., Masino, G., & Maggi, B. (2017). Smart working: una prospettiva critica. doi: 10.6092/unibo/amsacta/5717
- Rapisarda, S., Ghersetti, L., Girardi, D., De Carlo, N. A., & Corso, L. D. (2021). Smart working and online psychological support during the covid-19 pandemic: Work-family balance, well-being, and performance. *International Psychological Applications Conference and Trends*, 301–306. doi: 10.36315/2021062
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10–24.
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19.

Coesione e seniority nei team virtuali: analisi e implicazioni

di Irene Pescatore¹

¹Università degli Studi del Sannio, Benevento.

Abstract

Nelle organizzazioni che lavorano da remoto la coesione svolge un ruolo cruciale. La ricerca esamina il ruolo della coesione in relazione alla all'anzianità di servizio (seniority aziendale) nei team virtuali contribuendo a colmare il gap presente in letteratura. I risultati mostrano che la coesione varia nel tempo, formando una curva gaussiana, per cui per rafforzarla diventa fondamentale per i responsabili HR agire sul team building e sulla costruzione di una leadership smart.

Parole chiave: *coesione; seniority aziendale; team virtuali*

1. Introduzione

Negli ultimi anni, l'emergere delle trasformazioni digitali ha cambiato il volto delle organizzazioni ed ha richiesto un ripensamento in termini di processi e di cultura aziendale. Tale trasformazione è stata caratterizzata da forti sviluppi tecnologici che hanno cambiato il modo in cui le risorse umane si relazionano con l'organizzazione stessa. Sviluppi tecnologici (ad es. robotica, intelligenza artificiale e automazione) hanno, non a caso, l'enorme potenziale di cambiare il modo di lavorare, le competenze necessarie ai dipendenti e di creare sempre nuove opportunità di business (Pescatore, 2022). La globalizzazione e la crescente virtualizzazione delle organizzazioni consentono di poter lavorare anche a distanza creando, sempre più spesso, team e colleghi virtuali. Tra i moltissimi vantaggi che la virtualizzazione e il lavoro a distanza portano con sé, la letteratura manageriale non ha potuto però non sottolineare che non di rado e, soprattutto se non ben gestiti, tali elementi possono portare all'isolamento professionale e nella peggiore delle ipotesi anche ad una minore produttività. L'adozione di team virtuali da parte delle organizzazioni è aumentata in maniera considerevole e si prevede che tale tendenza possa continuare in futuro. Partendo dalla consapevolezza della specificità di questi team, il capitale sociale e l'analisi delle relazioni informali risultano essere elementi centrali che possono favorire cambiamenti organizzativi come la digitalizzazione dei processi e la virtualizzazione del lavoro (Pescatore & Antonelli, 2022). Casey-Campbell e Martens (2009) ritengono che la coesione sia il legame che spinge i membri del team a stare insieme e a voler lavorare insieme.

Sebbene la coesione sia stata a lungo considerata un fattore chiave per il successo del team, oggi riveste un ruolo più che mai importante. Se da un lato, le organizzazioni continuano a cercare ed implementare modi per raggiungere e creare un vantaggio competitivo, dall'altra, i team virtuali sono sempre più utilizzati nella speranza di facilitare lo sviluppo della conoscenza e della creatività al fine di avere migliori performance organizzative. In letteratura, esistono numerosi studi che hanno analizzato diversi aspetti sia dei team tradizionali che dei team virtuali quali il coordinamento (Hoegl & Proserpio, 2004); la coesione (Chidambaram, 1996; Maznevski & Chudoba, 2000,); la fiducia (Jarvenpaa et al., 1998); il commitment (Bishop et al., 2000); i conflitti (Hinds & Mortensen, 2005). Tuttavia, sono riscontrabili pochi contributi sia teorici che empirici, volti ad indagare il livello di coesione nei team virtuali e, soprattutto, come questa

ultima cambia nel tempo e se possa essere, in qualche modo, influenzata da variabili esterne. Lo scopo della ricerca è proprio quello di indagare se nei team virtuali la coesione muta in un arco temporale definito in relazione alla seniority aziendale. Lo studio è stato strutturato come segue: nella prima sezione è stata svolta un'analisi della letteratura sul ruolo della coesione nei team virtuali, nella seconda sezione si esamina il rapporto tra coesione e variabile tempo, nella terza e nell'ultima sezione si descrivono in maniera dettagliata la metodologia e l'analisi svolta e si tratteggiano conclusioni e possibili pratiche organizzative.

2. La coesione nei team virtuali

Oggi, più che mai, la coesione nei team virtuali è diventata un elemento di vitale importanza per il successo delle organizzazioni internazionali ma anche delle istituzioni pubbliche che operano in un contesto in continua evoluzione (Cho et al., 2018; Franz et al., 2017; Yuejun, 2023). Le organizzazioni hanno la capacità di creare e sviluppare team virtuali con persone di talento che hanno le competenze adatte per ottenere successo in un'economia complessa, dinamica e globale (Kankanhalli et al. 2007). Il team virtuale rappresenta, dunque, una forma organizzativa che ha tutte le caratteristiche e le potenzialità per trasformare il lavoro e fornire alle organizzazioni livelli di flessibilità e adattività mai visti prima. Essi rappresentano una nuova forma di lavoro sempre più utilizzata all'interno delle organizzazioni che ne hanno compreso il grande potenziale. Alcuni studiosi definiscono questi team come *“un gruppo di persone che interagiscono attraverso compiti interdipendenti guidati da uno scopo comune che lavorano attraverso lo spazio, il tempo e i confini organizzativi”* (Lipnack & Stamps 2000, p.18) grazie all'utilizzo di moderne e avanzate tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La letteratura manageriale, sociologica e psicologica ha provato nel corso degli anni a dare una definizione di coesione, ritenendo che essa sia un fenomeno tanto importante quanto complesso allo stesso tempo. Non a caso, la coesione è considerata come un elemento essenziale al fine di conseguire una migliore prestazione di gruppo (Bradley et al. 2013). Altri studiosi l'hanno definita come il grado secondo cui un individuo sente di appartenere ad un determinato gruppo. I suoi sentimenti e i suoi valori sono strettamente collegati a quelli degli altri membri del proprio gruppo di appartenenza (Chen et. al 2009). La letteratura scientifica distingue la coesione di gruppo in coesione sociale (o interpersonale) e coesione rispetto al compito (Gross & Martin, 1952).

La prima è definita come *“natura e qualità dei legami emotivi di amicizia, simpatia, cura e vicinanza tra i membri del gruppo”* (MacCoun & Hix, 2010, p. 157). La somiglianza, dunque, aumenta il gradimento e il piacere a rimanere all'interno del team e a parità di condizioni, la coesione sociale sarà maggiore quando i membri del team ritengono di essere tra loro molto simili. Il secondo tipo di coesione è definita come *“l'impegno condiviso tra i membri del team per il raggiungimento di un obiettivo”* (MacCoun & Hix, 2010, p. 157). Risulta, dunque, essere un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo. Quando il team possiede una forte coesione basata sul compito non solo risulta più facile raggiungere gli obiettivi prefissati ma essa consente al contempo di raggiungere anche i propri obiettivi personali. Molti autori, come Evans & Dion (2012), nel corso degli anni hanno esaminato la relazione tra coesione e performance. Beal et al. (2003) hanno indagato la correlazione tra coesione e performance di gruppo osservando che una maggiore coesione del compito comportava una migliore performance rispetto alla coesione sociale.

Rosh et al., (2012) hanno evidenziato, invece, il ruolo positivo che gioca l'orgoglio di gruppo nella relazione coesione-performance. I risultati di alcuni studi mostrerebbero come i gruppi coesi una maggiore dedizione al lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi di gruppo prefissati e soprattutto mostrerebbero una *job satisfaction* rispetto ai team che presentano un basso livello di

coesione (Burke et al., 2001). Tuttavia, è possibile evidenziare alcune problematiche con le quali i team virtuali possono confrontarsi. E' plausibile ritenere che un team virtuale possa incontrare maggiori ostacoli nello sviluppo di forti legami relazionali influenzando in tal modo l'identità di gruppo, la coesione e la fiducia. Schwanda et al. (2011, p. 709) hanno affermato che *“la coesione di squadra è una dinamica sociale vitale che è difficile da raggiungere nei team virtuali”*. Anche il processo di sviluppo dei team può risultare molto più complesso in un ambiente virtuale e la comunicazione svolge un ruolo essenziale. Non a caso, i membri di un team virtuale (per loro stessa natura) comunicano tra di loro prevalentemente usando il telefono, *e-mail* o videoconferenze. Quanto precedentemente espresso, potrebbe comportare un basso grado di interazione tra i membri del team virtuale rispetto ai membri dei team tradizionali. La comunicazione e la trasmissione delle informazioni potrebbero essere limitate. I team virtuali sarebbero meno produttivi inizialmente rispetto ai team tradizionali a causa del trasferimento inadeguato di informazioni (Andres, 2002). Burke et al. (2001) ritengono che i team virtuali non abbiano un contesto iniziale sociale adeguato che possa favorire fin da subito la condivisione di informazioni e di conoscenza, rendendo in questo modo, difficile stabilire una forte coesione nel team a causa della mancanza di *“un contesto sociale”*. Powell et al. (2004, p. 16) hanno affermato che *“alti livelli di comunicazione all'inizio della vita di un team virtuale ne favoriscono la coesione. Alti livelli di coesione riducono le barriere alla comunicazione e sono fattori strumentali utili a promuovere un circolo virtuoso di cooperazione”*. Infine, i membri del team che presentano molte somiglianze ad un livello profondo e hanno frequenti interazioni che comportano una certa condivisione sociale, percepiscono una maggiore fiducia e coesione del team con conseguenti miglioramenti sia della soddisfazione che della performance del gruppo (Lu, 2015).

3. La coesione nei team virtuali in relazione alla variabile tempo

La coesione svolge un ruolo importante nei team come risultato (Wellen & Neale, 2006), così come un importante meccanismo di collegamento tra input e risultati del team. Ad esempio, l'ampliamento dell'uso dei team di progetto ha accresciuto l'attenzione sui fattori chiave per promuovere il successo e la coesione dei progetti e si ritiene per aiutare in quei compiti che richiedono solidarietà e sinergia tra i contributori (Chiocchio & Essiembre, 2009). La coesione può essere definita come *“intrinsecamente temporale”* ovvero come un elemento che muta nel tempo. Raramente, però, i ricercatori misurano la coesione durante l'arco della vita di un team (Salas et al. 2015). Nonostante questa componente intrinsecamente temporale, la coesione è stata misurata solo in pochi studi soprattutto per quanto concerne i team virtuali, probabilmente a causa di vincoli logistici imposti ai ricercatori che spesso impediscono la misurazione longitudinale (Salas et al., 2015). Carless & De Paola (2000) hanno dimostrato nei loro studi che la coesione varia in funzione del tempo. Mathieu et al. (2015) hanno condotto due studi empirici in cui hanno scoperto che la coesione e la performance sono correlate positivamente e reciprocamente tra loro nel tempo. Altri studi dimostrano che la coesione è negativamente correlata al coordinamento e alle prestazioni del team nel tempo. Più un team è coeso, maggiore è la probabilità che il team possa compromettere la sua capacità di coordinarsi e di performare nel tempo (Marques-Quinteiro et. al, 2019). Janis (1973) suggerisce che alti livelli di coesione del team possono compromettere la qualità del processo decisionale e limitare la risoluzione dei problemi in quanto una maggiore coesione potrebbe determinare problemi nella capacità dei membri del team di pensare ed esprimere idee critiche. Vogliamo analizzare questo fenomeno da un'angolazione diversa. In letteratura esistono pochi (Salas et al., 2015, Carless & De Paola, 2000) contributi volti ad analizzare la coesione nei team virtuali in relazione alla seniority aziendale. Sosteniamo che la coesione nei team virtuali, seppur essenziale per raggiungere gli obiettivi prefissati, possa subire un'influenza positiva in relazione all'anzianità di servizio.

Ip.1 la coesione è correlata positivamente all'anzianità di servizio.

4. Metodologia

L'ipotesi descritta è stata oggetto di studio presso un'azienda giovane di medie dimensioni specializzata in Digital Transformation e in Digital Marketing con sede legale in Italia. Questa ultima, è stata scelta in quanto possiede al suo interno un'organizzazione moderna, altamente flessibile e con un forte grado di virtualizzazione del lavoro. Inoltre, l'azienda si caratterizza per l'orientamento alla valorizzazione delle proprie risorse umane con un particolare focus sul potenziamento e sullo sviluppo di risorse giovani e con talento. Al fine di analizzare il tema della coesione e della virtualizzazione del lavoro è stata utilizzata una metodologia quantitativa attraverso la somministrazione a tutti i dipendenti di un questionario composto da 54 domande chiuse da compilare *on-line* attraverso l'utilizzo del *software SurveyMonkey*. I dati sono stati analizzati utilizzando il *software R*. Il questionario era strutturato in diverse sezioni, ognuna delle quali analizza una precisa variabile misurata con scale già validate in studi precedenti (si veda Tav.1). Tutte le opzioni di risposta delle variabili prese in esame sono state valutate su una scala Likert da 1 (*completamente in disaccordo*) a 6 (*completamente in accordo*) punti.

Tav. 1 - Variabili misurate [Human Decision Processes, 43, (19), pp.118-135]

Variabili	Riferimenti bibliografici
Coesione	Adattata da Carless S. A., De Paola C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams, Small Group Research, 31(1), pp. 71-88.
Tecnologia	Sarker S., Valacich J. S., Sarker S. (2005). Technology Adoption by Groups: A Valence Perspective, Journal of the Association for Information Systems, 6(2), pp. 38-71.
Fiducia	Adattata da Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, 20(3), pp. 709-734.
Team -Member Exchange (TMX)	Seers A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research in Organizational Behavior and

4.1 Il campione

Alla *survey* somministrata hanno risposto 31 dipendenti su 50, strutturati all'interno dell'organizzazione (circa il 60% della popolazione). Il campione è costituito per:

- il 45,16% da persone che hanno meno di 30 anni;
- il 22,58 nella fascia di età compresa tra i 31-40 anni;
- il 29,03% nella fascia di età compresa tra i 51-50 anni;
- il 3,23%, 57 da persone che hanno oltre i 60 anni di età.

Il 67% della forza lavoro che ha partecipato, dunque, ha una età inferiore ai 40 anni ed è costituito dal 54,84% da uomini e dal 45,16% da donne. Il 48,39 % dei dipendenti intervistati è in possesso di un diploma di scuola superiore, 35,48% è laureato e il restante 16,13% possiede master o dottorato di ricerca. La rispondenza di queste percentuali alle caratteristiche della popolazione ne rafforzano la rappresentatività della realtà aziendali. Nonostante la giovane età e l'appartenenza ad una organizzazione giovane, il 54,84% ha un'anzianità di servizio oltre i cinque anni. Dunque, l'azienda presa in esame possiede personale giovane con robusto background esperienziale e solo il 6,45% lavora da meno di un anno. Per quanto concerne la tipologia di contratto all'interno dell'azienda circa il 71% possiede un contratto a tempo indeterminato mentre il circa 23% risulta essere contrattualizzato a tempo determinato in linea con le esigenze di una organizzazione giovane ma con una forte spinta alla continua crescita. Tutti i partecipanti alla *survey* lavorano in team virtuali avendo l'azienda più sedi lavorative situate in diverse località geografiche. Inoltre, il 58,06% ha la possibilità di decidere in piena autonomia quando e se lavorare in smart working in funzione delle esigenze non solo aziendali ma anche personali.

4.2 Analisi e discussione dei risultati

Al fine di procedere ad una analisi quantitativa, le risposte previste dalla scala Likert sono state trasformate nei seguenti punteggi:

Tav 2. Punteggi scala Likert

Risposta	Punteggio
Completamente in disaccordo	1
In disaccordo	2
Piuttosto in disaccordo	3
Piuttosto in accordo	4
In accordo	5
Completamente in accordo	6

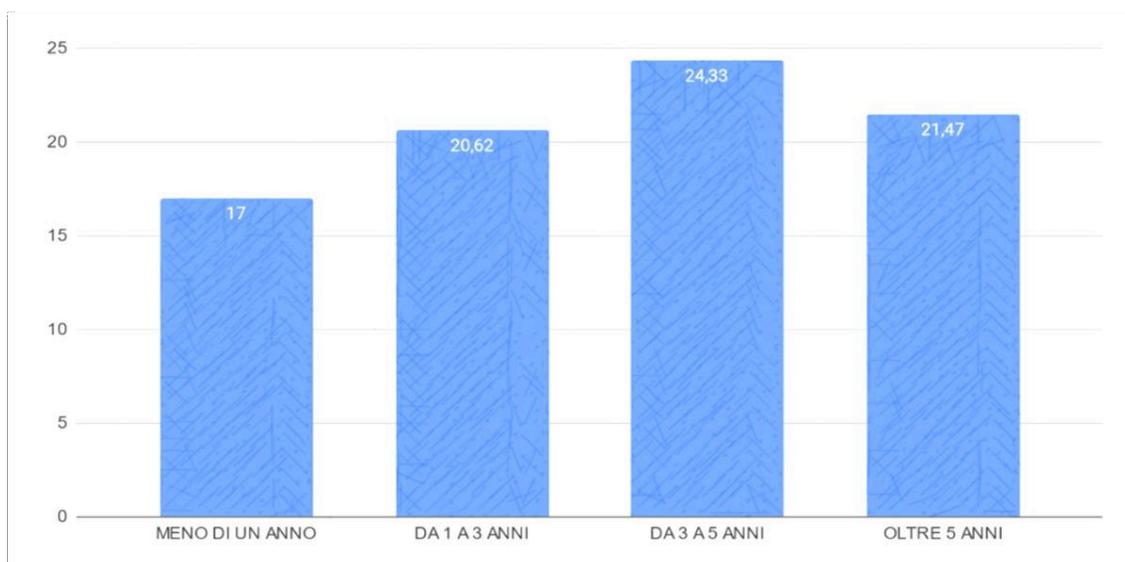
La validità del modello è stata testata con il test di significatività e di robustezza Alfa di Cronbach ove la coesione assume un valore pari a 0,227. Attraverso l'analisi della varianza, la coesione in relazione agli anni di lavoro svolto da ciascun membro del team virtuale, ha un valore crescente (*meno di anno=17, da 1 a 3 anni= 20,62, da 3 a 5 anni=24,33*) e decresce leggermente dopo i 5 anni (*con un valore pari a 21,47*). Infine, il p-value risulta avere un valore

significativo ($p = 0,055$).

Tav. 3 - Coesione in relazione agli anni di lavoro svolto da ciascun membro del team virtuale

Meno di un anno	17				
Da 1 a 3 Anni	20,62				
Da 3 a 5 Anni	24,33				
Oltre 5 anni	21,47				
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Da_QuantoTempo_Lavori	3	68,59	22,863	2,875	0,055*
Residuals	26	206,78	7,953		

Tav. 4 - Variazione della coesione in relazione agli anni di lavoro



Il risultato (coesione con alpha di Cronbach bassa) è dovuto non alla poca attendibilità delle variabili con le quali sono stati misurati gli *items* utilizzati, in quanto essi sono già stati testati e validati in studi precedenti, ma alla bassa numerosità del campione. E' possibile ritenere che un valore negativo possa essere anche determinato dal poco tempo che hanno avuto i membri del team virtuale per costruire la coesione o ancora da un forte grado di formalizzazione dovuto alle dimensioni dei team che potrebbe limitare lo sviluppo della coesione all'interno del team di appartenenza. Approfondendo ulteriormente l'analisi, anche se la coesione risulta avere un'Alpha di Cronbach bassa ($\alpha=0,227$), si riscontra un valore crescente in relazione agli anni di lavoro già prestati, raggiungendo il suo picco massimo nel range 3-5 anni. Tale risultato potrebbe essere correlato ad una più alta motivazione dei dipendenti all'inizio della loro carriera lavorativa poiché stimolati da un maggiore desiderio e/o necessità di creare legami forti all'interno del team e dalla forte determinazione nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, è possibile che un calo della coesione dopo i primi 5 anni possa essere determinato da una demotivazione e dalla contemporanea esigenza di raggiungere nuovi obiettivi e nuovi stimoli sempre più sfidanti.

È interessante notare come la coesione all'interno dei team virtuali possa variare con il trascorrere degli anni. Bradley et al., (2013) suggeriscono che la coesione risulta essere più forte in fasi successive alla formazione e/o alle prime fasi di sviluppo di un team rendendo, in tal modo, più efficace la performance. Altri studi suggeriscono, invece, che una maggiore coesione in una prima fase iniziale di formazione e di sviluppo del team potrebbe essere utile qualora vi siano conflitti o ostacoli. E' maggiormente probabile, infatti, che team più coesi lavorino insieme per superare tale ostacolo. Inoltre, i team che iniziano un progetto con alti livelli di coesione sono maggiormente disposti ad impiegare energie al fine di aiutare il proprio team a raggiungere gli obiettivi prefissati mentre, bassi livelli di coesione in una prima fase iniziale potrebbero comportare conflitti che porterebbero, a loro volta, a compromettere la capacità del team di lavorare insieme e ottenere buoni risultati nel tempo (Kozlowski & Chao, 2012).

5. Conclusioni

Durante la pandemia da COVID-19 molte organizzazioni sono state costrette ad accelerare processi di cambiamento già in atto da qualche decennio adottando team dislocati che lavorano insieme su progetti, lavorando a distanza e interagendo tra loro esclusivamente grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici online come *e-mail*, applicazioni di messaggistica istantanea e videoconferenze (Hudecheck et al., 2020; Lord, 2020). I team virtuali hanno modificato il concetto classico di "posto di lavoro" fornendo alle organizzazioni livelli di flessibilità mai immaginati prima (Lippert & Dulewicz, 2018). Ciò ha sollevato una serie di domande: i team che lavorano in remoto hanno caratteristiche diverse rispetto ai team tradizionali? Quali sono le dinamiche all'interno del team? Che ruolo svolge la coesione? Alcune ricerche hanno dimostrato che nei team virtuali la gestione e le interazioni risultano essere molto diverse rispetto ai team tradizionali. In particolar modo, la coesione è un fattore essenziale nel lavoro di squadra (Purvanova, 2014, Paul et al., 2016a), ma, ad oggi, non è ancora chiaro come e quanto influisca sulle performance di un team che lavora da remoto. Esistono solo pochi studi che hanno calcolato, in ambienti altamente virtualizzati, gli effetti della coesione e come essa influisca sull'output del team (Paul et al., 2016b). Studi condotti da Nankunda (2019); Robbins & Judge (2008)

suggeriscono che la coesione ha impatto positivo sul coinvolgimento dei dipendenti. La nostra ricerca suggerisce che la coesione nei team virtuali sia una variabile dinamica e multifattoriale che subisce mutamenti nel tempo. In particolar modo, la coesione decresce all'aumentare degli anni di servizio svolto, subendo dunque un calo dopo aver raggiunto un picco massimo tra i 3-5 anni. Tale evidenza scientifica fornisce utili implicazioni manageriali. La coesione potrebbe essere associata ad un clima organizzativo maggiormente sviluppato in alcuni periodi o fasi di una vita aziendale o potrebbe dipendere non solo da fattori individuali (personalità, motivazione, conflitti, leadership) ma soprattutto da fattori di contesto organizzativo (mansioni, ruoli, competenze). E' importante, dunque, strutturare un'ambiente di lavoro che favorisca la collaborazione e il consolidamento dei rapporti di lavoro, stimolando la creatività. In questa ottica, risulta ancora più importante per i team virtuali svolgere continue attività di team building ed essere guidati da una leadership che potremmo definire "smart", cioè che presenti le seguenti caratteristiche: empatia, capacità di creare relazioni emotive solide con tutti i membri del team, capacità di promuovere autonomia e responsabilità sia a livello individuale sia di gruppo, capacità di promuovere la creatività e l'innovazione all'interno dell'organizzazione, capacità di essere flessibile e adattarsi velocemente alle diverse mutevoli condizioni dell'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione. Infine, i manager dovrebbero essere sempre più consapevoli di eventuali possibili problemi di coesione nel processo di lavoro in quanto questi ultimi potrebbero rappresentare sfide future in termini di performance o evidenziare altri problemi organizzativi che possono influire sulle prestazioni dei team virtuali (Chaudhary et al. 2022). Come in ogni ricerca, questo studio presenta dei limiti. Il primo limite è sicuramente quello di aver svolto l'analisi su un campione ristretto. Tuttavia, sono state utilizzate delle scale già precedentemente validate e, dunque, i risultati, seppure limitati ad un solo caso, sono da ritenere attendibili. Al fine di validare e rafforzare i nostri risultati il nostro obiettivo futuro è duplice: approfondire il tema della coesione cercando di comprendere se un certo grado di coesione possa avere un effetto diverso sulla performance del team virtuale e analizzare se la coesione possa dipendere da variabili di controllo come il genere o il tempo di permanenza all'interno di una data organizzazione. Inoltre, sarebbe interessante analizzare come cambia la coesione nel tempo all'interno di team virtuali attraverso l'utilizzo di studi longitudinali ed estendendo la ricerca ad altre imprese in modo da verificare l'ipotesi su un campione più ampio.

Bibliografia

- Andres, H.P. (2002). A Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 8, 39-48.
- Beal D. J., Cohen R. R., Burke M. J. & McLendon C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Bishop J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Bradley, B. H., Baur, J. E., Banford, C. G. & Postlethwaite, B. E. (2013). Team Players and Collective Performance: How Agreeableness Affects Team Performance Over Time. *Small Group Research*, 44(6), 680-711.

- Budman S. H., Soldz, S., Demby, A.; Davis, M., Merry, J. (1993). What is Cohesiveness?: An Empirical Examination. *Small Group Research*, 24(2), 199–216.
- Burke K., Aytes K. & Chidambaram L. (2001). Media effects on the development of cohesion and process satisfaction in computer-supported workgroups - An analysis of results from two longitudinal studies. *Information Technology & People.*, 14(2), 122–141.
- Carless S. A., & De Paola C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams, *Small Group Research*, 31(1), 71–88.
- Casey-Campbell M. & Martens M. L., (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11, 223–246.
- Chaudhary M., Chopra S. & Kaur J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 28(5/6), 398-414.
- Chen C. H. V., Tang Y. T. & Wang, S. J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *Journal of Psychology*, 143, 625-640.
- Chidambaram L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165.
- Chiocchio F., Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382–420.
- Cho M., Bonn M. A., & Han S. J. (2018). Generation Z’s sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability (switzerland)*, 10(5), 5, <https://doi.org/10.3390/su10051400>
- Evans C. R. & Dion K. L. (2012). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690–701.
- Franz B., Leicht R., Molenaar, K. & Messner J. (2017). Impact of team integration and group cohesion on project delivery performance, *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(1), 04016088. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001219](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001219)
- Hinds P. J. & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Hoegl M. & Proserpio L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy*, 33(8), 1153-1165.
- Hudecheck M., Sir'en C., Grichnik D. & Wincent J. (2020). How companies can respond to the coronavirus, *MIT Sloan Management Review*, consultato a maggio 2023.
- Janis, I. L. (1973). Groupthink and group dynamics: A social psychological analysis of defective policy decisions. *Policy Studies Journal*, 2(1), 19.
- Jarvenpaa S. L., Knoll K. & Leidner D. E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64.
- Kankanhalli A., T., Bernard C.Y. & Wei, K., K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.
- Kozlowski S. W.J. & Chao, G., T (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), DOI: 10.1002/mde.2552.
- Lipnack, J., & Stamps, J., 2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: John Wiley.

- Lippert H. & Dulewicz V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24 (3/4), 169-185.
- Lu L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55 -72,
- MacCoun R. J. & Hix, W. M. (2010). Unit cohesion and military performance, in sexual orientation and U.S. Military personnel policy: An update of RAND's 1993 study. Santa Monica, CA: RAND.
- Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M. & Cural, L. (2019). There Is Light and There Is Darkness: On the Temporal Dynamics of Cohesion, Coordination, and Performance in Business Teams. *Frontiers in Psychology*, 10, 847–.
- Mathieu J. E., Kukenberger M. R., D'Innocenzo L., Reilly G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), pp. 713–734.
- Maznevski M. L. & Chudoba K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Nankunda, D. (2019). Office design, group cohesiveness, employee engagement among employees of Mbarara. University of Tcience and Technology (Doctoral dissertation, Makerere University).
- Paul R., Drake J. R. & Liang H. (2016a). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), pp. 186-202.
- Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016b). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
- Pescatore I. (2022). Smart Organizations: A new Relationship between Organizations and Individuals in the Digital Age. *PuntOorg* 7(2), 93-107, ISSN:2499-1333.
- Pescatore I., Antonelli G. (2022). L'importanza delle reti informali nei team virtuali: l'Organizational Network Analysis come strumento di gestione del cambiamento. *ProspettiveinOrganizzazione*, 19, ISSN: 2465-1753.
- Powell A., Piccoli G. & Ives B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Purvanova R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29.
- Robbins S. P. & Judge T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior* (9th Edition). Pearson, New Jersey: Upper Saddle River.
- Rosh L., Offerman L. R. & Van Diest R. (2012). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. *Human Resource Management Review*, 22, 116-127.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M. & Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57(3), 365–374.
- Schwanda, V., Barron, K., Lien, J., Schroeder, G. & Vernon, A., Hancock, J. (2011). Temporal patterns of cohesiveness in virtual groups, *Proceedings of the ACM 2011 conference on Computer supported cooperative work*, 709-712.
- Wellen, J. M. & Neale, M. (2006). Deviance, Self-Typicality, and Group Cohesion: The Corrosive Effects of the Bad Apples on the Barrel. *Small Group Research*, 37(2), 165–186.

Yuejun Lawrance Cai, (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective, *Asian Business & Management*, Palgrave Macmillan, 22(4), 1649-1682.

Lavoro ibrido e creatività: organizzare e gestire i team creativi “ibridi”

di *Grazia Garlatti Costa*¹ e *Guido Bortoluzzi*¹

¹ *Università degli studi di Trieste*

Abstract

Il lavoro ibrido comporta molteplici complessità organizzative e gestionali per le organizzazioni impegnate nella gestione dei processi creativi necessari per garantirne la sopravvivenza. Collocandosi in questo scenario, questo contributo si pone l'obiettivo di sviluppare una tassonomia utile alla gestione dei processi creativi nel lavoro ibrido, con focus sui team creativi.

Una “nuova normalità”: il lavoro ibrido

Nel corso degli ultimi anni, le dinamiche spaziali e temporali del lavoro hanno subito una trasformazione significativa, un cambiamento che può essere certamente in parte attribuito all'esperienza del lavoro massivo da remoto sperimentato durante la pandemia da Covid-19. Questa esperienza, forzata e limitata nel tempo, ha però avuto effetti al di là del contesto emergenziale, influenzando le abitudini e ridefinendo le priorità dei lavoratori. Fenomeni come la “*great resignation*” (o “dimissioni di massa”) mettono in luce un cambiamento a livello globale nelle preferenze degli individui che manifestano precise esigenze in termini di flessibilità nella gestione del proprio tempo lavorativo e di miglior bilanciamento vita-lavoro.

Si tratta di elementi che influenzano in modo significativo l'organizzazione del lavoro e i processi organizzativi più in generale. In aggiunta, si riscontra un'altra sfida di considerevole portata che caratterizza questa “nuova normalità”: la gestione del lavoro in modalità ibrida, la quale implica l'alternanza tra prestazioni lavorative in presenza e a distanza.

Al contempo, l'attuale contesto ambientale e competitivo è caratterizzato da crescente complessità ed incertezza a causa di una costante evoluzione degli scenari economici, sociali e tecnologici. Le organizzazioni si trovano costrette ad adeguarsi rapidamente a queste contingenze, ed in tale contesto, l'innovazione e l'adozione di approcci innovativi si configura come un catalizzatore critico per rispondere con prontezza alle esigenze emergenti e per la sopravvivenza delle organizzazioni stesse, come argomentato da Crossan e Apaydin (2010). L'importanza dell'innovazione per l'efficacia organizzativa è un principio ampiamente riconosciuto nel campo degli studi organizzativi (e.g., Woodman et al., 1993). In particolare, il comportamento innovativo dei dipendenti, che può manifestarsi attraverso la creazione, lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee per prodotti e metodi di lavoro, rappresenta un asset di fondamentale importanza. Tutte le innovazioni iniziano con idee creative. La creatività individuale è pertanto un facilitatore del potenziale innovativo di un'organizzazione e, di conseguenza, della sua sopravvivenza in mercati altamente competitivi e turbolenti (Amabile, 1996) oltre che una delle precondizioni necessarie a raggiungere il successo organizzativo (e.g., Hirst et al., 2009).

Studiosi e professionisti condividono un forte interesse nella comprensione dei fattori che possono aiutare a coinvolgere i dipendenti nella creatività. Molteplici studi si sono interrogati su quali sono i fattori che favoriscono la creatività individuale, investigando gli antecedenti individuali e soprattutto i fattori caratterizzanti il contesto lavorativo all'interno dell'organizzazione in cui avviene il processo creativo (e.g., Shalley et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996). Ma cosa accade quando il processo creativo non avviene più all'interno dell'organizzazione, bensì all'esterno o alternando momenti in presenza ed in remoto e pertanto in modalità "ibrida"?

Se l'emergenza Covid-19 ha forzato la transizione temporanea dei processi creativi fuori dai confini organizzativi, ci troviamo ora in una situazione "ibrida" caratterizzata da alternanza di lavoro da remoto ed in presenza. Si è trattato di un vero e proprio "cambio di paradigma" che ha aperto un nuovo filone d'interesse per gli studiosi in tema di creatività: quello di comprendere cosa accade alla creatività in un contesto ambientale diverso e come gestirla al meglio quando esercitata in modalità "ibrida". Le teorie e la letteratura esistenti in tema di creatività ed innovazione (e.g., Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993) si sono basate sul tradizionale processo creativo all'interno dell'organizzazione, essendo così solo parzialmente adatte a spiegare come si manifesta la creatività da remoto o in modalità ibrida. Recentemente, alcuni studi si sono occupati di creatività da remoto, mentre il tema della creatività in un contesto di lavoro ibrido risulta al momento meno investigata. Inoltre, nell'ambito della creatività, assume notevole rilevanza il ruolo dei team come catalizzatore del pensiero creativo degli individui. Il lavoro in team, infatti, caratterizzato da interazioni sociali costanti, stimola la creatività. Questo processo sinergico può condurre a soluzioni creative che non sarebbero state raggiunte attraverso sforzi individuali (e.g., Černe et al., 2013). Pertanto, in tema di contesto creativo ibrido, non si può limitare il ragionamento solamente alla creatività individuale, ma occorre considerare anche la creatività dei/nei team. E di conseguenza endogenizzare il tema della gestione efficace dei team nell'alternanza lavoro in presenza e da remoto.

Il presente studio si inserisce nel contesto delineato al fine di fornire suggerimenti pratici ed una tassonomia utile alla gestione dei processi creativi nel lavoro ibrido, con focus sui team creativi, contribuendo al contempo al filone di ricerca inerente alla gestione del lavoro ibrido e della creatività.

Opportunità e sfide nella gestione del lavoro ibrido e della creatività

Il lavoro ibrido, per sua natura, combina sinergicamente i benefici del lavoro da remoto con la presenza fisica in azienda. La principale virtù attribuita al lavoro è la sua capacità di conferire flessibilità ai lavoratori, la quale si configura come un attributo essenziale nella post-era Covid-19. Questa crescente flessibilità consente ai lavoratori di conciliare in modo più efficace le richieste professionali con gli aspetti personali, ottimizzando il proprio impiego del tempo e conseguendo un livello più elevato di equilibrio tra vita professionale e privata. Oltretutto, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, la possibilità di offrire opzioni di lavoro flessibili rappresenta una leva fondamentale per attrarre i talenti, soprattutto quelli appartenenti alle nuove generazioni. Come affermato da vari studiosi, soprattutto i giovani appartenenti alla Generazione Z, che costituiranno il futuro del mondo del lavoro, sono individui "alla ricerca della flessibilità", profondamente interessati ai modelli di lavoro ibridi (e.g., Boldizzoni & Quarantino, 2023). Le organizzazioni, se vogliono sopravvivere ed essere competitive, non possono fare a meno di considerare queste nuove

esigenze, ed anzi, devono adattarsi al meglio a questi nuovi bisogni ed aspettative al fine di poter attrarre e trattenere i candidati migliori. Il lavoro ibrido non si limita a garantire i vantaggi tipici del lavoro da remoto, come la già menzionata flessibilità, ma al contempo riduce alcuni degli effetti negativi più noti associati a questa modalità, tra cui l'isolamento sociale. L'isolamento sociale si riferisce alla mancanza di contatto con gli altri. Nel contesto del lavoro, tale fenomeno si esplicita attraverso una carenza di interazioni interpersonali dirette con colleghi e supervisori. Questa circostanza può indurre sentimenti di solitudine e alienazione, con possibili conseguenze deleterie sul benessere psicofisico dei lavoratori (e.g., Golden & Veiga, 2005). Numerose ricerche attestano gli impatti negativi dell'isolamento sociale, come la riduzione della motivazione e dell'impegno dei lavoratori, nonché la compromissione della loro salute mentale, con conseguente diminuzione delle performance lavorative. In particolare, la mancanza di interazioni faccia a faccia con colleghi e supervisori riduce notevolmente l'apporto di idee creative dei lavoratori. Le interazioni sociali, infatti, sono linfa per la creatività, che a sua volta rappresenta il motore fondamentale che funge da base per individui, gruppi e organizzazioni per perseguire sforzi innovativi. In definitiva, si può affermare che per un'organizzazione, il successo nell'implementazione di nuovi programmi, nell'introduzione di nuovi prodotti o nel lancio di nuovi servizi dipende fortemente da una persona creativa o un team creativo che ha una buona idea, e successivamente, sviluppa quell'idea oltre il suo stato iniziale. Interazioni dirette e collaborative e scambio di idee sono catalizzatori per la creatività, ed al contempo rappresentano i pilastri fondamentali del lavoro in team. Il lavoro in team stimola lo scambio di idee, promuovendo la diversità di pensiero, spingendo i membri del team a pensare in modo più critico e creativo. Tale forma di collaborazione può condurre a contributi creativi che superano quelli che potrebbero essere realizzati individualmente. Di fatto, il lavoro in team svolge un ruolo cruciale nella promozione della creatività. Pertanto, per massimizzare il potenziale creativo, è essenziale incoraggiare e valorizzare una gestione efficace dei team di lavoro. Tuttavia, se trasferiamo i processi creativi al di fuori dei confini aziendali assistiamo ad una quasi totale riduzione delle interazioni sociali in presenza, faccia a faccia, con colleghi e membri del team di lavoro. L'importanza di investigare il fenomeno creativo da remoto è dimostrata dal fatto che anche una rivista scientifica di spessore internazionale come *Nature*, abbia recentemente pubblicato ben due articoli sulla tematica, concentrandosi principalmente sulla creatività in team lavorando da remoto (Cfr., Brucks & Levav, 2022; Yang et al., 2022). Ciò che emerge da questi due studi è che lavorare da remoto ed interfacciarsi con gli altri attraverso la videoconferenza ostacola la generazione di idee, perché concentra i comunicatori su uno schermo, il che richiede un focus cognitivo più ristretto. Pertanto, l'interazione virtuale impatta negativamente sulla generazione di idee creative, inibendo la creatività. L'interesse manifestato per tale argomento conferma ulteriormente la sua assoluta centralità per il dibattito accademico e parallelamente, assume una rilevanza significativa anche dal punto di vista pratico-gestionale, contribuendo in maniera sostanziale all'efficace gestione dei processi creativi. Nel contesto del lavoro ibrido, risulta fondamentale un efficace gestione dei team di lavoro, al fine di promuovere e massimizzare la creatività. L'obiettivo di questo contributo nasce proprio da questa necessità, e consiste nel fornire indicazioni utili ai manager che si trovano a gestire i team di lavoro stimolandone l'apporto creativo, in un contesto ibrido, in cui più che mai è la creatività riveste un ruolo fondamentale per la sopravvivenza delle organizzazioni.

Metodologia e analisi dei dati

Questo studio si basa su due diverse fonti di dati. In primis sono stati analizzati i dati raccolti nell'ambito di un progetto di ricerca finanziato da Fondirigenti, all'interno del quale sono state organizzate tre tavole rotonde che hanno coinvolto due gruppi distinti partecipanti: da un lato i giovani, sia studenti che lavoratori neo-assunti, e dall'altro un campione di organizzazioni, appartenenti a diversi settori, operanti nel Nord-est Italia. In rappresentanza di queste ultime, poco meno di un centinaio, hanno partecipato i CEO o in alternativa gli HR manager.

La seconda fonte di dati analizzati consiste in 13 casi studio frutto di interviste con i CEO di aziende operanti nel comparto del digitale in Friuli Venezia Giulia. La scelta del comparto digitale è giustificata dal fatto che si tratta di un comparto dove creatività ed innovazione sono necessarie per sopravvivere in ambiente estremamente mutevole e dinamico.

In Appendice (Tabella 1) sono riportati gli estratti delle tavole rotonde e delle interviste in cui sono state trattate le tematiche cardine di questo articolo, con l'obiettivo di individuare possibili best-practices ed elementi di riflessione in tema del lavoro ibrido e alla gestione della creatività.

Le tre principali conclusioni che si possono trarre dalle tavole rotonde e dalle interviste sono:

- l'importanza della flessibilità (sia nell'orario di lavoro che nella sede) per garantire un miglior work-life balance ed al contempo attrarre i migliori talenti;
- la necessità di alternare il lavoro da remoto con il lavoro in presenza al fine di preservare la collaborazione e le relazioni personali tra i lavoratori;
- la necessità che i team lavorino in presenza per favorire l'interazione ed alimentare lo scambio di idee e la creatività.

Discussione e contributi manageriali

Attraverso l'analisi dei dati emersi dalle tavole rotonde e dalle interviste, integrati con le fonti teoriche riguardanti il lavoro ibrido e la creatività presentate in precedenza, si propone una tassonomia con raccomandazioni potenzialmente utili per manager e imprenditori incaricati della gestione del lavoro ibrido.

La concezione sottesa a questa tassonomia mira a conciliare l'impiego di modalità di lavoro da remoto e in presenza attraverso una strategia a geometria variabile. Tale approccio consente una rotazione tra periodi di lavoro remoto ed incontri in presenza, finalizzati ad assicurare che i team operanti su diversi progetti abbiano la possibilità di incontrarsi in presenza almeno una volta a settimana, e che periodicamente avvenga un incontro tra tutti i membri dell'organizzazione.

Questa prassi garantisce la flessibilità e la gestione del tempo, prerogative sempre più ambite dai lavoratori. Al contempo, mantiene vivo il processo creativo, promuovendo incontri in presenza nei quali i vari membri dei team possono interagire faccia a faccia, condividendo idee e collaborando nell'incoraggiare nuove idee ed approcci creativi.

La tassonomia è stata delineata in base a due dimensioni. La prima dimensione concerne la prerogativa decisionale, ossia se la scelta di lavorare in modalità remota o in presenza è determinata dall'alto o se viene lasciata alla discrezione dei lavoratori. Nel primo caso, si parla di una decisione di tipo "Top-down", mentre nel secondo caso si configura come una decisione di tipo "Bottom-up". La seconda dimensione riguarda il livello di intensità dei vincoli organizzativi imposti nella gestione del lavoro ibrido: vincoli sostanziali o parziali. Dall'intersezione di queste dimensioni emergono quattro opzioni, come dettagliato nella Tabella 2.

Tabella 2: Tassonomia a geometria variabile per la gestione del lavoro ibrido

	Decisione Top-Down	Decisione Bottom-Up
CON VINCOLI SOSTANZIALI	<p>La determinazione dei giorni e della frequenza in cui è richiesta la presenza fisica in azienda è di competenza del top management. Saranno definite giornate predeterminate in cui i lavoratori appartenenti ai diversi team creativi dovranno essere fisicamente presenti.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutti i lunedì e i venerdì tutti i team lavorano da remoto, il resto dei giorni lavorano in presenza (formula 2+3). - La prima e l'ultima settimana del mese tutti i team creativi lavorano in presenza. <p>Processi creativi: I diversi team creativi si riuniranno nelle giornate stabilite top-down. Durante tali incontri, verrà favorita e stimolata la creatività attraverso lo scambio e lo sviluppo di idee in presenza tra i membri del gruppo.</p> <p>Flessibilità: La prerogativa di disporre liberamente del proprio tempo di lavoro è limitata dalle disposizioni top-down. Di conseguenza, potrebbe verificarsi una compromissione del livello di equilibrio tra vita personale e professionale dei lavoratori.</p>	<p>La decisione riguardante i giorni e la frequenza in cui si svolge l'attività in presenza è affidata alla discrezione dei lavoratori stessi, pur restando vincolata dall'obbligo di pianificare incontri periodici dei team in presenza. I membri dei vari gruppi devono accordarsi tra loro per determinare quali e quanti giorni trascorrere sul posto di lavoro, nel rispetto dei requisiti minimi di presenza stabiliti dall'organizzazione. Ci si aspetta che i team si auto-organizzino, tenendo conto che almeno due (o più) incontri in presenza devono essere programmati mensilmente.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ogni componente del team creativo "A" può scegliere quando e quanti giorni lavorare in presenza, purché almeno ogni martedì si ritrovi in presenza con i gli altri membri del team "A". Questo poiché tutti i membri del team "A" hanno deciso di incontrarsi in presenza ogni martedì della settimana. La selezione delle giornate in cui si condivide la presenza con gli altri membri del team è esito di un processo di auto-organizzazione tra pari, ossia tra i componenti del team medesimo. Al di fuori di quella giornata, tutti i membri del team "A" godono della libertà di determinare individualmente quando e quante volte prestare servizio in presenza. <p>Processi creativi: I diversi team creativi si riuniranno nelle giornate stabilite consensualmente dai membri del team. Durante tali incontri, verrà favorita e stimolata la creatività attraverso lo scambio e lo sviluppo di idee in presenza tra i membri del gruppo.</p> <p>Flessibilità: La libertà di gestire il proprio orario di lavoro deve essere consona alle necessità e alle preferenze degli altri membri del team. Di conseguenza, è possibile che si verifichi una modesta alterazione dell'equilibrio tra vita personale e professionale dei lavoratori.</p>
CON VINCOLI PARZIALI	<p>La decisione riguardante i giorni e la frequenza in cui si svolge l'attività in presenza è solo parzialmente affidata alla discrezione dei lavoratori stessi, in quanto deve avvenire nel rispetto delle direttive emanate dal top-management (approccio "top-down") per la gestione dei team creativi in un contesto ibrido. Il vertice aziendale effettuerà una pianificazione a scacchiera per la gestione delle presenze dei diversi team creativi e imporrà ai membri di tali team di svolgere il proprio lavoro in presenza nei giorni in cui il rispettivo team si riunirà in azienda. Nel caso in cui un individuo faccia parte di più team creativi, sarà tenuto a presenziare in azienda in più occasioni. Per i restanti giorni, il lavoratore avrà la facoltà di scegliere se svolgere l'attività da remoto o in sede.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ogni membro del team creativo "A" può scegliere quando e quanti giorni lavorare in presenza, fermo restando che il martedì dovrà lavorare in presenza con gli altri membri del team "A" poiché il top-management ha stabilito che il team "A" si deve incontrare in presenza ogni martedì della settimana. Se il membro del team creativo "A" appartiene anche al team creativo "C" che si incontra in presenza ogni mercoledì della settimana, dovrà lavorare in presenza ogni martedì ed ogni mercoledì della settimana rispettivamente con i membri dei due diversi team creativi di appartenenza. Al di fuori di queste giornate, stabilite top-down, tutti i membri dei team godono della libertà di determinare individualmente quando e quante volte prestare servizio in presenza. <p>Processi creativi: I diversi team creativi si riuniranno nelle giornate stabilite top-down. Durante tali incontri, verrà favorita e stimolata la creatività attraverso lo scambio e lo sviluppo di idee in presenza tra i membri del gruppo.</p> <p>Flessibilità: La prerogativa di disporre liberamente del proprio tempo di lavoro è parzialmente limitata dalle disposizioni top-down. Di conseguenza, potrebbe verificarsi una lieve compromissione del livello di equilibrio tra vita personale e professionale.</p>	<p>La decisione riguardante i giorni e la frequenza in cui si svolge l'attività in presenza è affidata alla discrezione dei lavoratori stessi.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ogni componente del team sceglie discrezionalmente quando e quanti giorni a settimana lavorare in presenza. Qualora i membri del team non condividano le stesse preferenze in merito al giorno prescelto per lavorare in sede, il team sarà rappresentato in presenza solo parzialmente, mentre la restante parte dei membri opererà in modalità remota. Quindi, se un membro del team creativo "A" desidera lavorare in presenza il martedì, è libero di farlo, indipendentemente dalle scelte degli altri membri del suo team. <p>Processi creativi: I diversi team creativi avranno difficoltà a riunirsi completamente in sede, trovandosi pertanto a lavorare prevalentemente in modalità ibrida (da remoto e in presenza). Di conseguenza, è probabile che la generazione di idee, e quindi la creatività, possano subire un impedimento dovuto alla mancanza di interazioni in presenza.</p> <p>Flessibilità: La libertà di gestire il proprio orario di lavoro è massima, garantendo di conseguenza un ottimale livello di bilanciamento tra vita personale e professionale</p>

Fonte: elaborazione degli autori

Ad un'estremità della tassonomia troviamo il lavoro tradizionale, svolto interamente in presenza all'interno delle strutture fisiche dell'organizzazione, mentre all'altro capo si colloca il lavoro svolto interamente da remoto. Nel mezzo, si delineano diverse opzioni caratterizzate da una maggiore o minore predominanza del lavoro in presenza rispetto a quello a distanza. Si tratta di una tassonomia altamente flessibile, adattabile alle specifiche necessità dell'organizzazione. Per alcune organizzazioni, potrebbe essere necessario pianificare incontri dei team creativi in presenza due volte a settimana, mentre per altre, un incontro mensile potrebbe risultare sufficiente. La frequenza di tali incontri dipende non solo dalla tipologia dell'organizzazione, ma anche dalla disponibilità di spazi aziendali. Nel caso in cui le organizzazioni abbiano già riorganizzato la loro struttura in modo da favorire il lavoro prevalentemente da remoto, riducendo di conseguenza gli spazi fisici a disposizione, la programmazione degli spazi aziendali, evitando la presenza simultanea di un eccessivo numero di team creativi, diventa particolarmente rilevante. Inoltre, nel gestire gli incontri in presenza tra team, i manager dovranno tenere in considerazione che un lavoratore può appartenere a più team e pertanto sarà necessario pianificare gli incontri dei vari team senza sovrapposizioni. I manager dovranno anche porre particolare attenzione ai neoassunti. Infatti, questa categoria di lavoratori sentendosi meno coinvolta nei processi organizzativi tende ad instaurare relazioni più labili con gli altri membri dell'azienda. Al fine di mitigare i possibili effetti negativi derivanti da un mancato senso di appartenenza, si rivela essenziale limitare il ricorso al lavoro a distanza per tali individui, promuovendo invece la loro interazione diretta con i colleghi e agevolando il loro processo di apprendimento. Per concludere, non esiste una “one best way” per la gestione dei team creativi in modalità ibrida, sebbene la letteratura corrente sembri indicare che la modalità più efficace per stimolare la creatività sia quella del lavoro in presenza. Di conseguenza, auspichiamo che futuri studi empirici possano investigare le capacità creative degli individui e dei team nelle diverse situazioni delineate. Contribuendo così al gap di ricerca in termini di processi creativi in modalità ibrida ed al contempo offrendo utili indicazioni ai manager per la gestione dei team creativi.

Bibliografia

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to “The Social Psychology of Creativity”*, Westview Press, Boulder, CO.
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908), 108-112.
- Boldizzoni, D., Quaratino, L. (2023). Risorse Umane. *La sfida della sostenibilità*. Il Mulino.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.

- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.

Appendice

Tabella 1: Estratti delle 13 interviste con le aziende del comparto digitale

Flessibilità e work-life balance	Lavoro ibrido	Creatività
"Non c'è un orario rigido, anche se formalmente l'orario è 9-18...il nostro vantaggio è dare alle persone la libertà e la responsabilità di gestirsi come meglio credono"	"Smart working 3+2: tre giorni in azienda e due da remoto"	"La creatività si alimenta con lo scambio di idee, ed è più facile che questo avvenga in presenza"
"L'orario di lavoro standard è 9-18 ma diamo la possibilità al singolo di modificare l'orario accordandosi con il proprio team di riferimento"	"Circa due terzi dei lavoratori opera da remoto. Abbiamo designato un sistema di presenze a turnazione per favorire l'incontro tra tutti i membri. Nell'arco di tre settimane tutti incontrano tutti almeno una volta"	"Il lavoro in presenza è più produttivo soprattutto sul fronte creativo"
"Siamo consapevoli dell'attenzione estrema dei neoassunti per il work-life balance e la flessibilità: sia nell'orario che nella sede"	"Diamo la possibilità di lavorare da remoto. La presenza fisica non è indispensabile se non in alcuni momenti, come le giornate in cui si realizzano dei laboratori"	"Si è convinti che lavorare in presenza sia la modalità migliore per le attività creative"
"La flessibilità viene garantita a tutti i nostri collaboratori, utilizzando da sempre contratti e modalità di lavoro di smart working con totale flessibilità nell'orario e nel luogo di lavoro e ferie"	"Il remote working è ampiamente diffuso. Si applica a giorni alterni, tre giorni di lavoro in ufficio e due da casa, ma se uno vuole stare a casa sta a casa. Non c'è nessun problema. Questo non significa che non siano importanti le relazioni dirette, lo spazio di relazione comune deve essere comunque costruito"	"Il lavoro da remoto è ampiamente supportato anche con strumenti che favoriscono l'interazione ed il lavoro condiviso, necessari per la creatività"
"L'attenzione al work-life balance ha portato a prevedere aspetti di flessibilità sia nell'orario di lavoro che nel luogo di lavoro"	"Lo smart working è tutt'ora una sfida da gestire"	"Supportiamo il lavoro di squadra e gli eventi di team building. Sono necessari per favorire la comunicazione interna, la collaborazione e stimolare la creatività"
"Retention: al primo posto mettiamo la flessibilità di orario. Per noi è cardine far conciliare vita privata e lavoro attraverso il ricorso al remote working"	"Lavoro ibrido: se non serve venire in ufficio non si viene"	
	"Gli sviluppatori junior sono difficili da inserire in azienda se operanti in smart working, perché i processi di apprendimento da remoto diventano più lunghi e complessi da gestire"	
	"I collaboratori hanno libertà di scelta su dove lavorare (da casa o in presenza) compatibilmente con i progetti e con le esigenze aziendali"	
	"Diventa necessario creare situazioni in cui le persone, pur lavorando a distanza, si conoscono e riescono comunque a creare e a rafforzare e confermare la coesione interna"	
	"Si tende a chiedere maggiore presenza ai ragazzi più junior con cui è necessaria maggiore interazione diretta"	
	"È necessaria una fase di lavoro comune affinché le persone si conoscano, poi possono anche lavorare da casa"	
	"Diamo ampia libertà ai dipendenti di scegliere la propria modalità di lavoro (da remoto o in presenza), rispettando tuttavia l'orario di lavoro per poter interagire"	
	"Abbiamo un portale di home-working in cui ognuno in autonomia può organizzare le presenze. Questo garantisce trasparenza a favore dell'organizzazione"	
	"L'azienda è distante dall'abbracciare un'azienda in cui si lavora solo da remoto. 100% remote working non sarebbe coerente con la volontà di stare insieme e fare networking"	

Fonte: elaborazione degli autori

Smart-working e BYOD: quali rischi? Il ruolo di cyber-awareness e cyber organizational culture

di Martina Neri¹ e Gianluca Dini¹

¹ *Università degli Studi di Pisa, Italy.*

Abstract

Lo Smart-Working, soprattutto dopo la pandemia causata da Covid-19, è diventato una modalità lavorativa molto diffusa. A fronte degli innegabili vantaggi, esistono anche formidabili sfide da affrontare, tra cui la cybersecurity. Oltre alle soluzioni tecnologiche, la cyber awareness e la cyber organizational culture si attestano come approccio integrato per fronteggiare gli attacchi informatici.

Introduzione

Lo smart working è una modalità lavorativa che ha ricevuto recentemente un forte impulso in virtù sia dei progressi delle tecnologie ICT sia dalle politiche di gestione della pandemia da Covid-19. Una delle caratteristiche principali dello smart working è che consente di svolgere i propri compiti lavorativi da remoto, cioè da un luogo diverso dalla propria sede lavorativa.

Tuttavia, lo smart-working ha fatto emergere criticità notevoli in relazione alla cybersecurity in quanto l'impiego degli strumenti informatici è, per definizione, diffuso e lontano dalla sorveglianza del responsabile dell'organizzazione. Ad esacerbare questa situazione già di per sé critica si aggiunge la pratica del Bring Your Own Device (BYOD), che consente l'utilizzo dei propri dispositivi personali per svolgere le attività lavorative. Tutto ciò va messo in relazione con il fatto che la quasi totalità degli attacchi informatici, ad oggi, sfrutta vulnerabilità che appartengono alla sfera umana. In questo caso la tecnologia non può essere considerata il solo ed unico strumento di difesa. Infatti, la maggior parte degli attacchi informatici sono favoriti, o addirittura causati, da comportamenti umani scorretti, da cui discendono delle vulnerabilità umane che mettono a rischio tutta l'organizzazione. In questo contesto si fa riferimento al fattore umano, cioè comportamenti scorretti (causati, ad esempio, da mancanza di consapevolezza) che si traducono in un incidente informatico.

A supporto di quanto detto, i più recenti report nazionali ed internazionali evidenziano come la maggior parte degli attacchi informatici sia legata a malware di tipo generico e al phishing (Clusit Report 2023; Verizon Report 2023). I malware, cioè software malevoli, agiscono in generale contro l'utente, andando a danneggiare non solo il dispositivo interessato ma anche tutti quelli con cui l'utente comunica. Il phishing poi, appartenendo alla categoria dell'ingegneria sociale, si ricollega ad e-mail fraudolente attraverso le quali, ad esempio, si induce l'utente a rilasciare dati confidenziali come le credenziali di accesso. In entrambi i casi, sono i comportamenti errati da parte dell'utente a rendere possibile l'attacco informatico e le sue conseguenze.

In Italia il quadro complessivo non risulta essere differente. In accordo con recenti notizie diffuse dall'Agenzia Nazionale Stampa Associata (più comunemente nota come ANSA), in Italia nel 2022 e rispetto all'anno precedente, gli attacchi informatici sono aumentati del 169%. Inoltre, tra le

organizzazioni che hanno subito un attacco informatico, il 79% afferma di averne subito almeno uno veicolato da e-mail di phishing. Le criticità evidenziate nell'ambito dello smart-working unite al costante aumento nel tempo degli attacchi informatici, ed insieme ad altre motivazioni, ha reso necessario l'aggiornamento normativo noto sotto il nome della NIS 2 (direttiva europea n.2555/22 approvata nel gennaio 2023). La Direttiva include misure tecniche, organizzative ed operative tra le quali è bene richiamare la cybersecurity policy, la formazione e misure sulla sicurezza delle risorse umane. In linea con tali premesse, l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare dapprima il fenomeno del BYOD e come questo si configuri come profilo di rischio nel contesto specifico dello smart-working. Successivamente, dal punto di vista organizzativo, si propone una soluzione e delle prassi manageriali attraverso un approccio integrato orientato alla *cyber-awareness* e alla *cyber organizational culture*. Tali leve organizzative sono dei driver cruciali affinché l'utilizzo di dispositivi personali, in particolare quelli mobili, non si configuri come un potenziale rischio di perdita di confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati per l'organizzazione. La *cyber-awareness* e la *cyber organizational culture* sono infatti due elementi fondamentali, e complementari alle soluzioni tecnologiche, per instaurare un utilizzo consapevole e sicuro dei dispositivi personali. La *cyber-awareness* si configura come veicolo privilegiato attraverso il quale l'organizzazione forma ed informa i dipendenti rispetto alle pratiche più sicure per preservare i dati (Corallo et al., 2022). La *cyber organizational culture*, d'altro canto, ne diventa una estensione naturale che identifica i comportamenti in linea con le linee guida in tema di sicurezza dei dati (Da Veiga et al., 2020). Se correttamente sfruttate, queste due leve organizzative contribuiscono in modo complementare alle tecnologie all'utilizzo dei dispositivi in modo sicuro nel tempo.

Smart-working e BYOD: quali rischi?

Nonostante non sia stato ancora raggiunto un pieno consenso in merito alla definizione e ai temi dello smart-working, in generale, è possibile affermare che esso si configuri come una modalità lavorativa in cui, tra le altre caratteristiche, è possibile svolgere i propri compiti al di fuori dei confini dell'organizzazione, ad esempio da casa, attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (meglio note come ICT, cioè Information and Communication Technologies) (Kim and Oh, 2015). Tra queste, particolare rilevanza assumo i dispositivi mobili, come ad esempio gli smartphone. Lo smart-working, indubbiamente, rappresenta ad oggi una modalità lavorativa che, se pur avendo origini non recenti (quando considerato come una estensione del telelavoro), ha guadagnato ampio spazio soprattutto a seguito della pandemia da Covid-19. Infatti, proprio durante la pandemia, il numero di organizzazioni che ha adottato questa modalità lavorativa è cresciuto notevolmente. Solo in Italia, secondo i dati rilasciati recentemente dall'Osservatorio smart-working del Politecnico di Milano, nel 2020 ben 6,58 milioni di italiani lavoravano in smart-working, contro i 570.000 del 2019.

Inoltre, sebbene nel post-pandemia si sia verificato un decremento nell'applicazione dello smart-working, l'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano prevede comunque per il futuro un aumento delle aziende che adotteranno questa modalità lavorativa.

Infatti, lo smart-working, presenta numerosi vantaggi slegati da quelli specifici del contesto pandemico. Tra questi è possibile menzionare un aumento della soddisfazione nel lavoro, una migliore percezione di benessere rispetto al contesto lavorativo, nonché una maggior bilanciamento tra vita privata e lavorativa. È vero anche però che lo smart-working porta con sé una serie di problematiche, come ad esempio le interazioni sociali ridotte o, addirittura, del tutto assenti.

Ci concentriamo qui però su uno specifico profilo di rischio associato allo smart-working con particolare riferimento alle tecnologie ICT.

Infatti, proprio i dispositivi personali e l'uso ad essi associato, configura uno specifico profilo di rischio attraverso il fenomeno del BYOD, cioè l'utilizzo di dispositivi personali, tra cui computer, tablet e smartphone per accedere a dati aziendali o, più in generale, svolgere i propri compiti lavorativi (Baillette and Barlette, 2017).

Il BYOD può essere quindi definito come una policy implementata nelle organizzazioni con un intento duale. Da un lato è possibile, infatti, accedere ai dati dell'organizzazione attraverso l'infrastruttura informatica dell'organizzazione, ma con i propri dispositivi personali. D'altra parte, il senso del BYOD risiede anche nella possibilità di accedere ai dati, per svolgere i propri compiti, quando si è all'esterno dell'organizzazione, come ad esempio in condizioni di smart-working.

Già nel 2019 su Forbes, riassumendo diversi dati in tema di BYOD, si evidenziava come il mercato per questo fenomeno avrebbe raggiunto i 367 miliardi di dollari nel 2022.

Da un lato l'utilizzo di tali dispositivi consente una maggiore flessibilità nelle ore di lavoro, nonché una maggiore efficienza legata all'utilizzo di dispositivi familiari all'utilizzatore. Inoltre, proprio l'applicazione del BYOD influenza e aumenta i comportamenti innovativi, oltre che avviare trasformazioni *it-driven* che fanno progredire i processi organizzativi. In generale, il BYOD comporta anche un risparmio non indifferente per l'organizzazione, che non deve quindi preoccuparsi di acquistare la dotazione di dispositivi, come smartphone, da conferire ai dipendenti.

È vero anche che una serie di rischi in termini di cybersecurity è associata a questa pratica. Il dibattito sui rischi del BYOD è ancora aperto e oggetto di discussione e ricerca, sia scientifica sia divulgativa (Mellone, 2023; Ratchford et al., 2022). In generale, proprio questi dispositivi potrebbero essere obiettivo o veicolo privilegiato di attacchi informatici, compromettendo la sicurezza dei dati dell'organizzazione. Ampliando la platea di dispositivi utilizzati, nello specifico quelli ad uso promiscuo, è possibile che questi non abbiano le adeguate misure (tecnologiche e organizzative) di sicurezza necessarie a proteggere le informazioni.

In senso tecnico, tali dispositivi, infatti, escono dal controllo completo del reparto IT, che per ripristinare le funzioni in caso di attacco informatico potrebbe doversi trovare a gestire dispositivi diversi, con diversi software installati. Di conseguenza, senza l'infrastruttura adatta, i benefici sopra citati possono trasformarsi molto rapidamente in un incremento di tempi di gestione e controllo dei dispositivi stessi. I dispositivi potrebbero poi essere connessi a reti domestiche o pubbliche più facilmente accessibili dai criminali informatici, esponendo così a un rischio maggiore i dati dell'organizzazione. Inoltre, banalmente, i dispositivi potrebbero essere rubati, rendendo molto difficoltosa sia la protezione dei dati memorizzati su tali dispositivi sia il recupero degli stessi se non sono state definite e realizzate specifiche strategie di protezione e recupero. I dispositivi propri dell'organizzazione beneficiano di sistemi e servizi di sicurezza più avanzati, come ad esempio un servizio di filtraggio anti-spam fornito dall'organizzazione stessa che costituisce una valida, sebbene non risolutiva, barriera contro le email di phishing. I dispositivi personali, in quanto tali, potrebbero non beneficiare affatto o comunque non pienamente di questo tipo di protezione. Per esempio, un dispositivo personale potrebbe scaricare e-mail anche da domini diversi da quello dell'organizzazione di appartenenza che non eseguono un adeguato filtraggio anti-spam. È più facile quindi che i criminali informatici, puntando sempre all'anello debole dall'organizzazione, possano trovare più facile intervenire su questi dispositivi probabilmente meno protetti. Gli attacchi informatici, infatti, potrebbero essere mirati verso account personali con l'obiettivo di compromettere l'intero dispositivo.

Possiamo affermare che un primo punto chiave su cui si dovrebbe basare la decisione di optare per l'utilizzo di dispositivi digitali, e in particolare per il BYOD, è l'esistenza di tecnologie di sicurezza adeguate che permettano di gestire, almeno in parte, dispositivi che non rientrano sotto il pieno controllo dell'organizzazione. Tuttavia, le misure tecnologiche, per quanto necessarie, da sole non sono sufficienti a garantire la sicurezza informatica dell'organizzazione.

Infatti, tra gli altri rischi legati a questa pratica ne esistono alcuni che si configurano come più strettamente attinenti al profilo organizzativo della cybersecurity. Infatti, seppur generalmente ricondotta alla sfera tecnologica, una nuova area di ricerca è sempre più orientata ad analizzare la cybersecurity unitamente alla dimensione organizzativa e manageriale (Dalal et. al., 2022). In questo caso, come già detto prima in tema di fattore umano, la tecnologia da sola non può essere considerata lo strumento unico per fronteggiare i rischi associati al BYOD. Infatti, molti dei rischi a cui l'organizzazione viene esposta si legano a comportamenti scorretti da parte dei dipendenti nell'utilizzo di tali dispositivi.

L'implementazione di una BYOD policy rappresenta già di per sé una grande sfida per le organizzazioni, che non sempre riescono a formalizzare questo tipo di documentazione, affidandosi in genere a una serie di buone pratiche informali. Questo accade soprattutto per organizzazioni piccole e molto piccole le quali, se pur affrontando le stesse minacce informatiche di quelle di più grande dimensione, non hanno a disposizione le stesse risorse e, spesso, neanche la stessa consapevolezza. Anche quando definita, bisognerebbe assicurarsi che i dipendenti siano in grado di comprendere e seguire la cybersecurity policy a tutto tondo, proteggendo i dati dell'organizzazione.

Un approccio integrato: cyber awareness e cyber organizational culture

Alla luce di quanto detto fino ad ora, appare chiaro che le protezioni di natura tecnologica, sono indubbiamente un fattore importante da tenere in considerazione quando si decide di adottare una strategia di BYOD. Tuttavia, le soluzioni tecnologiche non possono ad oggi rappresentare l'unico strumento di difesa contro gli attacchi informatici.

In linea con quanto detto, si propone quindi un approccio integrato orientato alla cyber awareness e alla cyber organizational culture. Tali fattori, sono qui intesi come complementari alle soluzioni tecnologiche. Infatti, rappresentano un importante strumento di difesa per arginare l'esposizione al rischio informatico causato dalle vulnerabilità legate al fattore umano. Cyber awareness e cyber organizational culture possono essere poi visti come due elementi fortemente correlati.

Partendo dalla cyber awareness, questa presuppone due elementi fondamentali. Il primo elemento costitutivo risiede nella conoscenza generale che chi opera all'interno dell'organizzazione, più nello specifico i dipendenti, hanno in merito agli obiettivi di sicurezza dell'organizzazione e alla sua Information Security Policy (ISP) (Bulgurcu et al., 2010). Altro elemento fondante è il comportamento. Infatti, una volta compresi gli obiettivi di cui sopra, il comportamento dei dipendenti si conformerà agli stessi, orientandosi quindi verso la protezione dei dati dell'organizzazione (Parsons, 2017). Viene da sé, quindi, che ciò si traduce in un duplice impegno. Da un lato quello dell'organizzazione di fornire gli strumenti utili a diffondere la conoscenza sui temi di cybersecurity all'interno dell'organizzazione. Dall'altro, quello dei dipendenti nell'allineare i propri comportamenti agli obiettivi di sicurezza. Quando questo obiettivo viene raggiunto, creando così un allineamento, la cyber awareness contribuisce alla protezione dell'organizzazione attraverso i comportamenti. van Niekerk and von Solms (2006), a tal proposito, sostengono che la cybersecurity awareness esiste solo quando esiste la conoscenza.

La cyber awareness e i suoi elementi fondanti, rappresentano la base attraverso cui costruire la cyber organizational culture. Questa è considerata come uno dei migliori approcci al fattore umano e alle problematiche di cybersecurity ad esso legate (van Niekerk e von Solms, 2010). Riprendendo la più che celebre definizione di cultura organizzativa di Edgar Schein (2010), anche con riferimento specifico alla cybersecurity, questa può essere definita come le credenze, i valori e gli atteggiamenti che guidano i comportamenti dei dipendenti per proteggere e difendere l'organizzazione dagli attacchi informatici. Anche la cyber organizational culture viene definita come legata al comportamento umano all'interno del contesto organizzativo, ed è volta a proteggere l'organizzazione stessa.

È possibile notare quindi come il fine ultimo della cyber awareness e della cyber organizational culture siano strettamente correlati. Se è vero che la stessa cyber awareness è un elemento chiave su cui si fonda la cyber organizational culture, è però solo attraverso quest'ultima che la cybersecurity entra a far parte in modo naturale delle attività svolte quotidianamente da e per l'organizzazione.

Di seguito si dà evidenza delle prassi manageriali a supporto di una corretta implementazione dell'approccio integrato qui proposto.

Prassi manageriali a supporto

Partendo dalla cyber awareness, le prassi manageriali a supporto su cui le organizzazioni possono far leva sono diverse. Al fine di stimolare la conoscenza due fattori fondamentali sono rappresentati dalla formazione e dall'implementazione di una cybersecurity policy. La cybersecurity policy è costituita da un insieme di regole, linee guida, pratiche e procedure che stabiliscono le modalità con cui l'organizzazione affronta e gestisce la sicurezza informatica. Attraverso la cybersecurity policy vengono definite le strategie e gli obiettivi di sicurezza dell'organizzazione, insieme a tutte le misure necessarie per proteggere le risorse informatiche da minacce (siano esse interne o esterne) o accessi non autorizzati. Ancora, attraverso questa vengono definite le misure volte a prevenire la perdita, la divulgazione o la corruzione delle informazioni dell'organizzazione. Questa deve essere diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, nonché aggiornata con cadenza regolare. In generale, una cybersecurity policy può riguardare aspetti più o meno tecnici legati alla cybersecurity. Tuttavia, in questo contesto, elementi chiave sono l'utilizzo dei dispositivi personali e/o mobili. Ad esempio, quali siano i comportamenti sicuri e adeguati da adottare quando si scaricano applicazioni o si visitano siti web. In questo caso, indicazioni utili da contenere nella policy o da veicolare tramite la formazione sono come riconoscere siti web ufficiali da quelli fraudolenti, o ancora come riconoscere una applicazione certificata da una che potrebbe contenere un malware. Inoltre, questa potrebbe riguardare la gestione delle password (frequenza di aggiornamento o come impostare una password sicura) o la corretta conservazione di dati aziendali all'interno del dispositivo. La formazione poi deve essere svolta con cadenza regolare, fungendo quindi non solo come strumento attraverso cui porre le basi della conoscenza, ma come strumento per alimentarla continuamente nel tempo. La formazione dovrebbe essere orientata al dipendente tenendo conto di diverse modalità attraverso cui svolgerla. Ad esempio, potrebbe essere più efficace utilizzare delle simulazioni e non solo delle lezioni frontali. Inoltre, la formazione presuppone una pianificazione di lungo termine, predisponendo così degli incontri cadenzati e regolari durante l'anno. Questo permetterebbe di essere costantemente aggiornati. La formazione dovrebbe essere demandata ad esperti di cybersecurity che possano predisporre la strategia di apprendimento più adatta alle necessità dell'organizzazione e dei dipendenti.

Continuando la discussione con la cyber organizational culture, sappiamo che questa viene stimolata attraverso la comunicazione, la sensibilizzazione e la formazione, nonché veicolata anch'essa tramite la cybersecurity policy. Infatti, quando la cultura della cybersecurity esiste all'interno dell'organizzazione, questa stimola il rispetto della cybersecurity policy. Tra le prassi manageriali più importanti ritroviamo la guida e il coinvolgimento del management, la stessa cyber awareness e la formazione. Soffermandoci sulle prassi fin qui non discusse, possiamo dire che per quanto riguarda la figura del management e il suo coinvolgimento, questo rappresenta un elemento molto importante affinché non solo vengano stabilite le priorità in termini di cybersecurity, ma anche che misure contenute nella cybersecurity policy vengano diffuse in tutta l'organizzazione. Il management ha poi il compito di partecipare attivamente alle attività sul tema, come ad esempio la formazione. I canali di comunicazione sono poi essenziali affinché si veicolino le informazioni e le buone pratiche. Questi devono essere stabiliti dal management e possono avere carattere formale o informale. La loro funzione principale risiede nel segnalare tempestivamente attacchi informatici, condividere informazioni sulle emergenti dinamiche cyber, o ancora identificare potenziali vulnerabilità. Un esempio potrebbe essere dedicare alcuni minuti di ogni riunione a condividere delle notizie o informazioni circa la cybersecurity, o ancora istituire delle riunioni ad hoc con tutto il personale. Questo farà sì che l'importanza della cybersecurity e della protezione delle informazioni sia percepito come un elemento di estremo rilievo all'interno dell'organizzazione. Sono diverse poi le figure che possono essere inserite nel contesto organizzativo come esperti di cybersecurity. Tra questi ricordiamo ad esempio il Chief Information Security Officer (CISO), cioè il manager responsabile nel definire la strategia di cybersecurity dell'organizzazione. L'insediamento di una figura esperta e dedita solo alla gestione della cybersecurity fungerà da facilitatore nella diffusione della conoscenza, di monitoraggio dell'efficacia delle pratiche di cybersecurity nonché punto di riferimento e coordinamento durante un attacco informatico.

Conclusioni

Gli attacchi informatici ad oggi si diffondono ad ampio spettro verso qualsiasi tipo di organizzazione, con numeri che mostrano tutt'altro che un possibile decremento.

L'evolvere delle metodologie lavorative, soprattutto a causa della pandemia causata da Covid-19, ha fatto sì che vi fosse un aumento considerevole dell'utilizzo dei dispositivi personali a supporto dello svolgimento dei propri compiti durante lo smart-working. Proprio questi dispositivi, quando utilizzati senza la corretta conoscenza, possono diventare veicolo di attacchi informatici che mettono a rischio i dati delle organizzazioni. Ad oggi, la maggioranza degli attacchi informatici sfrutta però vulnerabilità che non possono essere risolte solo tramite strumenti tecnologici, poiché puntano a far leva sul fattore umano. Come qui proposto, sono diverse le azioni che le organizzazioni possono intraprendere al fine di operare in condizioni di cyber awareness e cyber organizational culture. Tra queste, implementare una cybersecurity policy volta a identificare le misure necessarie a proteggere l'organizzazione dall'utilizzo non corretto dei dispositivi personali. Ancora, assicurare a tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione adeguata formazione sulle tematiche di cybersecurity.

L'approccio integrato qui discusso si configura come un valido strumento a supporto della tecnologia, quando inserito in modo coerente in una strategia di cybersecurity. Dunque, un approccio integrato volto alla cyber awareness e alla cyber organizational culture può far sì che l'elemento umano si evolva da veicolo principale di vulnerabilità a strumento di difesa.

Ringraziamenti

Il presente lavoro è stato finanziato dall'Università di Pisa per mezzo dei fondi "PRA-Progetti di Ricerca di Ateneo"-n.progetto PRA_2022_2023 "Valutazione della consapevolezza e della preparazione alla cybersecurity nel settore sanitario" (PRA_2022_87).

Bibliografia

- Baillette, P., & Barlette, Y. (2018). BYOD-related innovations and organizational change for entrepreneurs and their employees in SMEs: The identification of a twofold security paradox. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 839–851. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0044>
- Bulgurcu, B., Cavusoglu, H., & Benbasat, I. (2010). Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS quarterly*, 523-548. <https://doi.org/10.2307/25750690>
- Clusit (2022). Rapporto Clusit 2023 sulla sicurezza ICT in Italia. Consultato l'11 maggio 2023 da <https://clusit.it/rapporto-clusit/>
- Corallo, A., Lazoi, M., Lezzi, M., & Luperto, A. (2022). Cybersecurity awareness in the context of the Industrial Internet of Things: A systematic literature review. *Computers in Industry*, 137, 103614. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103614>
- da Veiga, A., Astakhova, L. V., Botha, A., & Herselman, M. (2020). Defining organisational information security culture—Perspectives from academia and industry. *Computers & Security*, 92, 101713. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101713>
- Dalal, R. S., Howard, D. J., Bennett, R. J., Posey, C., Zaccaro, S. J., & Brummel, B. J. (2022). Organizational science and cybersecurity: abundant opportunities for research at the interface. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09732-9>
- Kim Yong-Young & Oh Sangjo (2015). What makes smart work successful? Overcoming the constraints of time geography, *Proceedings 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, January 5(8), 1038-1047.
- Mellone, M., (2023, 30 Maggio). BYOD in azienda, consigli per farlo bene. *Agenda Digitale*. <https://www.agendadigitale.eu/sicurezza/byod-in-azienda-rischi-e-opportunita/>
- Parsons, K., Calic, D., Pattinson, M., Butavicius, M., McCormac, A., & Zwaans, T. (2017). The human aspects of information security questionnaire (HAIS-Q): two further validation studies. *Computers & Security*, 66, 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2017.01.004>
- Ratchford, M., El-Gayar, O., Noteboom, C., & Wang, Y. (2022). BYOD security issues: A systematic literature review. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 31(3), 253–273. <https://doi.org/10.1080/19393555.2021.1923873>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Van Niekerk, J., & Von Solms, R. (2006, July). Understanding Information Security Culture: A Conceptual Framework. In *ISSA* (pp. 1-10)

Van Niekerk, J.F., Von Solms, R. (2010). Information security culture: a management perspective. *Computers & Security*, 29, 476–486. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2009.10.005>

Verizon (2023). Data breach investigations report. Consultato il 24 aprile 2023 da <https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/>

Sitografia

ANSA (2023, 28 febbraio). In Italia 79% aziende ha subito almeno un attacco via email. ANSA. https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2023/02/28/in-italia-79-aziende-ha-subito-almeno-un-attacco-via-email_e7b2c8f9-136a-43f9-b66c-aa2f47d49c26.html

Bullock, L., (2019, 21 Gennaio). The Future Of BYOD: Statistics, Predictions And Best Practices To Prep For The Future. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/01/21/the-future-of-byod-statistics-predictions-and-best-practices-to-prep-for-the-future/?sh=468155731f30>

Crespi, F., (2023, 23 gennaio). Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia. *Osservatori digital innovation*. https://blog.osservatori.net/it_it/smart-worker-in-italia#:~:text=Secondo%20i%20numeri%20dell%27Osservatorio,3%20dei%20lavoratori%20dipendenti%20italiani

Santamato (2023, 23 Marzo). Italia nel mirino hacker, +169% attacchi nel 2022. ANSA. https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2023/03/07/italia-nel-mirino-hacker-169-attacchi-nel-2022_487da952-05a3-40b8-b746-6b5f5a2388df.html

“L'alba del giorno dopo”. Lo smart working nel settore pubblico oltre l'emergenza pandemica

di Giuseppe Modarelli¹, Lucio Todisco², Christian Rainero¹ e Gianluigi Mangia²

¹ University of Turin, C.so Unione Sovietica 218-bis, 10136, Turin, Italy.

² University of Naples Federico II, Via Cinthia, 21, CU di Monte Sant'Angelo, 80126, Naples, Italy

Abstract

Il contributo evidenzia le potenzialità dello smart working nel settore pubblico, particolarmente il suo potenziale consolidamento dopo l'emergenza pandemica. Si è inteso sviluppare una riflessione su come l'accettazione delle tecnologie in un ambiente lavorativo basato sullo smart working possa supportare il cambiamento delle abitudini e la diffusione della conoscenza.

Keywords – *Cambiamento organizzativo, Knowledge Management, Trasformazione digitale, Smart working.*

1. Introduzione

La diffusione della pandemia da Covid-19 ha rappresentato una variabile esogena rilevante per le organizzazioni con un impatto sia nello svolgimento delle attività lavorative, sia nel modo di intendere il proprio “vivere” all'interno dei contesti sociali ed organizzativi (Tursunbayeva *et al.*, 2022; Ratten, 2021; Brigs *et al.*, 2020). La crisi sanitaria globale, quindi, ha fornito una nuova prospettiva di lettura per esplorare la fattibilità del cambiamento dei costumi e delle abitudini sociali, tra queste le modalità classiche del lavoro tradizionalmente concepito verso modalità più innovative, collegate allo sviluppo delle nuove tecnologie. (Briggs *et al.*, 2021; Bolisani *et al.*, 2020; Foss, 2020). Il ruolo fondamentale svolto dalle nuove tecnologie è un acceleratore indispensabile per l'accettazione da parte dei lavoratori di modalità di lavoro maggiormente flessibili ed innovative (Todisco *et al.*, 2022; Yarberry & Sims, 2021; Rainero & Modarelli, 2020). In uno scenario mutevole, lo smart working ha avuto importante diffusione, configurandosi come una modalità di lavoro fortemente in antitesi con le impostazioni lavorative tradizionali, non solo per l'assenza di limitazioni in termini di tempo e di spazio durante lo svolgimento della prestazione lavorativa, ma anche per l'approccio differente rispetto agli obiettivi e alle modalità di progettazione a livello organizzativo del lavoro stesso. Alcuni autori come Bednar & Welch (2020), Torre & Sarti (2019) e Ellerton (2015), hanno identificato tre dimensioni chiave per quanto riguarda

la diffusione e l'implementazione dello smart working all'interno dei contesti lavorativi che sono: *i) fattori tecnologici, ii) riprogettazione degli spazi fisici, iii) diverso approccio alla gestione delle risorse umane*. Oltre a queste dimensioni, è necessario considerare anche altri fattori nella valutazione dell'efficacia dello smart working in ambito organizzativo. Uno di questi è la disponibilità e/o propensione dei dipendenti ad accettare l'uso delle tecnologie per supportare il passaggio a una struttura organizzativa maggiormente flessibile, orientata agli obiettivi e mediata dalle tecnologie (Rainero & Modarelli, 2021). Per questo, il seguente contributo, a carattere esplorativo, si pone l'obiettivo di esaminare e chiarire come l'accettazione delle tecnologie possa influire sulla diffusione e continuità nel tempo dello smart working nella pubblica amministrazione italiana, nonché indagare una prospettiva di diffusione della conoscenza, insita nel consolidamento nell'uso delle ICTs.

Il punto di partenza della riflessione organizzativa esposta è che il verificarsi di uno shock esogeno, come la pandemia, ha reso l'accessibilità, l'efficacia percepita e la semplicità d'uso delle tecnologie a disposizione, un fattore di successo/insuccesso delle stesse in ambito lavorativo, andando ad inserirsi in abitudini e consuetudini consolidate nel tempo (Bunker, 2020; Jämsen *et al.*, 2022; Agostino *et al.*, 2021). Per fornire un'interpretazione dettagliata della realtà è stata adottata una prospettiva multiforme basata sulla complessità. A questo proposito, le variabili insite nel quadro di riferimento del modello dell'accettazione della tecnologia, altrimenti conosciuto con l'acronimo di TAM (Technology Acceptance Model), sono state usate con lo scopo di sviluppare un'analisi qualitativa. Attingendo dal modello dell'accettazione della tecnologia e dalla teoria del comportamento pianificato e grazie ad interviste semi-strutturate a dieci funzionari pubblici (posizioni organizzative), è stato possibile indagare sull'evoluzione della percezione dell'uso delle tecnologie in ambito lavorativo dal periodo pre-pandemico a quello post-pandemico, specificamente orientando l'indagine su come le abitudini di lavoro siano state trasformate dalla complessità e dall'urgenza.

2. Il “new normal”: il lavoro che cambia in una prospettiva tecnologica

Nel corso degli ultimi decenni, particolare attenzione è stata dedicata al tema delle nuove forme di lavoro (Appelbaum, 2013; Engeström, 2004). Forme di lavoro quali il “*remote working*”, il “*near working*”, lo “*smart working*”, sono da collocarsi nel contesto di sostanziali cambiamenti sociali, in base ai quali le tecnologie hanno generato metamorfosi nelle relazioni interpersonali e nei principi che guidano il vivere sociale (Becker, *et al.*, 2022; Byrd, 2022). Questi cambiamenti verificatisi hanno modificato le dinamiche tra individui e organizzazioni sulla base di due aspetti distinti, vale a dire l'interdipendenza tra uomo, macchina e società, e l'interdipendenza tra uomo, istituzione, macchina e società (Bahri *et al.*, 2021; Layard, 2011). Nell'ambito delle organizzazioni si sono diffuse nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa incentrate sull'uso delle tecnologie e sulla diffusione della conoscenza attraverso le stesse. L'emergenza pandemica, appartenente agli eventi esogeni imprevedibili, nelle fasi più cruciali, ha impedito l'esecuzione fisica delle attività lavorative, provocando cambiamenti sia personali, che organizzativi (Alipur *et al.*, 2021; Bolisani *et al.*, 2020). In questo scenario, per la maggior parte delle attività lavorative, si è passati ad una modalità da remoto (Osthuizen 2022; Todisco *et al.*, 2023). La tecnologia ha assunto, quindi, un ruolo di facilitatore per le attività legate al lavoro e all'erogazione dei servizi agli utenti. Questo stravolgimento ha avuto un considerevole impatto soprattutto pensando al radicamento

tradizionale all'ufficio (fisicamente definito). Ci si pone quindi di fronte ad un tema di rilievo su come l'accettazione della tecnologia da parte dei dipendenti possa rafforzare nuovi approcci al lavoro "smart" (Rainero & Modarelli, 2020). Questa modalità di lavoro comporta un significativo grado di autonomia in termini di individuazione dell'orario e del luogo di lavoro, con l'obiettivo di migliorare sia il benessere individuale, sia l'efficacia organizzativa (Cori *et al.*, 2023, Hu, 2020, Torre & Sart, 2019). La sua diffusione e implementazione si basa sostanzialmente su tre dimensioni cruciali: (a) lo sviluppo efficace della dimensione tecnologica, (b) la riprogettazione e riutilizzo degli spazi fisici, (c) una nuova visione delle persone nell'organizzazione.

La prima dimensione di analisi riguarda l'uso competente delle tecnologie a supporto delle attività lavorative in smart working. Questa dimensione è il presupposto affinché si possa ragionare in termini di diffusione dello stesso. I lavoratori sono così chiamati ad un compito cruciale: quello di sviluppare competenze tecnologiche e di superare le resistenze all'utilizzo per rendere più fluido il processo di lavoro e la diffusione delle informazioni.

La seconda dimensione di analisi riguarda la riprogettazione degli spazi fisici. Ciò comporta la creazione di spazi che facilitino lo stesso, consentendo ai dipendenti di lavorare in modo confortevole, produttivo ed efficiente. (Dingel & Neiman, 2020). La riprogettazione degli spazi fisici diventa fattore critico fondamentale per il successo dello smart working, con implicazioni che si riflettono anche sulla sostenibilità economica e ambientale.

La terza dimensione riguarda una nuova prospettiva di gestione delle persone nei contesti organizzativi. Questa dimensione richiede un approccio trasformativo alla gestione delle risorse umane, immaginando nuove metodologie di reclutamento, nuove attività di formazione, maggiore attenzione allo sviluppo di talenti. Inoltre, si impongono nuovi metodi per valutare le prestazioni dei dipendenti, nonché approcci alternativi al coinvolgimento e alla motivazione di questi ultimi. Come hanno evidenziato Brunetto e Beattie (2020), un'efficace implementazione dello smart working richiede una maggiore attenzione allo sviluppo di conoscenze specialistiche e competenze relazionali trasversali, con il management che svolge un ruolo fondamentale in questo senso.

Lo smart working presenta diversi vantaggi sia per i dipendenti, sia per le organizzazioni. Per i dipendenti offre maggiore flessibilità, autonomia e maggiore equilibrio tra lavoro e vita personale. Per le organizzazioni offre la possibilità di amplificare la produttività, ridurre i costi e migliorare la fidelizzazione dei dipendenti. L'influenza trasformativa dello smart working nel rapporto degli individui con il lavoro e con gli ambienti di lavoro non va sottovalutata. Gli approcci culturali e manageriali alla gestione delle risorse umane devono essere ridefiniti con l'obiettivo di realizzare la piena estensione di approcci "smart". In questo modo, l'uso della tecnologia diventa fondamentale per consentire, lavorativamente parlando, più facili interazioni in tempo reale tra i dipendenti, ridefinendo i processi di diffusione della conoscenza. Ciò può aiutare individui e organizzazioni a migliorare l'efficienza e ridurre al minimo l'impatto negativo dall'allontanamento dalla presenza fisica sul posto di lavoro (ove possibile).

3. L'accettazione della tecnologia tra urgenza, complessità, attitudini, credenze e comportamenti: un quadro operativo

Il presente contributo pone la sua lente di analisi sull'uso delle tecnologie nello smart working partendo da un quadro teorico che integra la visione strategica del Technology Acceptance Model

(TAM), quella del TPB (Theory of Planned Behavior) e della facilitazione del trasferimento di conoscenze nelle organizzazioni (From Knowledge to Knowledge Strategy) (Rainero & Modarelli, 2021b). La logica alla base di questa scelta è duplice: in primo luogo, la tecnologia è diventata onnipresente nella vita sociale ed è ampiamente utilizzata sul posto di lavoro. A questo proposito, l'utilità percepita e la facilità d'uso, variabili convalidate nell'ambito del TAM, svolgono un ruolo cruciale. L'influenza dei media e dell'urgenza, combinata con una prospettiva manageriale, nonché la capacità dell'individuo di creare conoscenza, può facilitare lo sviluppo della stessa (autoindotta, interna o esterna), verificando così gli obiettivi della strategia FKTK, in parallelo allo sviluppo di comportamenti (es. accettazione o rigetto) a seconda delle attitudini, credenze e percezioni individuali. L'urgenza provocata dalla pandemia, insieme all'intenzione/motivazione di far fronte all'emergenza (Bunker, 2020), ha portato a uno spostamento delle norme soggettive e del controllo individuale basato sulla volontà personale/collettiva di utilizzare le tecnologie (atteggiamento) verso l'accettazione comportamentale del cambiamento delle abitudini lavorative, in modo socialmente organizzato e generalizzato. Il contesto in cui si muove la seguente analisi è quello della pubblica amministrazione italiana. Tale scelta è legata al fatto che l'Italia è stato uno dei primi paesi a dover cambiare la propria modalità di gestire il lavoro e i servizi al cittadino durante l'emergenza.

L'implementazione dello smart working, altrimenti conosciuto con il termine di "lavoro agile", è pre-esistente alla pandemia; il quadro normativo che disciplina questa modalità operativa in Italia si basa sulla legge n. 124/2015 (art. 14) e sulla n. 81/2017 (articoli 18-24). Oltre a questo inquadramento normativo, la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri DL n. 3/2017 traccia linee guida organizzative di implementazione in merito. Il brusco e diffuso processo di transizione, nel Marzo 2020, ha reso necessaria l'applicazione di procedure semplificate per attuare modalità agili di lavoro. Si rimanda al DPCM del 1° marzo 2020, rimasto in vigore fino al 31/08/2022. Queste procedure semplificate sono state superate dalla L.122/2022. Significativamente, tale riconfigurazione organizzativa ha rappresentato un'opportunità per il settore pubblico di passare dai paradigmi tradizionali a quelli ibridizzati. La cornice normativa è una premessa, che tuttavia non può spiegare la complessità del fenomeno dello smart working, con le sue luci e le sue ombre. Pertanto, questo studio, è stato condotto sul tema dell'accettazione della tecnologia e della diffusione della conoscenza tra i lavoratori pubblici (nei rispettivi ambienti lavorativi), durante l'implementazione dello smart working.

Il campione di riferimento è piccolo, ma rilevante, considerando un gruppo di dieci funzionari pubblici. La posizione ricoperta da questi soggetti all'interno delle amministrazioni locali (nell'ambito di una regione meridionale dell'Italia), li ha resi candidati ideali per verificare azioni di successo/insuccesso, in ambito di diffusione e consolidamento dello smart working, anche oltre l'emergenza. È bene ricordare che gli intervistati, avevano già svolto durante la pandemia la loro attività lavorativa in smart working. Grazie alle variabili del TAM, usate a livello qualitativo, integrato con aspetti teorici riconducibili alla TPB e FKTKS, è stato richiesto agli intervistati di rispondere a dieci domande relative a vari aspetti riguardanti le tecnologie, al loro livello di accettazione e al loro potenziale utilizzo anche rispetto alla diffusione di conoscenza nelle organizzazioni di appartenenza. L'arco temporale di riferimento riguarda sia il periodo concomitante, sia quello successivo alla crisi pandemica. Le interviste sono state condotte per una durata di 25-30 minuti, mediante discussione costruttiva. La ragione alla base della scelta del TAM per questo studio è la sua notevole efficacia nel chiarire i fattori che esercitano un'influenza sull'accettazione e sull'utilizzo di nuove tecnologie.

4. Risultati preliminari e potenziali implicazioni manageriali: la complessità del “technology welcome” nelle organizzazioni pubbliche

Le interviste che sono state condotte hanno mostrato come la natura multiforme dell'accettazione delle tecnologie emergenti, alla luce di shock esogeni, quale la pandemia da Covid-19, rappresenta una sfida manageriale di rilievo per chi gestisce la complessità organizzativa e le persone, soprattutto in ambito pubblico. Le interviste realizzate hanno condotto verso l'interpretazione dell'accettazione delle tecnologie quale dimensione strettamente connessa con il miglioramento dell'efficienza lavorativa, così come sottolineato da uno dei partecipanti. Inoltre, l'analisi delle interviste ha messo in evidenza un rapporto principalmente positivo tra accettazione delle tecnologie, il loro utilizzo efficace e la diffusione delle informazioni. Questi aspetti emersi spingono verso prime potenziali implicazioni manageriali sintetizzabili come segue:

- a) è possibile immaginare una continuità di sviluppo del modello “smart” nel settore pubblico anche dopo la condizione emergenziale, facendo leva in primo luogo su una specifica attenzione al fabbisogno formativo dei lavoratori pubblici da parte degli uffici competenti per gli ambiti di formazione. Ciò avrebbe valore, sia rispetto a competenze più tipicamente verticali, sia rispetto allo sviluppo di competenze di tipo trasversale;
- b) è possibile, da parte di chi ricopre posizioni apicali nelle organizzazioni pubbliche, utilizzare delle leve d'intervento per la diffusione dei dati attraverso le tecnologie, promuovendo un'effettiva diffusione informativa foriera di conoscenza. Cruciale è supportare, quindi, la creazione e la gestione della conoscenza, in aggiunta alla gestione dei meccanismi di coordinamento necessari a tale scopo.

In definitiva, lo smart working può essere pensato, superata la fase emergenziale, in una prospettiva di rivalutazione delle scelte manageriali per la gestione e la diffusione delle conoscenze, soprattutto in un'ottica prospettica, che vada oltre la semplice diffusione dei dati e di semplice prosecuzione dei servizi, ma anzi, come una modalità generativa di valore. Ciò offrirebbe alle organizzazioni pubbliche un'eccezionale possibilità di maturazione, passando da modelli organizzativi convenzionali a modelli più flessibili e adattabili alle differenti circostanze. In una dinamica di superamento della complessità, dovrebbe attuarsi pienamente quello che potremmo definire come un “*technology welcome*”.

In conclusione, l'implementazione dello smart working nel settore pubblico rappresenta un passaggio potenziale fondamentale per innescare un meccanismo virtuoso di miglioramento nella capacità di risposta alle crisi, emergenze e fenomeni esogeni impreveduti, come nel caso della pandemia. Inoltre, l'accettazione delle tecnologie, da un punto di vista manageriale e di analisi critica del fenomeno, può fornire alla dirigenza, ai policy e decision maker un'ulteriore leva di

cambiamento, capace di mediare l'azione di facilitazione nell'utilizzo delle stesse. In questa fattispecie, la prospettiva di utilità percepita e facilità d'uso, insite nel modello del TAM, aprirebbero le porte del settore pubblico verso pratiche operative basate sull'ibridizzazione, andando oltre lo smart working, quali ad esempio l'emergente "workation" (Voll *et al.*, 2023) o il fenomeno del "south working".

Di seguito si forniscono gli estremi codificati sugli estratti delle interviste effettuate (tab.1).

Tab.1. Sintesi sinottica dei fattori rilevanti di accettazione e continuità dello smart working nella PA oltre l'emergenza pandemica derivanti dalle interviste svolte

<i>Codifica fattore favorevole</i>	<i>Variabili collegate al TAM</i>	<i>Risposta intervista</i>
<i>Efficienza lavorativa</i>	<i>Utilità percepita</i>	"Con le nuove tecnologie, sia dal punto di vista delle procedure tecniche interne che dell'interazione tra colleghi, ho migliorato la mia efficienza lavorativa. Ho reso più agevoli le attività lavorative a casa e in ufficio". (partecipante n.2)
<i>Necessità</i>	<i>Utilità percepita</i>	"Non ho una particolare attitudine all'uso delle tecnologie, ma lo faccio in un'ottica di miglioramento. Non è un rapporto d'amore, ma so di cosa ho bisogno dal punto di vista lavorativo. Spesso ho bisogno di un tecnico quando ho problemi che altri utenti magari sono in grado di risolvere da soli." (partecipante n. 1)
<i>Miglioramento qualità/compiti</i>	<i>Utilità percepita</i>	"Le tecnologie sono state uno strumento importante per ampliare le competenze durante la pandemia e migliorare la comprensione dei compiti assegnati mentre lavoravo a distanza". (partecipante n. 8)
<i>Miglioramento comunicazione/interazione interpersonale</i>	<i>Utilità percepita/ Facilità d'uso</i>	"Le tecnologie mi hanno permesso una maggiore possibilità di interazione con i colleghi, e ho potuto svolgere attività

		<i>lavorative da remoto con maggiore facilità." (partecipante n. 3)</i>
Maggiore risolutività	<i>Utilità percepita/ Facilità d'uso</i>	<i>"Prima della pandemia il lavoro da remoto non era una modalità praticabile di lavorare. Lo vedevamo come l'unico possibile durante la pandemia e attualmente. Comunque, va bene, grazie alla maggiore consapevolezza nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Lo preferisco all'ufficio perché lo scambio di più informazioni permette l'interazione e la risoluzione dei problemi." (partecipante n. 5)</i>
Migliore scambio informativo	<i>Utilità percepita/ Facilità d'uso</i>	<i>"Lo scambio di informazioni è stato maggiore durante e dopo la pandemia rispetto al passato. Lo smart working, dal mio punto di vista, ha aiutato molto questa diffusione". (partecipante n. 7)</i>

Fonte: Elaborazione degli autori

References

- Appelbaum, E. (2013). The impact of new forms of work organization on workers. In *Work and employment relations in the high performance workplace* (pp. 120-149). Routledge.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72.
- Alipour, J. V., Fadinger, H., & Schymik, J. (2021). My home is my castle—The benefits of working from home during a pandemic crisis. *Journal of Public Economics*, 196, 104373.
- Bahri, S., & Lestari, E. T. (2021). Implementation of human-machine friendship learning in the new-normal era. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(2), 291-296.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449-464.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281-298.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 458-476.

- Briggs, D., Ellis, A., Lloyd, A., & Telford, L. (2021). New hope or old futures in disguise? Neoliberalism, the Covid-19 pandemic and the possibility for social change. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), 1-5.
- Bunker, D. (2020). Who do you trust? The digital destruction of shared situational awareness and the COVID-19 infodemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102201.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145-162.
- Cori, E., Sarti, D., & Torre, T. (2023). Enhancing Inclusiveness Through Remote Working: What Happened During Covid-19 Experience in Italy?. In *Smart Technologies for Organizations: Managing a Sustainable and Inclusive Digital Transformation* (pp. 235-243). Cham: Springer International Publishing.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- Ellerton, S. (2015). Smart working-creating the next wave. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Engeström, Y. (2004). New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace learning*, 16(1/2), 11-21.
- Hu, R. (2020). COVID-19, smart work, and collaborative space: A crisis-opportunity perspective. *Journal of Urban Management*, 9(3), 276-280.
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.
- Oosthuizen, R. M. (2022). The New Normal: Managing Virtual Work From a Human Resources Perspective. In *Managing Human Resources: The New Normal* (pp. 97-114). Cham: Springer International Publishing.
- Ratten, V. (2021). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, 13(4), 747-761.
- Rainero, C., & Modarelli, G. (2021). Blockchain informative infrastructure: a conceptual reflection on public administrative procedures and a citizen-centred view. *Information Technology & People*, 34(4), 1252-1284.
- Rainero C, Modarelli G. (2021b) Food Tracking and Blockchain-Induced Knowledge: a Corporate Social Responsibility Tool for Sustainable Decision-Making – *British food Journal* Vol. 123 No. 12, pp. 4284-4308
- Rainero, C., & Modarelli, G. (2020). Empowering technology acceptance through the added value of urgency: Teaching profession smart-working case. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (2).
- Tursunbayeva A., Di Lauro S., Antonelli G. (2022). Remote work at the time of Covid-19 pandemic and beyond: A scoping review. In Mondal S.R., Di Virgilio F., Das S., *HR analytics and digital HR practices – Digitalization post COVID-19*, Palgrave Macmillan.
- Todisco, L., Mangia, G., Canonico, P., & Tomo, A. (2022). Effects of Covid-19 on Public Administration: Smart working as an Organizational Revolution. In *HR Analytics and Digital HR Practices* (pp. 51-72). Palgrave Macmillan, Singapore.

- Todisco, L., Tomo, A., Canonico, P., & Mangia, G. (2023). The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*, 61(13), 85-102.
- Torre, T., & Sarti, D. (2019). Themes and trends in smart working research: a systematic analysis of academic contributions. *HRM 4.0 for human-centered organizations*, 23, 177-200.
- Voll, K., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from anywhere: Traditional workation, coworkation and workation retreats: A conceptual review. *World Leisure Journal*, 65(2), 150-174.
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76.
- Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The impact of COVID-19-prompted virtual/remote work environments on employees' career development: Social learning theory, belongingness, and self-empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237-252.

Il Potenziale Inesplorato del Lavoro da Remoto per Combattere il Turnover del Personale: Il Caso Giudiziario

di Arianna Ciabattoni¹, Eleonora Veglianti² e Francesca Ricciardi¹

¹ Università degli Studi di Torino – Dipartimento di Management “Valter Cantino”

² Université Catholique de Lille – Faculté de Gestion, Economie & Sciences

Abstract

Questo studio mette in luce un fenomeno di notevole rilevanza all'interno delle nostre organizzazioni: l'alto tasso di turnover del personale, con conseguenti perdite significative di efficienza ed efficacia. Attraverso un'ampia analisi incentrata sul contesto giudiziario italiano, cerchiamo di comprendere come il lavoro da remoto, organizzato e gestito in maniera efficace, possa ridurre il turnover correlato all'insoddisfazione geografica (e quindi non correlato a opportunità di carriera e stipendi migliori).

Il Turnover Giudiziario: Un'Emergenza Silente

Oggi, l'incremento del turnover del personale che caratterizza il settore pubblico, in generale, e di quello dell'organizzazione giudiziaria, nello specifico, richiede attenzione urgente. Questo fenomeno, infatti, comporta crescenti costi indiretti in termini di perdita di efficienza ed efficacia del sistema di riferimento (Guerra e Tagliapietra, 2017). Anche in assenza di prove empiriche concrete, i professionisti percepiscono chiaramente gli effetti negativi di questa continua rotazione. Le maggiori criticità sono quelle associate alla perdita di competenze, ai tempi di assunzione prolungati, allo sforzo ingente derivante dalla formazione del nuovo personale, ecc. La nostra indagine si muove in questa prospettiva, considerando quanto emerso dalle numerose interviste e dall'intensa attività di “shadowing” (osservazione non partecipata del personale durante lo svolgimento della propria attività lavorativa) condotte nel contesto del progetto “Next Generation UPP” del Ministero della Giustizia italiano. I risultati mettono in luce come gli elevati tassi di turnover abbiano un impatto negativo sulla durata media dei procedimenti giudiziari - misurata efficacemente dall'indicatore denominato Disposition Time (DT) - contribuendo anche all'accumulo di arretrati e riducendo, di conseguenza, il Clearance Rate (CR), un indicatore chiave delle prestazioni del sistema giudiziario che ne pone in evidenza le capacità di smaltimento dei procedimenti in ingresso. Inoltre, dato che il turnover del personale colpisce principalmente gli

Uffici Giudiziari (Tribunali e Corti di Appello) collocati in aree geografiche svantaggiate, ne consegue che tale fenomeno acuisce il problema dell'ineguale accesso ed erogazione della giustizia sul territorio nazionale, con possibili violazioni di fondamentali principi costituzionali.

Scavando sull'Origine del Turnover del Personale

Alla luce del quadro delineato, riteniamo cruciale comprendere le cause profonde del turnover. Tra queste, abbiamo individuato, a titolo esemplificativo, il perseguimento di retribuzioni più alte, la ricerca di migliori opportunità di carriera e di più vantaggiose condizioni di lavoro, o anche il desiderio di risiedere in una diversa area geografica. A tal proposito, il caso del sistema giudiziario, con specifico riguardo al personale giurisdizionale (i giudici), offre un contesto di ricerca particolarmente favorevole perché consente di distinguere le motivazioni “classiche”, quelle legate alla carriera e al salario, da altre possibili cause che influiscono sulla decisione del trasferimento. Le carriere dei magistrati sono rigidamente basate sull'anzianità e sul periodico controllo della capacità professionale. Pertanto, per queste figure professionali, strettamente legate all'organizzazione giudiziaria, le progressioni sono principalmente quelle determinate dall'aumento salariale, che non subisce variazioni a seconda del luogo geografico di lavoro. Esplorando il turnover del personale giurisdizionale, siamo in grado di distinguere queste motivazioni tipiche da altre associate alla posizione geografica indesiderata del posto di lavoro che, sulla base dei dati raccolti, risulta la principale determinante della decisione del giudice di trasferirsi presso un'altra sede.

Rivoluzione Digitale: Il Potere del Lavoro a Distanza

La crisi pandemica del COVID-19 ha trasformato rapidamente gli ambienti di lavoro tradizionali, accelerando l'utilizzo del lavoro a distanza (Kniffin et al., 2021), descritto dalla letteratura come: “un accordo di lavoro flessibile in base al quale i lavoratori lavorano in luoghi lontani dai loro uffici centrali o impianti di produzione, dove non hanno contatti personali con i colleghi, ma possono comunicare con loro utilizzando la tecnologia” (Di Martino e Wirth, 1990). Questo scenario ci porta ad interrogarci sul ruolo che il lavoro da remoto potrebbe avere nell'ambito del nostro specifico contesto di ricerca. In altri termini, il lavoro a distanza se ben organizzato e gestito – e quindi idoneo a consentire una maggiore flessibilità e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata – potrebbe mitigare il fenomeno del turnover nell'organizzazione giudiziaria? Nel nostro contributo, sosteniamo che non è il lavoro a distanza di per sé a trasformare l'organizzazione (ad esempio, rendendola più attraente per i lavoratori talentuosi), ma è l'efficacia di tale modalità di lavoro. Procediamo però con ordine. Proviamo prima di tutto a chiarire ulteriormente la questione che ci ha attenzionato sintetizzando i passaggi salienti della ricerca, per poi descrivere il contesto e i risultati più rilevanti ottenuti. Infine, nella parte conclusiva, proponiamo alcuni input ed implicazioni manageriali. Nonostante l'attenzione dedicata dalla letteratura al lavoro da remoto (a titolo esemplificativo, Bednar e Welch, 2020; Torre e Sarti, 2019), rimane spazio per analizzare l'efficacia di questo work setting, nello specifico non risulta che sia mai stato approfondito per quel che concerne il mondo giudiziario. Lo studio che abbiamo condotto ci ha offerto alcuni risultati interessanti, che riteniamo importante presentare e discutere con l'obiettivo di proporre indicazioni ed elementi di riflessione per tutti coloro che studiano, gestiscono e vivono le organizzazioni del sistema giudiziario e non solo. La nostra ricerca, basata sui dati qualitativi raccolti tra settembre 2022 ad agosto 2023, ci ha consentito di sviluppare induttivamente un costrutto tridimensionale

denominato “Efficacia del lavoro a distanza” e una scala di misurazione per renderlo operativo. Tutto questo è stato possibile effettuando un’analisi delle condizioni di lavoro dei magistrati che può essere generalizzata ad altri settori, soprattutto alle organizzazioni della sfera pubblica. Dall’altro lato, abbiamo indagato su come l’efficacia del lavoro a distanza possa mitigare il turnover del personale, migliorando così le prestazioni dell’organizzazione. Questo studio prende vita dal progetto “Next Generation UPP” del Ministero della Giustizia italiano, il cui obiettivo è sviluppare nuovi schemi di collaborazione tra le università e il sistema giudiziario per innovare l’organizzazione, favorire la digitalizzazione e migliorarne quindi le prestazioni. Infatti, con l’approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nell’ambito di Next Generation UE, il Ministero della Giustizia si è impegnato nei confronti della Commissione Europea a raggiungere obiettivi specifici, con particolare riferimento alla riduzione della durata media dei procedimenti giudiziari e dell’arretrato giudiziario civile di oltre tre anni, secondo il principio della ragionevole durata del processo. In altre parole, il trasferimento dei giudici tra gli Uffici Giudiziari aumenta, inevitabilmente, il tempo necessario per la definizione dei procedimenti e, quindi, influisce sfavorevolmente sul DT e sul CR. Questi ultimi registrano andamenti preoccupanti in riferimento al nostro sistema giudiziario, la cui performance ha un impatto significativo – come ampiamente dimostrato dagli studi condotti nel campo dell’Analisi Istituzionale – su molteplici attività economiche, sotto il profilo dell’affidabilità e, quindi, attrattività del sistema-Paese per gli investimenti esteri. Pertanto, i livelli delle prestazioni della giustizia richiedono una sempre crescente attenzione per le possibili ripercussioni sulle prospettive di crescita socio-economica del contesto nazionale di riferimento. Infatti, come già evidenziato da altri studi (Guerra e Tagliapietra, 2017), in Italia, il tempo necessario per definire i procedimenti riassegnati ad un giudice diverso da quello iniziale, risulta notevolmente più alto rispetto alla durata di quelli gestiti interamente dallo stesso giudice. In quest’ottica il tasso di turnover ha effetti particolarmente negativi: quanto maggiore è il numero di giudici trasferiti ogni anno, tanto più lungo sarà il tempo necessario al giudice subentrante per studiare e concludere ogni procedimento ereditato rispetto al tempo che avrebbe impiegato il giudice originario. Tale dinamica favorisce, quindi, l’accumulo dell’arretrato, andando ad accrescere il numero di casi non definiti dal giudice predecessore. Il turnover risulta ancor più problematico per gli Uffici Giudiziari con un carico di procedimenti pendenti già elevato. Inoltre, il reclutamento dei giudici è lento e, pertanto, non si riesce a garantire la copertura tempestiva dei posti vacanti, per motivi derivanti dal pensionamento e, soprattutto, dai trasferimenti che ogni giudice, peraltro, ha il diritto di chiedere ogni tre anni. Tutto ciò influisce ovviamente sulla stabilità delle assegnazioni, con inevitabili conseguenze sulle prestazioni. È evidente, infatti, che un giudice che resta più a lungo presso lo stesso Ufficio Giudiziario non solo riesce a dare continuità a un “ciclo” di procedimenti, ma può anche avvalersi della specializzazione e del know-how acquisiti in una materia e nelle procedure tipiche di uno specifico contesto di lavoro.

I Segreti del Lavoro da Remoto Efficace

In una realtà già complessa di per sé, la nostra ricerca ha l’ambizione di gettare luce su un aspetto cruciale. In particolare, ci proponiamo di esplorare quanto il lavoro a distanza possa rendere un lavoro più attraente rispetto a un ruolo simile in cui questa opzione non è presente o è scarsamente implementata. Muoviamo i nostri passi sapendo che il fattore geografico è motivo fondamentale di turnover del personale nell’organizzazione giudiziaria, dove spesso le assegnazioni alle sedi di lavoro obbligano i giudici a lavorare lontano dalle proprie residenze preferite.

D'altra parte, data la natura stessa dell'attività giudiziaria, è, almeno, in teoria possibile svolgere gran parte del lavoro a distanza per molti ruoli organizzativi, compreso quello centrale dei giudici. Ciò è sicuramente valido per il settore civilistico, per il quale grazie all'avvento del processo telematico e agli applicativi messi a disposizione dal Ministero della Giustizia al personale (come, ad esempio, Consolle del Magistrato e SICID per l'area amministrativa) è possibile svolgere da remoto l'intero flusso di attività, mentre una tale trasformazione delle modalità di lavorare risulta ben più difficoltosa nell'ambito penalistico, mancando anche molti degli strumenti tecnici e digitali necessari per implementarla. Possiamo così affermare che tale contesto offre condizioni di ricerca favorevoli per esplorare empiricamente le dimensioni dell'efficacia del lavoro a distanza e per sviluppare induttivamente un modello verificabile su come questa influenzi il turnover (legato a motivazioni geografiche) del personale. Il nostro modello di ricerca identifica una condizione fondamentale e due percorsi potenziali che collegano l'efficacia del lavoro a distanza al turnover, con implicazioni dirette sulle prestazioni complessive dell'organizzazione. Questa condizione chiave per massimizzare l'impatto positivo del lavoro a distanza consiste nell'organizzazione attenta e ben gestita di questa particolare modalità. Introduciamo pertanto il concetto di "Efficacia del lavoro a distanza" come possibile variabile operativa, che rappresenta un'innovazione nel panorama scientifico.

Sulla base dei dati empirici e dell'analisi induttiva, possiamo delineare la "Efficacia del lavoro a distanza" attraverso tre componenti chiave: la Remotabilità del lavoro, la Disponibilità delle risorse per il lavoro a distanza e le Capacità per il lavoro a distanza.

- 1) La Remotabilità del lavoro riguarda quanto una specifica attività possa essere svolta in remoto. È come se chiedessimo: è possibile lavorare efficacemente senza dover essere fisicamente presente in un luogo specifico con persone o risorse fisiche? Ma la remotabilità non si limita solo all'aspetto tecnico; essa include anche la conformità alle regole formali e alle norme culturali dell'organizzazione, nonché l'incidenza sul benessere socio-emotivo del lavoratore. Un'attività lavorativa o una parte di essa è pienamente remotabile quando tutti gli aspetti sopraindicati sono compresenti e soddisfatti.
- 2) La Disponibilità delle risorse per il lavoro a distanza attiene alla presenza di tutte le risorse necessarie per lavorare efficacemente da remoto. È come se ci chiedessimo: abbiamo a disposizione tutto ciò di cui abbiamo bisogno per svolgere il lavoro a distanza? Questo aspetto comprende l'accesso a spazi, dati, documenti, software, hardware, persone e regole che facilitano il lavoro da remoto.
- 3) Le Capacità per il lavoro a distanza si concentrano sulle abilità e le competenze necessarie per lavorare in modo efficace da remoto. In altri termini, è come se ci chiedessimo: siamo in grado di svolgere il lavoro a distanza con produttività, efficacia nelle interazioni sociali, capacità di risolvere problemi, creatività, motivazione, aspettative chiare e senso di responsabilità? Questi aspetti ci permettono di comprendere non solo se il lavoro può essere svolto a distanza, ma anche se vi sono le risorse e le capacità necessarie per farlo in modo efficace. Inoltre, ci aiutano a valutare come il lavoro da remoto influenzi il benessere e la produttività dei lavoratori.

Invece, per quanto riguarda i due percorsi emergenti dal nostro modello, nel primo l'efficacia del lavoro a distanza potrebbe influenzare positivamente l'accettazione di posizioni geografiche meno desiderate, mentre nel secondo percorso, l'IT Management e la Knowledge Management giocano un ruolo chiave nell'ottimizzare l'organizzazione del lavoro da remoto. Infatti, un lavoro a distanza efficace tende a richiedere miglioramenti continui nella digitalizzazione dei processi e nelle capacità di gestione della conoscenza. Possiamo così suggerire che il maggior investimento nelle capacità di

organizzare in maniera snella e agile i sistemi informativi, nella diffusione delle conoscenze tecniche, nonché nella formazione continua del personale, potrebbe tradursi sia direttamente che indirettamente (attraverso una maggiore efficacia del lavoro remoto) in livelli più bassi di frustrazione e stress del personale per lo spreco di risorse profuse nelle attività lavorative. Ciò, di conseguenza, potrebbe contribuire significativamente a mitigare il fenomeno del turnover del personale.

Domare il Cambiamento: Implicazioni Manageriali

Questo studio, partendo da una necessità chiara, offre una panoramica delle cause specifiche del turnover del personale nell'ambito giudiziario, distinguendole da motivazioni più tradizionali come la ricerca di salari migliori e opportunità di carriera. Le implicazioni di questa ricerca non si limitano solo al sistema giudiziario, ma si estendono al più ampio contesto della trasformazione del lavoro a distanza, che richiede una gestione e un'organizzazione attente. Il lavoro a distanza è stato a lungo oggetto di discussione nell'ambito del settore pubblico, in cui tale sfida si fa sempre più pressante e cruciale. Il nostro studio è stato progettato per gettare luce su una questione fondamentale: come può il lavoro da remoto influenzare il turnover del personale, uno dei problemi principali che affligge queste organizzazioni? Abbiamo tracciato un percorso attraverso le complesse norme che regolano il lavoro e la carriera dei giudici, cercando di capire meglio quali siano le cause specifiche del turnover. Il risultato? Abbiamo identificato la principale determinante: l'insoddisfazione dovuta all'ubicazione geografica del luogo di lavoro. Questa scoperta non solo favorisce una panoramica più chiara sulle sfide che l'organizzazione giudiziaria deve affrontare, ma getta anche le basi per delle azioni concrete. Gli organi di governance del sistema in oggetto hanno ora una guida per ridurre il turnover del personale e, di conseguenza, migliorare l'efficienza e le performance complessive del mondo della magistratura. Inoltre, il nostro studio mette in evidenza un cambiamento fondamentale nell'analisi di questa modalità di lavoro: la crescente importanza del lavoro a distanza come contesto socio-tecnico. Questa trasformazione sta ridefinendo il modo in cui le organizzazioni operano, creando nuove sfide ma anche opportunità. Studi e professionisti devono muoversi in modo proattivo per comprendere e gestire questo cambiamento, sfruttando al massimo i vantaggi offerti dal lavoro da remoto. In definitiva, questo contributo getta luce su un'importante possibile evoluzione nell'organizzazione giudiziaria e offre spunti di riflessione e azione che possono plasmare in modo significativo il futuro non solo di questo settore, ma anche di altri contesti sia pubblici che privati. La gestione efficace del lavoro a distanza e l'ottimizzazione dell'efficacia del personale sono infatti aspetti cruciali per il successo delle organizzazioni in un mondo in costante evoluzione. Studiosi e *practitioners* hanno ora a disposizione nuove informazioni per affrontare sfide e opportunità!

Bibliografia

- Bednar P. M., Welch C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 1-18.
- Di Martino, V., Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int. Labour Rev.*, 129, 529–554.

- Guerra A., Tagliapietra C. (2017). “Does Judge Turnover Affect Judicial Performance? Evidence from Italian Courts Records”, *Justice System Journal*, 38:1, 52-77.
- Kniffin, M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Vugt, M.V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychol.*, 76, 63–77
- Torre, T., Sarti, D. (2019). Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions. In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. Emerald Publishing Limited.

Verso un lavoro ibrido di successo: motivare il personale della P.A.

di Paola Adinolfi¹, Caterina Galdiero¹, Teresa Anna Rita Gentile¹, Gabriella Piscopo¹

¹Università degli Studi di Salerno, Via Giovanni Paolo II 132, 84084, Fisciano (SA).

Abstract

Il contributo esplora, attraverso un'indagine empirica con interviste semi-strutturate a 28 dipendenti pubblici, la relazione tra lavoro ibrido e Public Service Motivation. In particolare, lo studio analizza le potenzialità che il lavoro ibrido nella P.A. può esprimere a favore della Public Service Motivation (PSM) ovvero la propensione dell'individuo nel perseguire obiettivi e motivazioni che si riscontrano, principalmente, nelle organizzazioni pubbliche.

1. Introduzione

Il lavoro ibrido ha assunto un'importanza crescente, sia nel privato che nel pubblico, in ragione di una dimensione organizzativa sempre più orientata verso una maggiore flessibilità e autonomia dei lavoratori (Chambel, et al., 2022), stimolando un dibattito focalizzato sull'introduzione di un modello di lavoro per obiettivi capace, in modalità agile, di avviare una trasformazione organizzativa, tecnologica e culturale (Antonelli et al, 2023; Bednar & Welch, 2020) senza trascurare le performance individuali e collettive (Roy, 2022).

L'assunto di fondo che emerge, in maniera dominante, dalla recente letteratura è la stretta connessione tra il successo dell'innovazione tecnologica e le caratteristiche sociali intese come preferenze dell'utente, strutture organizzative e relazioni di potere (Klaser et al., 2023). A tale visione evoluta del lavoro, tuttavia, nello scenario operativo fa da contraltare un approccio ancora tradizionale della direzione risorse umane con una connotazione marcatamente amministrativa si concentra su tematiche di tipo contrattuale ponendo scarsa attenzione allo sviluppo, al benessere e alla piena valorizzazione delle persone. Il risultato di tale discrasia ricade sul mercato del lavoro pubblico che inizia a proiettarsi verso la ricerca di equilibrio, flessibilità, motivazione e felicità.

Alla luce di tali premesse gli autori hanno inteso esplorare, attraverso uno studio empirico di tipo qualitativo, le potenzialità che il lavoro ibrido nella P.A. può esprimere a favore della Public Service Motivation (PSM) ovvero la propensione dell'individuo nel perseguire obiettivi e motivazioni che si riscontrano, principalmente, nelle organizzazioni pubbliche (Crucke, et al., 2022; Miao et al, 2019; Perry & Vandenabeele, 2015; Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007).

I risultati dell'indagine, unitamente alle riflessioni maturate in questa prima fase di lavoro - parte di un progetto più ampio - introducono nuovi spunti di riflessione per la letteratura in tema di PSM. Infatti, se gli studi in materia pongono grande attenzione alla correlazione della PSM con la performance (Lim et al, 2022; Naff & Crum 1999; Paarlberg & Lavigna, 2010) e ancora con il workplace (Davis, et al, 2020; Liu & Perry, 2016), sono ancora scarsi i contributi che approfondiscono la relazione tra motivazione e lavoro ibrido nel settore pubblico (Caillier, 2016).

2. Il lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione è un'opportunità o un rischio per la motivazione dei dipendenti?

Gli autori che per primi hanno proposto una definizione di PSM sono Perry e Wise (1990), che l'hanno concepita come *“an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”* (1990, p. 368). Il concetto fa dunque riferimento al desiderio di agire in vista delle conseguenze future di azioni che creano benefici per gli altri. Altri autori (Brewer & Selden 1998; Rainey & Steinbauer 1999), diversamente, definiscono la PSM come la forza motivazionale che spinge a servire l'interesse comune. Vandenberghe (2007), ancora, la considera come la propensione individuale a rispondere a scopi e motivazioni presenti principalmente nelle organizzazioni pubbliche (Perry & Wise, 1990).

La teoria delle PSM, pur nella poliedricità del suo inquadramento teorico, focalizzandosi sulla relazione tra processi motivazionali e *“orientamento all'interesse pubblico”*, fornisce molteplici indicazioni utili alle politiche del lavoro nella P.A. frutto di studi condotti, sia di natura empirica che teorica (Alonso & Lewis, 2001; Galdiero & Pezzillo Iacono, 2018; Piscopo et al, 2013). Tra gli autori che hanno fornito un contributo alla PSM Perry (1996; 2000), in particolare, individua quattro dimensioni che determinano la *Public Service Motivation*: 1. *Attraction to policy-making*. Questa dimensione, fondata su motivi razionali, si basa sul desiderio di soddisfare i propri bisogni personali mentre si sta servendo anche la comunità. Le persone con una più significativa *“attraction to policy-making”* sono tipicamente tese alla ricerca di accordi negoziali, del tipo dare/avere, nel processo di definizione delle politiche pubbliche; rispettano e sostengono coloro che sono in grado di trasformare una buona idea in legge. 2. *Commitment to the public interest*. Tale dimensione rappresenta il desiderio altruistico di servire gli interessi pubblici, anche quando vissuto come un *“obbligo sociale”*. Le persone con elevato commitment pubblico considerano il loro lavoro come un dovere ad alto valore civico. 3. *Compassion*. Questa dimensione include l'amore per gli altri e il desiderio di farli sentire protetti, nonché il dovere di tutelare tutti quei diritti basilari garantiti dalla legge. 4. *Self sacrifice*. Si tratta di una dimensione indipendente ed autonoma, trattandosi quasi di una conseguenza della PSM: è la propensione ad erogare servizi per le altre persone, rinunciando a premi personali tangibili. Quando ci si mette in gioco per la comunità, per soddisfare i bisogni sociali, necessariamente gli interessi privati vengono meno o comunque sono messi in secondo ordine rispetto all'interesse pubblico che si intende perseguire. Il cuore della teoria sostiene che un fattore motivazionale essenziale per i dipendenti pubblici sia la soddisfazione insita nello svolgere attività che hanno un interesse collettivo e un valore sociale. La capacità da parte di una organizzazione pubblica di incidere, ad esempio, sulla qualità della vita dei cittadini può costituire un elemento importante dal punto di vista delle spinte motivazionali del personale. Diversamente, sempre secondo tale approccio, l'introduzione di incentivi monetari, nell'ambito di un sistema di performance management, avrebbe un impatto meno significativo nel pubblico rispetto al privato, dove invece risulta più forte la componente motivazionale estrinseca.

Secondo Perry e Wise (1990) e Perry (1996; 2000) maggiore è il livello di PSM individuale riconducibile alle 4 dimensioni, maggiore è la probabilità che l'individuo ricerchi un impiego nel settore pubblico. Inoltre, per i due studiosi, nelle organizzazioni pubbliche la PSM è positivamente legata ai risultati individuali. In tal senso, il personale della P.A. con elevati livelli di PSM sarebbe meno stimolato da incentivi monetari rischiando, addirittura, un effetto spiazzamento sulla dimensione valoriale ed emozionale.

Negli ultimi due decenni, inoltre, la PSM è stata studiata sia in riferimento al lavoro, sia alle performance organizzative. Gli studi di Bright (2007) e Vandenberghe (2007) hanno evidenziato, a tal proposito, un legame positivo tra Public Service Motivation e auto-valutazione delle performance individuali nel contesto pubblico. Gli autori sottolineano l'importanza di contestualizzare modelli e strumenti motivazionali rispetto alle caratteristiche specifiche del settore e, quindi, delle organizzazioni pubbliche. Gli autori stessi, inoltre, mettono in evidenza come l'applicazione di approcci non contestualizzati potrebbe determinare uno scarso impatto sulle performance. In definitiva, il filone teorico esplorato sottolinea l'importanza di considerare la motivazione intrinseca legata alla PSM nei dipendenti pubblici per migliorare le performance organizzative, fornendo pratiche esemplificative a diversi livelli di intervento.

Perry e Hondeghem (2008), ad esempio, dimostrano come la PSM riesca ad impattare sull'impegno e le prestazioni dei dipendenti allorquando i policy maker e i dirigenti orientino le scelte di progettazione organizzativa e HRM secondo una logica orientata ad incentivare la consapevolezza del benessere sociale frutto dell'azione organizzativa. La costruzione di un modello di organizzazione del lavoro teso a valorizzare la percezione dell'identità e soprattutto della significatività delle mansioni, la ricerca di modelli organizzativi (sia a livello micro e sia a livello macro) orientati ai processi, agli outcome e alla soddisfazione del cliente finale (interno ed esterno che sia), la costruzione di un sistema di obiettivi smart strettamente collegati all'efficacia degli output, interventi di change management volti a de-burocratizzare il lavoro e snellire il numero di livelli gerarchici, l'esistenza di feedback tra "beneficiari" dei servizi pubblici e dipendenti, rappresentano tutte possibili pratiche in grado di impattare sulla motivazione intrinseca collegata alla PSM, incidendo sulla performance organizzativa (Perry & Hondeghem, 2008).

Accanto agli studi sulla PSM in contesti di lavoro standard gli autori intendono osservare la variabile della PSM nel lavoro ibrido in ufficio e lavoro da casa (Antonelli et al, 2023; Bloom et al., 2022; Torre, 2022) per mettere a sistema, in maniera virtuosa, gli obiettivi aziendali di incremento della produttività e le esigenze di *work life balance* dei lavoratori (Torre, 2022; Schieman et al, 2021). I vantaggi enunciati, tuttavia, non sono scevri da rischi connessi, ad esempio, al possibile isolamento del lavoratore o alla difficoltà di organizzare in casa una postazione di lavoro idonea, il conflitto famiglia-lavoro (Knight, et al, 2022; Toscano & Zappalà, 2020; Xiao et al., 2021). Sono questi fattori che possono ridurre significativamente la produttività e l'impegno lavorativo aumentando, al contempo, lo stress lavorativo (Galanti et al., 2021). Ciò rappresenta un rischio concreto allorquando si utilizza in maniera acritica un modello senza disegnare un impianto concettuale e gestionale realmente centrato su un lavoro non più standard.

Alla luce del quadro teorico delineato, la ricerca esplora la relazione tra lavoro ibrido nella P.A. e PSM attraverso tre domande di ricerca:

D1. Il lavoro ibrido nella P.A. impatta sulla PSM?

D2. Come varia la PSM dei dipendenti pubblici che svolgono lavoro ibrido?

D3. Quali determinanti del lavoro pubblico sono in grado di impattare sulle performance dell'individuo e dell'organizzazione?

3. Metodologia

La ricerca di tipo qualitativo ha previsto la conduzione di interviste semi-strutturate a un campione di 28 dipendenti pubblici, afferenti ad amministrazioni centrali e locali operanti, principalmente, nel contesto della sanità, della giustizia, dell'ISTAT e dell'università.

Gli intervistati sono stati invitati a raccontare la propria esperienza con il lavoro ibrido, anche con l'intento di cogliere eventuali segnali di isolamento rispetto al contesto lavorativo (Knight, et al, 2022). Le interviste sono state svolte in tre incontri. Ciascun ciclo di interviste, registrato e successivamente trascritto digitalmente, ha avuto una durata complessiva compresa tra 120 e 210 min. I quattro autori si sono incontrati alla fine di ciascun ciclo di interviste per condividere e discutere i risultati. Lo schema di intervista è stato strutturato alla luce delle dimensioni di PSM proposte da Perry (1996; 2000) ovvero:

- 1) *Attraction to policy-making*
- 2) *Commitment to the public interest*
- 3) *Compassion*
- 4) *Self sacrifice*

Sono state infine estrapolate le dichiarazioni salienti delle interviste, selezionate alla luce della coerenza con le suddette dimensioni.

4. Risultati

L'applicazione del modello di Perry (1996; 2000) permette, in particolare, la classificazione dei risultati per dimensione dominante di PSM.

Le interviste a due dipendenti (Università; ASL) evidenziano come comune dimensione di PSM l'***Attraction to policy-making*** che si basa sul desiderio di soddisfare i propri bisogni personali mentre si sta anche servendo la comunità.

[“...sono riuscito a garantire importanti livelli di performance anche lavorando da casa e utilizzando, in maniera performante, la flessibilità che il lavoro mi consente di fare... Sono felice perchè, nello stesso tempo, riesco a soddisfare gli interessi della collettività e i miei”]

[“...quando lo studente mi aveva esposto il suo problema e che aveva messo nelle nostre mani il conseguimento del proprio titolo di studio a coronamento del suo percorso fatto di difficoltà personali e familiari...ho capito quanto fosse importante il mio ruolo...mi sono accorto quanto il mio senso di dovere e di servizio per la collettività mi consentiva sempre di superare ogni difficoltà operativa”]

Una forte propensione alla PSM con particolare enfasi alla dimensione di ***commitment to the public interest*** emerge in diverse interviste. Tra queste si riporta quella di un funzionario dell'Ufficio distrettuale di esecuzione penale.

[“...grazie alla nostra voglia di servire la collettività...abbiamo lavorato in modo sinergico anche a distanza e, alla fine, siamo riusciti a inserire un reo in un progetto di agricoltura sociale che prevede borse lavoro della durata di 6 mesi... siamo riusciti, così, a restituirgli una dignità nonostante i suoi errori...”]

Due dipendenti ISTAT raccontano il loro impegno nell'elaborazione dei dati.

[“...Ci siamo resi conto che era necessario sensibilizzare ed evidenziare l'importanza dell'attività di pubblicazione dei dati statistici per tutta la collettività...e come il nostro modo di lavorare mirava sempre a tutelare la libertà e i diritti dei cittadini...anche lavorando a distanza...”]

L'intervista a un funzionario del Ministero racconta come la vera forza del lavoro pubblico, in presenza o in forma ibrida, sia lo spirito di squadra e la collaborazione tra colleghi.

[“...Noi lavoriamo sempre in team poiché abbiamo come primo desiderio quello di servire gli interessi pubblici...sono questi gli elementi che consentono il funzionamento dell'intero sistema amministrativo e il perseguimento del benessere complessivo...”]

La propensione alla PSM con particolare enfasi alla dimensione della **compassion** emerge in due interviste.

L'intervista a un medico di una struttura ospedaliera fa emergere la compassione in un passaggio emblematico di seguito trascritto:

[“...il lavoro sinergico con il personale medico, sanitario e amministrativo ha reso possibile un trapianto d'urgenza. Abbiamo cercato di assicurare la paziente sulla buona riuscita dell'intervento chirurgico. Le abbiamo suggerito di immaginare l'equipe di noi medici come una brigata di una cucina che opera all'interno di un ristorante stellato...”]

La seconda intervista vede protagonista un funzionario di un ente locale:

[... mi sono trovata a gestire una storia commovente di due gemelline straniere che non potevano essere adottate in Italia per problemi burocratici...Io e i miei colleghi abbiamo lavorato senza soste, anche da casa...abbiamo collaborato in sinergia con altri enti...eravamo mossi da un desiderio di amore...verso le due gemelle che non solo dovevano essere adottate in Italia, ma dovevano essere inserite nel nostro percorso scolastico e non conoscevano la nostra lingua ...]

L'intervista a un funzionario di un'ASL mette in evidenza la dimensione dominante **self sacrifice**.

[“... ciò che mi rendeva felice era lavorare, anche da remoto, senza soste.... Il mio desiderio più grande era permettere alle persone più vulnerabili, come gli anziani e i soggetti fragili, di ottenere la somministrazione della dose di vaccino nel più breve tempo possibile. La motivazione del mio lavoro non risiedeva nella retribuzione, ma era legata all'amore verso il prossimo...”]

5. Discussione

I risultati dello studio condotto consentono di rispondere in maniera compiuta alle domande di ricerca poste a base dell'analisi. Rispetto all'impatto del lavoro ibrido sulla PSM, le evidenze forniscono un quadro interpretativo piuttosto nitido. In particolare, appare evidente come il solo lavoro ibrido non alimenti in maniera automatica la motivazione intrinseca né la rafforzi. Piuttosto, in risposta alla seconda domanda di ricerca sull'evoluzione della PSM durante il lavoro ibrido, emerge che la performance lavorativa risulta garantita laddove sia già presente e consolidata una forte PSM di base. Quest'ultima, infatti, attraverso le sue quattro dimensioni, trova compiutezza nelle interviste. Esse, in particolare, dimostrano come i nuovi modelli di lavoro innovativi per la Pubblica Amministrazione, inclusi quelli basati sul lavoro a distanza, non abbiano un impatto negativo sul lavoro a servizio della collettività. Al contrario, è emerso che quanti hanno un elevato senso di PSM nel contesto del lavoro in presenza sono in grado di mantenere elevati livelli di prestazioni anche con un lavoro ibrido, mantenendo un complessivo buon livello di performance.

L'analisi dei risultati, inoltre, offre spunti di riflessione utili all'ultima domanda di ricerca. In particolare, emerge come la motivazione intrinseca sia associata non già esclusivamente alle forme

di lavoro, quanto piuttosto alle dinamiche relazionali che risultano favorite prevalentemente dai rapporti in presenza, non mediati da computer. L'efficacia del lavoro ibrido, pertanto, sembra costruirsi su un substrato irrinunciabile fatto di emozioni (passione per il proprio lavoro, dedizione verso gli altri, spirito di sacrificio) e determinanti chiave (fiducia, lavoro di squadra, collaborazione), presenti negli individui pienamente immersi nell'organizzazione. Questi ultimi elementi, inoltre, risultano indispensabili per evitare gli effetti negativi del lavoro da remoto legati, principalmente, al senso di isolamento e al cosiddetto tecnostress da iperconnessione.

Dall'analisi empirica si evince, inoltre, il cambiamento nel modo in cui le persone, nel pubblico impiego, concepiscono il lavoro e le connesse aspettative. Gli individui cercano sempre più contesti che offrano maggiore flessibilità, equilibrio e motivazione. Seppur tali aspettative non siano sempre pienamente soddisfatte nelle organizzazioni pubbliche, è emerso che molti dipendenti della P.A. riescono a raggiungere comunque buoni livelli di performance perché sono motivati a servire la collettività, anche quando lavorano in modalità ibrida o da remoto. Questo suggerisce che la flessibilità lavorativa può essere implementata nella P.A. in modo da soddisfare le esigenze dei dipendenti senza compromettere l'efficacia e l'efficienza del servizio pubblico. In conclusione, lo studio esplorativo condotto conferma l'opportunità di porre alla base della ri-organizzazione del lavoro pubblico e del relativo dibattito scientifico, un approccio di tipo micro-sociale. Per progettare il futuro del lavoro, dunque, le organizzazioni pubbliche e private sono chiamate a riflettere e agire su tre elementi principali: 1. compiti e processi finalizzati all'output dell'organizzazione; 2. competenze e talenti che meglio si adattano alle nuove condizioni di lavoro 3. caratteristiche del posto di lavoro definite come una miscela di elementi fisici, culturali e digitali che portano a configurazioni fondamentalmente nuove e complesse delle relazioni umane e tecnologiche.

La lettura sistemica dei risultati dello studio consente di formulare ulteriori riflessioni rispetto alle buone pratiche che, agendo a livello del lavoro, dei sistemi di lavoro e dell'ambiente di lavoro, possono potenziare il PSM in contesti di lavoro ibridi impattando positivamente sulle performance pubbliche. A livello del lavoro, gli individui con PSM elevata continuano a mettere in atto buone pratiche anche durante il lavoro da remoto se l'organizzazione è in grado di alimentare e valorizzare i sentimenti di coscienziosità. A livello di sistemi di lavoro, la relazione tra PSM e performance risulta rafforzata da un sistema di lavoro che incoraggi l'auto-regolazione unitamente a interazioni cooperative sul posto di lavoro; che sia in grado di creare incentivi volti ad allineare la missione organizzativa e la PSM dei dipendenti; che definisca sistemi di ricompensa che enfatizzino l'attrattiva di lungo periodo e non spiazzino la motivazione intrinseca. A livello dell'ambiente di lavoro, le buone pratiche funzionali all'efficacia del lavoro ibrido si possono individuare nella formulazione di obiettivi chiari e allineati con la PSM esistente; nella collaborazione tra istituzioni diverse della società al fine di incorporare i valori del pubblico impiego nei programmi formativi; nella promozione di esperienze pre-lavorative all'interno del settore pubblico.

Conclusioni e limiti della ricerca

La Pubblica Amministrazione si trova oggi ad affrontare molteplici sfide, anche stimolate e finanziate dall'Europa, che le impongono di recuperare terreno sui diversi piani dell'innovazione. Sebbene il potenziamento della P.A., sul piano strutturale, tecnologico e di digitalizzazione, catturi gran parte dell'attenzione del dibattito politico e scientifico, non meno strategico risulta l'investimento proiettato sulle persone e sui modelli di lavoro. Se da un lato, infatti, aumenta la

cantierabilità dei progetti di innovazione tecnica, dall'altro si acuisce la necessità di progettare nuovi modelli di gestione delle risorse umane nel settore pubblico.

In ambito pubblico, non risulta ancora sviluppata appieno la sensibilità verso le tematiche di “contesto di lavoro felice” in grado, cioè, di garantire flessibilità, condizioni di equilibrio e motivazione. Si registra, dunque, un tendenziale scollamento tra i temi principalmente discussi (contratti di lavoro, costo del lavoro) e i bisogni realmente avvertiti dalle persone, in termini di risposta al disagio, desiderio di crescita e sviluppo.

Dallo studio empirico condotto emerge come l'elemento principale in grado di garantire buoni livelli di performance e, in secondo luogo, benessere nelle organizzazioni pubbliche sia la forte motivazione nel servire la collettività. Questo consente di esprimere il massimo potenziale pubblico anche in forme ibride di lavoro. Un investimento sistemico su tale dimensione esclusiva della P.A. può costituire la chiave strategica per dominare la competitività anche immaginando nuove soluzioni di lavoro. I risultati prodotti dalla ricerca scontano i limiti legati alla intrinseca natura esplorativa dello studio nonché al perimetro di indagine limitato al campione di amministrazioni pubbliche coinvolte. Le evidenze emerse sono funzionali a rafforzare il framework teorico che sarà applicato alle fasi successive del percorso di ricerca, nell'ambito del quale, questo articolo si pone come primo risultato.

Bibliografia

- Alonso, P., & Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Antonelli, G., Agrifoglio, R., Bissola, R., Buonocore, F., Cuel, R., Curzi, Y., ... & Zifaro, M. (2023). Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive. *Prospettive in organizzazione*.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-Technical Perspectives on SW: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281–298.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (No. w30292). National Bureau of Economic Research.
- Brewer, G.A. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5-26.
- Brewer, G.A. (2009). The possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation. *International Public Service Motivation Research Conference*, Bloomington, Indiana.
- Brewer, G.A., & Selden, S.C. (1998). Whistleblowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Bright, L. (2007). Does Person–Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379.
- Caillier, J. G. (2016). Do teleworkers possess higher levels of public service motivation?. *Public Organization Review*, 16, 461-476.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S. & Carvalho, A. (2022). Reinventing the workplace: the adoption of telework in post-COVID times. In Machado C & Davim J.P. (eds) *Organizational Management in Post Pandemic Crisis*, Springer International Publishing (pp. 53-63).

- Champagne, E., Choinière, O., & Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*.
- Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfrootd, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155-1181.
- Davis, R. S., Stazyk, E. C., Kochenour, A., & Neuhoff, E. (2020). Coping with conflict: Examining the influence of PSM on perceptions of workplace stressors. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 405-425.
- Galdiero, C. & Pezzillo Iacono M. (2018). Politiche e pratiche motivazionali: Quali differenze tra pubblico e privato? *Prospettive in organizzazione*, 1-7.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public administration*, 97(1), 28-47.
- Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-Technical-System analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100426.
- Knight, C., Oлару, D., Lee, J., & Parker, S. (2022). The loneliness of the hybrid worker. *MIT Sloan Management Review*.
- Lim, J. Y., Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2022). Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 682-701.
- Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4-30.
- Malila, C., Daya, P. & Bick, G. (2023). The future of work: A hybrid work model in a public sector organisation. The Case Writing Centre, University of Cape Town, Graduate School of Business <https://doi.org/10.1108/CASE.UCT.2023.000001>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
- Naff, K.C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J.L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford University Press.

- Piscopo G., Palumbo R., & Ambrosino G., (2013). La motivazione al lavoro dei medici penitenziari: un'indagine presso gli istituti penitenziari della Regione Campania. *MECOSAN*, 88, 55-70.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Roy, J. (2022). COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development. *Canadian Public Administration*.
- Schieman S, Badawy PJA, Milkie M, & Bierman A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, 7, 1–19.
- Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. D. G., & Caringal-Go, J. F. (2023). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel Review*.
- Torre, T. (2022). Ora lo si chiama lavoro" ibrido". *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2.
- Toscano F, & Zappala` S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12, 9804.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector. Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Wright, B. E., & Grant A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing research to Address Key Issue of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.
- Xiao Y, Becerik-Gerber B, Lucas G, & Roll SC. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *J Occup Environ Med.*, 63, 181–190.
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479-512.

Gli spazi collaborativi come luoghi di supporto ai lavoratori di fronte alle trasformazioni del lavoro

di Anna Chiara Scapolan¹, Ludovica Leone¹, Fabrizio Montanari¹ e Stefano Rodighiero¹

¹*Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

1. Introduzione

Il sempre maggiore grado di flessibilità e di virtualizzazione del lavoro ha portato alla nascita di nuove professioni e di nuovi modi di lavorare che richiedono nuove competenze (“ibride”) date dall’integrazione di competenze tecniche, gestionali e relazionali tradizionali – cioè legate al saper fare tecnico-specialistico relativo al tipo di mansione e professione svolta e/o all’area aziendale nella quale si lavora – con nuove competenze, quali le capacità informatiche e digitali (Gianecchini, Dotto & Gubitta, 2022). La rilevanza di queste ultime è stata certamente influenzata dall’evoluzione delle tecnologie e dalla diffusione del Covid-19 (Fletcher & Thornton, 2023) che hanno imposto a tutti noi di lavorare in modo diverso. In particolare, sta diventando sempre più critica la capacità di svolgere, in maniera efficace, la propria attività lavorativa secondo tempi flessibili e in luoghi diversi da quello tradizionale aziendale. Molti nuovi lavori ibridi si svolgono in luoghi diversi dal classico ufficio: ad esempio da casa, ma anche da “luoghi terzi” quali gli spazi collaborativi. quest’ultimo rappresenta un fenomeno eterogeneo e ancora in evoluzione, che fa riferimento a realtà quali coworking (che ne costituiscono la categoria più rappresentativa), fab-lab, incubatori e hub creativi e culturali (Montanari et al., 2020). Negli ultimi anni gli spazi collaborativi sono proliferati accogliendo professionisti di diverso tipo: freelance, piccoli imprenditori e lavoratori dipendenti in remote working, attivi nel mondo delle industrie creative e del digitale. Se è evidente che gli spazi collaborativi rappresentano un luogo in cui i propri utenti possano riscontrare vantaggi professionali quali la condivisione di spazi e servizi, la creazione di un network professionale, la possibilità di sviluppare collaborazioni (Clifton et al., 2022; Garrett et al., 2017), bisogna evidenziare come essi rappresentino anche un potenziale luogo di sviluppo di competenze sia per le comunità professionali che vengono ospitate da tali spazi, sia della comunità locale in cui

lo spazio si colloca, divenendo spesso luoghi di alfabetizzazione digitale e forieri di innovazione sociale (Gandini, Cossu, 2021; Scapolan et al., 2022). In questo articolo, cercheremo di illustrare il ruolo che gli spazi collaborativi possono svolgere nello sviluppo del capitale umano attraverso lo sviluppo e la valorizzazione di competenze ibride.

2. Gli spazi collaborativi in Italia: nascita ed evoluzione

I primi spazi collaborativi hanno iniziato a diffondersi all'inizio degli anni 2000 negli Stati Uniti, in particolare nella zona di San Francisco, per ospitare freelance, piccoli imprenditori e knowledge worker (Spinuzzi, 2012). Sin dall'inizio questi spazi di lavoro sono stati concepiti come spazi ibridi ossia come luoghi che offrissero sia la possibilità di lavorare accedendo a risorse fisiche e tecnologiche condivise, sia l'opportunità di fare networking con altri professionisti. Gli spazi collaborativi, infatti, generalmente ospitano persone con background formativi e professionali diversi che svolgono le proprie attività lavorative condividendo servizi e risorse (dalla scrivania, alla rete wi-fi, alle aree relax) senza necessariamente lavorare per lo stesso datore di lavoro o per un progetto comune (Capdevila, 2015; Garrett et al. 2017). Gli spazi collaborativi sono realtà molto diverse per vocazione (più o meno *business oriented*), per tipo di utenti (più o meno specializzati in un'industria), per governance (pubblici, privati e misti) e per attività svolte (dal mero affitto spazi di lavoro all'organizzazione di eventi), ma accomunate da un forte ethos collaborativo che spesso si traduce in un'atmosfera favorevole allo sviluppo di processi creativi, in opportunità di networking professionale e in un senso di comunità per chi li frequenta (Clifton et al., 2022; Garrett et al., 2017).

Questi spazi di lavoro sono principalmente popolati da professionisti e imprese che operano nei settori dell'economia digitale e offrono servizi diretti a questi utenti; tuttavia, sempre più frequentemente, questi luoghi sono frequentati da studenti, cittadini e innovatori sociali (Capdevila, 2015; Clifton et al., 2022; Montanari et al., 2020). In tal senso, gli spazi collaborativi si stanno configurando sempre più come luoghi che intercettano sia la trasformazione del mondo del lavoro sia un insieme di esigenze di carattere sociale riconducibili a più ampie trasformazioni socio-economiche che si sono manifestate negli ultimi decenni e che sono state accelerate dalla pandemia – tra cui, ad esempio, l'aumentata precarietà lavorativa, la necessità di accedere a infrastrutture digitali e la crisi dei tradizionali sistemi di welfare (Avdikos & Pettas, 2021; Gandini & Cossu, 2021; Rodighiero et al., 2022). È inoltre un dato di fatto che tali spazi sono divenuti luoghi di lavoro interessanti anche per le imprese che, sempre più diffusamente, decidono di dislocare i propri dipendenti negli spazi collaborativi, sia a sostegno di pratiche di remote working, sia per sviluppare vere e proprie strategie di open innovation. È infatti ormai consolidata l'idea che in questi spazi, grazie a un ambiente di lavoro esteticamente piacevole, informale e capace di favorire l'interazione, le persone sviluppino relazioni, condividano idee e imparino dagli altri, arrivando spesso a ideare e sviluppare progetti condivisi (Bouncken & Reuschl, 2018). Gli spazi collaborativi in Italia hanno visto una rapida diffusione. Se nel 2017 vi erano circa 770 spazi (soprattutto coworking), ad oggi in Italia ve ne sono 1.125 (dato aggiornato a febbraio 2023⁶) e

⁶ Dal 2017 l'Unità di Ricerca OPERA del Dipartimento di Comunicazione ed Economia di Reggio Emilia tiene aggiornata una mappatura degli spazi collaborativi in Italia a partire da dati provenienti da Italian Coworking, FabLabs.io, Lo Stato dei Luoghi, Trans Europe Halles, South Working. Tali dati vengono triangolati, ulteriormente verificati e integrati con informazioni ricavate direttamente tramite contatti telefonici o via email con i gestori degli spazi o con interviste o visite in loco.

costituiscono un fenomeno pervasivo e di grande attualità, ma al tempo stesso molto complesso e articolato. Questi spazi sono presenti in maniera consistente nelle regioni del centro e del nord e in modo non trascurabile anche in quelle del sud. In alcune regioni (ad esempio, in Lazio e Lombardia) la maggior parte degli spazi si concentra nei capoluoghi di regione, in altre invece (ad esempio, Veneto ed Emilia-Romagna) sono maggiormente distribuiti sul territorio e presenti anche nei piccoli comuni di provincia, spesso in aree che per lungo tempo sono state sede di distretti industriali. Molti spazi collaborativi in queste zone nascono, infatti, da processi di rigenerazione urbana e sociale proprio con l'obiettivo di valorizzare edifici vuoti legati all'eredità industriale del territorio.

I motivi di una rapida diffusione degli spazi collaborativi sono vari. In primo luogo, lo sviluppo dell'economia della conoscenza e l'evoluzione tecnologica hanno contribuito a un significativo incremento delle persone che lavorano in modo autonomo, e/o che sono solo temporaneamente affiliate ad aziende (Montanari, Scapolan & Leone, 2019) e svolgono la propria attività in remote working⁷. Gli spazi collaborativi in Italia ospitano persone con un'età media inferiore ai 40 anni, con un livello di istruzione elevato, prevalentemente liberi professionisti o giovani con contratti di collaborazione, ma una percentuale rilevante comprende anche lavoratori dipendenti di imprese che hanno deciso di spostare (o aprire) la propria sede in questi spazi e/o che lavorano da remoto. Inoltre, dal punto di vista del profilo professionale dei frequentatori di questi spazi, un elemento comune e trasversale in tutto il territorio nazionale riguarda l'affiliazione a industrie creative, culturali e digitali (molti utenti sono designer, architetti, ingegneri, ma anche giornalisti, videomaker, ricercatore, programmatori e sviluppatori) e il fatto di svolgere lavori dal contenuto intrinsecamente molto motivante e con elevati livelli di autonomia e flessibilità.

3. Le funzioni svolte dagli spazi collaborativi

Sulla base delle evidenze empiriche raccolte in Italia⁸, è possibile affermare che non tutti gli spazi collaborativi sono uguali per tipo di funzione che svolgono e per tipo di supporto che offrono ai lavoratori che li frequentano (Scapolan et al., 2022).

Vi sono, innanzitutto, spazi collaborativi (coworking, fab-lab e makerspace) che svolgono una funzione che si può definire di "avviamento" alla professione in quanto rivolta a giovani (soprattutto del mondo digitale e di altri settori creativi) che si trovano nelle fasi iniziali della propria carriera. Per costoro, gli spazi collaborativi rappresentano, in primis, una soluzione logistica accessibile perché offrono una serie di risorse e servizi (postazioni di lavoro, Wi-Fi, attrezzature digitali, sale riunioni, attività di formazione e consulenza) a costi che, altrimenti, in quanto lavoratori autonomi all'inizio della carriera, questi lavoratori farebbero fatica a sostenere. In secondo luogo, gli spazi collaborativi rappresentano luoghi che possono stimolare la creatività e offrire occasioni di apprendimento e opportunità professionali, anche e soprattutto attraverso lo scambio informale che avviene tra gli utenti per prossimità.

Ad essere mappati sono: spazi di coworking, incubatori e acceleratori, fablab e makerspace, hub culturali e creativi, parchi scientifici e spazi ibridi (quest'ultimi sono spazi che al loro interno incorporano due o più tipi precedenti).

⁷ Si vedano i dati raccolti negli ultimi anni dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

⁸ L'unità di ricerca OPERA integra la mappatura degli spazi con indagini quantitative (questionari a campioni di frequentatori) e approfondimenti qualitativi (studi di caso condotti tramite interviste in profondità a fondatori, gestori, frequentatori e altri stakeholders).

Un'altra funzione, più di "supporto al cambiamento", è quella rivolta a lavoratori più senior occupati in settori tradizionali e che stanno attraversando una fase di transizione professionale necessitando dunque di riformulare le proprie competenze e apprendere delle nuove (ad esempio, perché stanno lasciando un posto fisso per una professione indipendente o stanno sperimentando il lavoro da remoto). Questa funzione è divenuta spesso prevalente dopo l'insorgenza della pandemia da Covid-19, quando molti spazi hanno lavorato come veri e propri *helpdesk* fornendo orientamento e supporto a quei lavoratori dipendenti che hanno iniziato a lavorare da casa e a cui mancavano risorse e competenze necessarie all'adattamento alla nuova modalità di lavoro, in primo luogo informatiche e digitali, (ad esempio, mancanza di una stampante o di una connessione veloce da casa o poca familiarità con software di videoconferenze), ma anche relative alla capacità di (ri)bilanciare ambito lavorativo ed extra-lavorativo.

Una terza funzione svolta dagli spazi collaborativi (soprattutto coworking, incubatori e acceleratori d'impresa) è quella di accogliere startupper e/o lavoratori autonomi con una certa esperienza del mondo del digitale e creativo per accelerarne i processi di crescita, apprendimento e l'affermazione professionale. Negli spazi che svolgono questa funzione, sono centrali i programmi che mirano a trasferire a giovani imprenditori o aspiranti tali il set di competenze, sia hard che soft, utili a fare impresa (Busacca & Scapolan, 2023). Questi programmi prevedono attività diverse (formazione, seminari, mentorship consulenza) finalizzate a trasferire conoscenze e capacità su temi vari (dallo sviluppo del prodotto al marketing digitale, dalla strategia di mercato alla finanza, dall'amministrazione e contabilità alla tecnologia). Altrettanto rilevante, in questi programmi, è l'attività di networking tra i frequentatori dello spazio e tra quest'ultimi e l'ecosistema esterno nel quale lo spazio è collocato, affidata non solo agli scambi informali tra utenti dello spazio, ma anche e soprattutto a eventi ed azioni ospitati nello spazio o deliberatamente organizzati e promossi dallo spazio stesso (Busacca & Scaplan, 2023).

Inoltre, ci sono due funzioni svolte principalmente da spazi collaborativi che hanno una gestione pubblica e/o sono fortemente supportati dalle istituzioni pubbliche locali. Nello specifico, ci sono spazi che accolgono i segmenti più fragili del mercato del lavoro, in particolare, lavoratori (soprattutto autonomi) con un basso livello di esperienza professionale e/o dall'elevata fragilità economica, ed esclusi dai sistemi di welfare (sia privati, sia pubblici). A questi lavoratori, gli spazi collaborativi rivolgono una funzione di ancoraggio, offrendo corsi di formazione volti rafforzare o a ibridare competenze tecniche professionali di tipo specialistico con competenze sia di tipo informatico e digitale, che relazionale. In secondo luogo, questi spazi aiutano i loro frequentatori a ridurre il rischio di isolamento professionale e personale, offrendo loro opportunità lavorative e di networking e maggiore legittimazione sul piano lavorativo e professionale. Infine, esistono spazi collaborativi (ad esempio, hub culturali e creativi) che svolgono una funzione che possiamo definire "comunitaria", in quanto non solo accolgono al loro interno professionisti locali accumulati da un insieme di valori e da un'identità condivisa che va oltre l'ambito strettamente professionale, ma si rivolgono anche alla comunità locale in cui lo spazio è inserito, offrendo ai cittadini corsi di formazione (ad esempio per l'alfabetizzazione digitale), attività ludiche, ricreative e culturali. Spesso ispirati da una vocazione di innovazione sociale, questi spazi collaborativi e la comunità professionale che li popola coinvolgono la comunità locale (cittadini e lavoratori) in percorsi di co-progettazione che mirano a sviluppare competenze di cittadinanza attiva e a risolvere in modo originale bisogni collettivi, valorizzando e potenziando il capitale umano locale.

Conclusioni

Le diverse funzioni che gli spazi collaborativi svolgono per diverse categorie di lavoratori e cittadini suggeriscono il ruolo significativo che questi nuovi luoghi di lavoro possono giocare nei processi di formazione e sviluppo del capitale umano nel mondo del lavoro contemporaneo. Nati soprattutto come spazi delle grandi città e dedicati alla creatività e all'innovazione dei professionisti dell'IT, in realtà questi spazi si rivelano oggi come protagonisti delle più recenti trasformazioni del lavoro: immaterialità e digitalizzazione, da un lato, e incertezza, dall'altro.

Di fronte a queste trasformazioni, gli spazi collaborativi possono aiutare i lavoratori contribuendo a sviluppare, sia pur con modalità diverse a seconda della loro tipologia, il capitale umano rafforzando conoscenze e capacità tradizionali, ma anche e soprattutto trasferendo competenze e soft skills utili in ambito digitale. Tali spazi, inoltre, concorrono alla formazione del cosiddetto capitale sociale, che può agire da amplificatore delle competenze individuali, favorendo processi di apprendimento e sviluppo, dinamiche di supporto e collaborazione, visibilità, legittimazione e opportunità concrete di lavoro e carriera.

Nel complesso tutto ciò concorre a ridurre l'incertezza che caratterizza non solo l'inizio o l'accelerazione di una professione o l'avvio di una start-up ma anche e soprattutto la "deviazione" dai tradizionali percorsi lavorativi soprattutto per quanto riguarda la transizione verso il lavoro ibrido. Pertanto, non stupisce il grande interesse che si sta sviluppando sulla valutazione del loro impatto sociale (Montanari, 2023) a fine di sviluppare indicazioni di performance che possono essere utili per i gestori degli spazi e che possono rappresentare strumenti di accountability verso i policy maker che da sempre li sostengono all'interno di politiche attive del lavoro, di rigenerazione urbana e, recentemente, di sviluppo di aree periferiche.

Bibliografia

- Avdikos V., Pettas D. (2021), "The new topologies of collaborative workspace assemblages between the market and the commons", *Geoforum*, 121, pp. 44-52.
- Bouncken, R. B., e 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(1), 317-334.
- Busacca, M., e Scapolan, A. C., (2023) Gli spazi collaborativi per l'imprenditorialità: riflessioni ed evidenze empiriche sul loro impatto in Montanari F. (a cura di). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi. Modelli, pratiche ed esperienze*. Franco Angeli, in corso di pubblicazione.
- Capdevila I. (2015), "Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona", *International Journal of Innovation Management*, 19(3), pp. 1-25.
- Clifton N., Fūzi A., Loudon G. (2022), "Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes", *Futures*, pp. 1-14.
- Fletcher S., e Thornton, K.R.V. (2023) The Top 10 Soft Skills in Business Today Compared to 2012, *Business and Professional Communication Quarterly*, 1-16
- Gandini A., Cossu A. (2021), "The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 'resilient' practice", *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), pp. 430-447.

- Garrett L., Spreitzer G., Bacevice A. (2017), Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces, *Organization Studies*, 38(6), pp. 821-842.
- Gianecchini, M., Dotto, S., & Gubitta, P. (2022). Shaping the Future of Work. In *Do Machines Dream of Electric Workers? Understanding the Impact of Digital Technologies on Organizations and Innovation* (pp. 67-83). Springer International Publishing.
- Montanari, F. Scapolan, A.C., Mattarelli, E. (eds.) (2020) *Collaborative spaces at work*, Innovation, Creativity and Relations, Routledge
- Rodighiero, S., Montanari, F., & Scapolan, A. C. (2022). Gli spazi collaborativi in Italia: stato dell'arte e prospettive future. In *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale* (pp. 23-46). FrancoAngeli.
- Montanari, F; Scapolan, A.; Leone, L. (2019) Dai co-working agli spazi di collaborazione: come i nuovi luoghi di lavoro possono cambiare le aziende, *Personale e Lavoro*. – n.9(2019), pp. 31-35.
- Montanari F., a cura di (2023). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi. Modelli, pratiche ed esperienze*. Franco Angeli, in corso di pubblicazione.
- Scapolan, A. C., Leone, L., Rodighiero, S., & Montanari, F. (2022). Spazi collaborativi a orientamento sociale. Funzioni e prospettive nella transizione del lavoro. *Impresa Sociale*, 4, 51-57.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441.