prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

SOSTENIBILE O INSOSTENIBILE? LA PERCEZIONE DEL TELELAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI POST-PANDEMICHE

Pubblicato il11 Febbraio 2022 di De Gennaro Davide, Loia Francesca e Adinolfi Paola

Questo contributo commenta l'articolo dal titolo "Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19", pubblicato sulla rivista Sustainability da Francesca Loia e Paola Adinolfi. Lo studio evidenzia nuove sfide e opportunità post-pandemiche legate all'utilizzo del telelavoro con riferimento alle dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale.
Categoria: Tecnologia ed Innovazione Organizzativa

INTRODUZIONE

L'articolo "Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19", a cura di Francesca Loia (Università degli Studi di Napoli Federico II) e Paola Adinolfi (Università degli Studi di Salerno), che ci proponiamo di segnalare e commentare, è orientato a identificare nuove sfide e opportunità per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni a seguito della pandemia da Covid-19. In particolare, la situazione emergenziale ha dato vita al più grande "esperimento" di implementazione di massa del telelavoro; è dunque importante fare tesoro dell'esperienza maturata analizzandone le implicazioni dal punto di vista teorico e pratico.

Tramite una sentiment analysis realizzata su Twitter, le autrici hanno indagato la percezione pubblica relativa al telelavoro. I risultati evidenziano una serie di benefici e insidie legati alle tematiche della sostenibilità

economica e sociale. Le conclusioni, inoltre, propongono ulteriori implicazioni teoriche e pratiche legate più specificamente al concetto di sostenibilità ambientale.

TELELAVORO: UN BREVE INQUADRAMENTO TEORICO

Il telelavoro è una modalità di organizzazione del lavoro, introdotta agli inizi degli anni 2000, caratterizzata dal fatto che l'attività viene svolta presso il proprio domicilio o in generale al di fuori dei locali aziendali (Sullivan, 2003). Il dipendente ha a disposizione una serie di strumenti tecnologici nell'esecuzione dell'attività lavorativa al fine di comunicare e collaborare con altri lavoratori.

Il termine telelavoro è spesso confuso, anche in letteratura, con altri concetti quali lo *smart working*, l'*home working* e il *remote working* (Baruch, 2001). In particolare, con telelavoro si fa riferimento a una prestazione lavorativa svolta al di fuori del contesto aziendale, mentre lo *smart working* si riferisce a una filosofia manageriale che prevede una nuova idea di tempo e spazio di lavoro, che può eventualmente comprendere anche il lavoro da remoto. Lo *smart working* garantisce una flessibilità di orari e luoghi, una migliore efficienza tramite processi ottimizzati, più autonomia ma anche possibilità di collaborazione tra colleghi a distanza. L'obiettivo è quello di lavorare in modo "intelligente" (da cui la parola "smart") e, di conseguenza, rendere più funzionale il lavoro stesso. Il telelavoro è caratterizzato da una minore flessibilità di orari e luoghi rispetto allo *smart working*, dal momento che gli orari lavorativi sono prestabiliti e generalmente coincidono con quelli dei colleghi che svolgono i medesimi incarichi all'interno dell'ufficio. Oggi, la definizione più comunemente accettata di telelavoro concerne qualsiasi tipo di lavoro a distanza tramite l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020).

Il telelavoro si è diffuso molto negli ultimi anni quale modalità di lavoro flessibile e la pandemia da Covid-19 ha sicuramente accelerato questo processo (WHO, 2020), sebbene vi siano opinioni contrastanti in merito alla sua efficacia nei contesti organizzativi.

Una parte della letteratura si schiera a favore del lavoro a distanza. In particolare, è noto che vi sia un beneficio relativo al maggiore equilibrio tra vita familiare e lavorativa, dunque gli individui sperimentano una maggiore soddisfazione rispetto a chi resta in ufficio. Si ha infatti più tempo a disposizione da dedicare alla famiglia e si possono gestire diverse attività extralavorative durante il giorno. Il telelavoro può generare anche vantaggi dal punto di vista economico, migliorando la produttività dell'individuo e le possibilità di reclutamento delle organizzazioni. I telelavoratori risparmiano notevoli risorse in termini di tempo e di costi – si pensi ai trasferimenti casa-lavoro, ai tempi di viaggio e di attesa – e sperimentano un maggiore comfort e più comodità.

Al contrario, un'altra parte della letteratura si focalizza sulle conseguenze negative generate dal telelavoro. Il lavoro a distanza può portare all'isolamento sociale e, di conseguenza, questo potrebbe influire negativamente sulle performance individuali e organizzative. Inoltre, non sempre le organizzazioni riescono a garantire a tutti i lavoratori l'allestimento di un ambiente dedicato al lavoro a distanza e il reperimento di tecnologie adeguate quali PC, rete, scanner, stampante, *software*. Il telelavoro, dunque, può generare conseguenze negative quali stress, esaurimento emotivo, malattie cardiovascolari o addirittura tecnostress, un disturbo psicosomatico causato dal lavoro quotidiano realizzato tramite le ICT. La letteratura evidenzia infine una difficoltà, evidente soprattutto per le lavoratrici, che si ravvede nel separare la vita privata da quella professionale.

Le due scuole di pensiero convergono, tuttavia, sull'importanza dei fattori contestuali che influenzano l'efficacia

del telelavoro (Missimer, Robèrt, & Broman, 2017). Questa pratica di organizzazione del lavoro, infatti, non si può adattare facilmente a tutte le mansioni o a tutti gli individui. Ad esempio, il telelavoro potrebbe essere particolarmente apprezzato in situazioni quali una gravidanza o un periodo di malattia. Al contrario, il telelavoro potrebbe non essere la soluzione ideale in caso di scarsa autodisciplina da parte dei lavoratori orientati a comportarsi come *free rider*, o in caso di scarsa disponibilità di spazi per lavorare nell'abitazione personale.

IL TELELAVORO E LA NATURA MULTIDIMENSIONALE DELLA SOSTENIBILITÀ

I benefici e le insidie del telelavoro, evidenziati dalle autrici nell'articolo, sono strettamente legati al concetto di sostenibilità (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Sebbene spesso in passato le pratiche di telelavoro siano state accolte con scetticismo, adottate lentamente perché considerate una sorta di "lavoro *part time*", la diffusione del Covid-19 ne ha accelerato il processo di implementazione. L'ampio ricorso che ne è stato fatto per garantire la sicurezza dei dipendenti e dare continuità alle attività economiche ha enfatizzato la dimensione di sostenibilità economica del telelavoro (Coenen & Kok, 2014). Esso, infatti, ha consentito un efficientamento dei processi aziendali, minori costi di gestione e nuovi sistemi di misurazione, valutazione e controllo. Questi ultimi, in particolare, non sono più ancorati alla mera misurazione del tempo di permanenza del lavoratore all'interno dell'ufficio, quanto più ai risultati e agli obiettivi raggiunti sulla base di una corretta programmazione.

La seconda dimensione di sostenibilità indagata è quella di tipo sociale (Gálvez, Tirado, & Martínez, 2020), ovvero finalizzata a consolidare i diritti economici, politici e socio-culturali degli individui e consentire a tutti di esprimersi allo stesso livello soddisfacendo i propri bisogni. Fiducia, possibilità di apprendimento, autonomia, inclusione: sono alcuni dei fattori chiave in grado di generare uno sviluppo sostenibile del sistema sociale. L'articolo qui commentato evidenzia come, tramite il telelavoro, sia possibile intervenire su queste leve per proporre trasformazioni organizzative coerenti. Il lavoro a distanza può garantire una riduzione dello stress degli individui, aumentando al contempo la motivazione e riducendo il *gender gap*. Le nuove generazioni di lavoratori, dunque, scelgono sempre più di lavorare per organizzazioni che non garantiscano loro soltanto uno stipendio, ma anche valori e obiettivi sostenibili dal punto di vista sociale.

Il telelavoro, infine, nasce come risposta all'inquinamento e alla congestione stradale, al fine di ridurre il traffico cittadino e la pressione sui sistemi di trasporto pubblico (Venkatesh & Speier, 2000). Si fa dunque riferimento al concetto di sostenibilità ambientale, ossia una relazione con l'ambiente che sia responsabile e orientata al lungo termine. Sono numerosi i vantaggi ecologici legati al telelavoro. Tramite una riduzione degli spostamenti quotidiani e di consumo di energia elettrica, l'impatto sull'ambiente è assolutamente positivo ed è possibile parlare di eco-innovazione. Il progresso può essere sostenibile solo se limita le incidenze delle attività produttive sull'ambiente o tramite un uso efficiente e responsabile delle risorse – soprattutto naturali – a disposizione. Di conseguenza, il telelavoro è strettamente correlato a tematiche *green* in termini di tutela dell'ambiente, trasporti e risorse.

Queste tre sfaccettature della sostenibilità non sono, chiaramente, disgiunte tra loro ma si influenzano reciprocamente, e in modo dinamico, al fine di generare valore sotto diversi punti di vista per le organizzazioni

e per chi vi lavora.

LA PERCEZIONE DEL TELELAVORO: LO STUDIO IN PERIODO PANDEMICO

Alla luce delle considerazioni riportate, le autrici dello studio hanno condotto una sentiment analysis (Younis, 2015) al fine di indagare la percezione che si ha del telelavoro e, di conseguenza, per valutare le possibilità di sviluppo sostenibile.

Tramite il *social media* Twitter, una piattaforma su cui utenti di ogni parte del mondo discutono in merito a temi popolari legati alle principali questioni sociali e ambientali, per sei mesi – in periodo pandemico – sono stati raccolti dati riguardanti *tweet* contenenti almeno uno tra gli *hashtag*: *#teleworking*, *#telecommuting*, *#remoteworking* e *#homeworking*. Nel complesso, sono stati analizzati tramite *software* statistici (pacchetto TwitteR per il *software* R) circa 11000 *tweet*.

I risultati dello studio evidenziano una serie di emozioni negative legate all'esperienza del telelavoro. Colpisce la frequenza con cui vengano utilizzati alcuni termini negativi quali "emergenza", "disastro", "panico", "crisi" rispetto ai meno frequenti "sicurezza", "flessibilità", "benefici", "fiducia", "felicità". Le emozioni negative sembrano quindi prevalere rispetto alle emozioni positive: la tristezza e la paura sono molto ricorrenti nel *range* temporale della ricerca, probabilmente a causa del clima di incertezza e di dolore dovuto alla pandemia da Covid-19. In modo interessante, sono emerse anche alcune tematiche legate alla fiducia e a un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro; queste fanno riferimento all'istaurazione di rapporti e relazioni più forti tra i membri delle organizzazioni, anche a distanza.

Nel complesso, gli utenti di *Twitter* hanno espresso opinioni contrastanti in merito al telelavoro. Se da un lato il telelavoro può generare ansia e stress, d'altro canto questo offre un modo nuovo di lavorare che implica maggiore autonomia e flessibilità. I *tweet* positivi riguardano i concetti di sicurezza e salute, flessibilità, gestione della performance, proattività e inclusione sociale. I *tweet* negativi riguardano i concetti di depressione e salute mentale, sicurezza informatica, tecnostress, mancanza di equilibrio tra vita privata e lavorativa, isolamento sociale e scarsa produttività. Si tratta di concetti strettamente legati alla sostenibilità – sociale ed economica – che, sorprendentemente, non riguardano tematiche ambientali ed ecologiche.

La tematica della sostenibilità ambientale sembra dunque non essere percepita dai lavoratori con riferimento al fenomeno del telelavoro. Al contrario, se in un contesto di crescente consapevolezza fosse chiaramente percepibile per i lavoratori l'impatto diretto che il telelavoro genera sull'ambiente, probabilmente essi sarebbero più propensi ad accettare questa modalità di lavoro per offrire un contributo reale per la società. È importante quindi che i *manager* siano consapevoli dei benefici ecologici che scaturiscono dal telelavoro e, di conseguenza, siano promotori di iniziative di sensibilizzazione nei confronti dei dipendenti.

IMPLICAZIONI TEORICHE E PRATICHE

Alla luce dei risultati dell'articolo "*Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19*" è possibile identificare una serie di implicazioni teoriche e pratiche. In particolare, il telelavoro rappresenta uno strumento che può generare una serie di benefici per le

organizzazioni, a patto che venga messo in atto un processo di riorganizzazione profonda e di trasformazione digitale che investa azienda e lavoratori. Ad esempio, è necessario prevedere una gestione differente delle presenze/assenze, un ripensamento degli ambienti e degli spazi di lavoro, un nuovo sistema di controllo e valutazione delle performance individuali.

Il telelavoro stravolge principi organizzativi e regole operative contribuendo, di conseguenza, al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Con riferimento alla sostenibilità economica, il telelavoro rappresenta senza dubbio una spinta forte alla digitalizzazione delle imprese. Sebbene vi siano ancora numerose resistenze da parte degli addetti ai lavori, a causa delle difficoltà legate a un cambio di paradigma e di mentalità non sempre realizzabile, è importante valutare l'impatto del telelavoro sulla riprogettazione dei processi aziendali in ottica digitale. La digitalizzazione è un percorso complesso che richiede un'adeguata formazione sulle competenze digitali nonché una promozione di nuovi modi di comunicare e di condividere informazioni e documenti. Questo processo si rivela una scelta necessaria e sostenibile per ottenere un vantaggio competitivo e per aumentare la produttività dell'individuo e dell'impresa. Il telelavoro, infatti, aumenta il rendimento dei lavoratori e definisce una nuova modularità del lavoro, per cui i processi produttivi vengono divisi in diverse fasi; questo genera una riduzione dei costi organizzativi e una maggiore efficienza. Le persone, inoltre, hanno inoltre imparato a usare strumenti digitali innovativi e a relazionarsi efficacemente in team virtuali con un impatto positivo sulle performance. Ancora, la sostenibilità economica si sostanzia in una riduzione dei costi per i lavoratori e per i datori di lavoro: i primi sperimentano un notevole risparmio in termini di carburante e manutenzione dei veicoli, nonché di costi legati all'utilizzo dei mezzi pubblici, mentre i secondi risparmiano sui costi di affitto e di manutenzione dei macchinari e dei locali. Tali risparmi rappresentano risorse economiche che possono avere una destinazione diversa e più efficace.

La riduzione dei tempi e dei costi legati agli spostamenti dei lavoratori comporta una serie di vantaggi che non riguardano solo la sfera economica. Dal punto di vista sociale, bisogna ricordare che il telelavoro implica una nuova filosofia manageriale basata su una progettualità complessa delle mansioni che genera un cambiamento sostanziale nel modo di lavorare e di percepire il lavoro. È necessario rivedere i processi, l'autonomia e la flessibilità di luoghi, orari e strumenti, i risultati previsti. Innanzitutto, grazie al telelavoro gli individui sperimentano un maggiore *work-life balance*. Si tratta di garantire a ogni persona, sulla base delle proprie esigenze, un giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa, una percezione di benessere personale e professionale. I lavoratori che sperimentano una qualità della vita più elevata riescono a garantire un aumento della produttività per le organizzazioni, dal momento che persone serene sono anche più motivate ed efficienti. Inoltre, la riduzione degli spostamenti riduce lo stress e garantisce maggiore tempo a disposizione da dedicare non solo alla famiglia, ma anche ad *hobby* e passioni, attività extra-lavorative e ricreative. All'incremento del tempo a disposizione, si ricollega l'ideazione di nuove strategie quotidiane nella programmazione della giornata lavorativa, non più legata ai limiti temporali imposti dal datore di lavoro ma alla gestione gli impegni professionali anche in considerazione delle esigenze familiari e personali. D'altra parte, le aziende che riescono a garantire un adeguato *work-life balance* riescono a vedere incrementata la propria reputazione e a risultare più attraenti per i talenti in fase di ricerca e selezione del personale, nonché a evitare comportamenti scorretti dei lavoratori come l'assenteismo.

Infine, il grande assente messo in evidenza dallo studio commentato è la percezione di sostenibilità

ambientale. Dal punto di vista ecologico, il telelavoro consente di ridurre notevolmente gli spostamenti dei lavoratori e, di conseguenza, anche il traffico cittadino e le emissioni di anidride carbonica. Uno studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha calcolato che, in media, si percorrono circa 40 chilometri ogni giorno per recarsi al lavoro e dunque l'adozione di modalità lavorative a distanza consentirebbe una sostenibilità notevole in tal senso. Tuttavia, i risultati della sentiment analysis mostrano una scarsa percezione da parte dei lavoratori in merito ai benefici ecologici che una pratica come lo *smart working* possa generare. Risulta dunque necessario educare allo sviluppo sostenibile ambientale, con una formazione che stimoli i lavoratori a essere lungimiranti, assegnando un valore a ogni azione e valutandone le ripercussioni sull'ecosistema in cui viviamo. È necessario predisporre inoltre campagne informative e di sensibilizzazione, soprattutto tramite i media, diffondendo nuove consapevolezze e stimolando nuovi valori, consentendo a tutti di percepire quale sia il ruolo che si ricopre nella salvaguardia del pianeta. Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha a tal fine promosso recentemente alcune attività di educazione allo sviluppo sostenibile, al fine di rendere i cittadini e i lavoratori maggiormente consapevoli di quanto sia effimero e allo stesso tempo prezioso il contesto ambientale in cui viviamo. Si tratta di incoraggiare una nuova "etica della responsabilità", così da rendere l'individuo protagonista del cambiamento. Ancora, le organizzazioni dovrebbero iniziare a operare in una prospettiva di sostenibilità ambientale promuovendo l'adozione di bilanci di sostenibilità concreti e "raccontando" all'esterno le iniziative realizzate. Le aziende, dunque, devono aggiornarsi, anche tramite ingenti investimenti, per far fronte alla forte carenza di infrastrutture tecnologiche a supporto del lavoro da remoto e di competenze digitali del personale a tutti i livelli. Attraverso i temi dell'educazione ambientale alla sostenibilità, è quindi possibile stimolare, soprattutto nelle giovani generazioni, la consapevolezza di esser parte di una comunità locale e globale a servizio del pianeta.

CONCLUSIONI

L'adozione di tecniche di lavoro a distanza ha generato alcuni problemi, causati principalmente dalla mancanza di una vera e propria programmazione dovuta a un'implementazione emergenziale del telelavoro. Si tratta infatti di un fenomeno che avrebbe necessitato di un percorso di apprendimento e di consapevolezza molto lungo. Tuttavia, è possibile oggi identificare una grande sfida orientata alla sostenibilità economica, sociale e ambientale del telelavoro. Lo studio commentato pone in evidenza una scarsa consapevolezza da parte dei lavoratori circa i benefici ecologici legati al telelavoro, sebbene l'ambiente sia il principale beneficiario delle modalità di lavoro a distanza. Le organizzazioni sostenibili sono chiamate, dunque, a garantire un'ottimizzazione delle risorse a disposizione tramite una riprogettazione delle mansioni e una riduzione degli sprechi: il riequilibrio del rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro. Da ciò conseguirà una transizione ecologica – sostanziale e concettuale – per le aziende stesse e, soprattutto, per il pianeta.

Bibliografia

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, *3*(2), 113–129. doi: 10.1111/1468-2370.00058

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, *12*(9), 3662. doi: 10.3390/su12093662

Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564–576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003

Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–life balance, organizations and social sustainability: Analyzing female telework in Spain. *Sustainability*, *12*(9), 3567. doi: 10.3390/su12093567

Loia, F., & Adinolfi, P. (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. Sustainability, 13(9), 4823–4839. doi: 10.3390/su13094823

López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, *12*(21), 8797. doi: 10.3390/su12218797

Missimer, M., Robèrt, K. H., & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability–Part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 32–41. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.170

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, *18*(3), 158–165. doi: 10.1111/1468-005X.00118

Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, *52*(6), 991–1005. doi: 10.1006/ijhc.1999.0367

WHO (World Health Organization) (2020). *WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19* (11 March). WHO: Geneva, Switzerland.

Younis, E. M. (2015). Sentiment analysis and text mining for social media microblogs using open source tools: an empirical study. *International Journal of Computer Applications*, *112*(5), 44–48. doi: 10.5120/19665-1366