



Monographic Section

Gli smart workers tra solitudine e collaborazione

ROBERTO ALBANO, TANIA PARISI, LIA TIRABENI

Università di Torino

Citation: R. Albano, T. Parisi, L. Tirabeni (2019) Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. *Cambio* Vol. 9, n. 17: 61-73. doi: 10.13128/cambio-24960

Copyright: © 2019 R. Albano, T. Parisi, L. Tirabeni. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/cambio>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

Abstract. This essay focuses on the risk of solitude of smart workers, i.e. those people who perform mobile, remotely and digitally intensive relations of work. Reduction in face-to-face interactions with organizational members can have negative effects on either their professional identity and sense of community, or their extra-work life. On the other side, a growing number of mobile workers is discovering novel social spaces and collective practices (e.g. Coworking Centers, Fab Labs). On the basis of a review of theoretical and research literature, and the analysis of data from the European Working Condition Survey, we connect the interpretation of smart working and of new digitalized practices of collaborative work. Is smart working a win win solution for organizations and workers or merely a new form of intensification of work? Do the new practices of collaborative work overcome the risk of isolation posed by the remote work? Or are they perfectly complementary to smart working to reduce labor costs and share human capital? As empirical evidence does not permit to formulate clear answers to these questions, we try to identify trend lines for some future scenarios in terms of risks and opportunities.

INTRODUZIONE

Alcuni autori preconizzarono già due decenni fa che le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT) avrebbero progressivamente determinato la "morte della distanza" tra l'azienda e i suoi lavoratori (Cairncross 1997), rendendo il lavoro sempre più qualcosa da fare piuttosto che un luogo in cui andare (Davenport, Pearlson 1998). In effetti, le ICT offrono grandi opportunità di innovazione nel lavoro organizzato. I luoghi in cui si lavora, i tempi di lavoro, le modalità di comunicazione e coordinamento dei lavoratori con le organizzazioni per cui lavorano stanno cambiando molto e velocemente, in particolare grazie agli sviluppi della potenza dei device mobili e del cloud-computing e alla riduzione dei loro costi.

In Italia, come nel resto d'Europa e del mondo, un numero in rapida crescita di lavoratori, sempre più difficilmente distinguibili tra dipendenti o autonomi da un punto di vista sostanziale, aderisce a vari programmi di lavoro da remoto che varie organizzazioni, pubbliche e private, stanno istituzionalizzando, tramite i quali almeno una porzione della settimana è

spesa a lavorare a distanza e in modo mobile. Nel contesto italiano il fenomeno sembra per ora decisamente più contenuto che in altre economie avanzate; oltre che nel settore bancario, che è stato fra i precursori in questo campo (va innanzitutto citato il caso di Intesa San Paolo, che lo etichetta come lavoro flessibile¹), sono oggi soprattutto le grandi aziende ad avviare e sperimentare tale pratica nell'organizzazione del lavoro². Proporre stime precise è difficile, sia perché non tutte le esperienze sono formalizzate e documentate, sia soprattutto, come vedremo, per la mancanza di una definizione operativa condivisa e del proliferare di termini e locuzioni evocative ma che creano confusione.

Con il termine *smart working*, con i limiti appena detti, si individuano nel discorso pubblico, nei resoconti giornalistici, nella reportistica e letteratura grigia, alcuni aspetti di questi cambiamenti connessi alla digitalizzazione dell'economia. Osservatori specializzati, come quello già citato del Politecnico di Milano, monitorano quantitativamente il fenomeno da alcuni anni, operativizzando per ora il concetto in modo lasco: va riconosciuto che, nello studio dei fenomeni emergenti, conviene inizialmente rischiare di rilevare più falsi positivi che falsi negativi e poi successivamente procedere a costruire "definitive concepts" per avere stime più precise e confrontabili nel tempo e nello spazio. Anche se i dati raccolti per il momento non hanno queste caratteristiche, si delinea chiaramente una tendenza: il numero di aziende, soprattutto grandi, che adottano progetti di *smart working* è in rapido aumento: accelerazione in gran parte dovuta ai progressi nella potenza e nei costi delle reti e piattaforme digitali, all'innovazione 4.0, alle tecnologie digitali indossabili, alla diffusione di *digital skills* e di nuovi modelli di gestione delle risorse umane.

La letteratura manageriale descrive spesso con entusiasmo queste nuove modalità di lavoro, che porterebbero vantaggi competitivi alle organizzazioni e benefici per i lavoratori. Leggiamo, ad esempio, nella seconda edizione dello *Smartworking Handbook* (Lake, 2015), che questo tipo di organizzazione del lavoro ha come caratteristiche di base la gestione per risultati, una cultura basata sulla fiducia, alti livelli di autonomia, flessibilità temporale e di locazione del lavoro, nuovi strumenti e ambienti di lavoro, la riduzione della dipendenza da risorse fisiche e l'apertura nei confronti del cambiamento continuo; tutto ciò può portare al raggiungimento di maggiore efficacia ed efficienza nell'organizzazione del lavoro, agilità organizzativa e benefici per i lavoratori e la società nel suo complesso. Questa visione *win-win* per lavoratori e organizzazioni (e società) non ha dalla sua però al momento particolari evidenze empiriche. Si può cominciare a notare, ad esempio, che importanti multinazionali già apri-pista nelle prassi di *smart working*, proprio per ragioni di produttività, stanno richiamando alcuni dei loro dipendenti entro le mura aziendali³. E, d'altro canto, si stanno accumulando studi di caso che mettono in luce diversi risvolti negativi del lavoro svolto lontano dai confini dell'organizzazione e, quindi, dai colleghi di lavoro. Il tempo risparmiato negli spostamenti casa-lavoro (*commuting*) e la maggior flessibilità su quando e dove svolgere la prestazione lavorativa, con annesse ricadute positive in termini di conciliazione vita-lavoro, non sembrano essere sempre compensi adeguati per ciò a cui il lavoratore è costretto a rinunciare lavorando in solitudine.

Una riflessione critica sulle conseguenze del lavoro da remoto invita a mettere a tema diversi aspetti, come ad esempio lo sviluppo delle identità lavorativo-professionali nelle dimensioni personale, sociale e collettiva, i processi di socializzazione secondaria, il significato del lavoro retribuito e la costruzione della partecipazione comunitaria, sociale e politica. Per gli *smart workers*, le interazioni con altri componenti dell'organizzazione sono sempre più indirette e formali, mediate da dispositivi digitali, con riduzione delle occasioni di incontro faccia a faccia, fondamentali per lo sviluppo di emozioni, conoscenze, valori e relazioni fiduciarie. Il lavoro retribuito svolto in solitudine indebolisce inoltre la capacità di resistere alla colonizzazione attuata dalla razionalità produttiva sugli altri mondi della vita. Nel lavoro "domesticato", "remoto" e "mobile", l'individuo rischia di essere risucchiato nel *workhaoli-*

¹ group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/Qualita_vita_en.pdf?id=CNT-05-00000048DFA1&ct=application/pdf

² Secondo l'ultima rilevazione campionaria svolta dalla Doxa per conto dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2018 una grande impresa su due in Italia ha avviato progetti strutturati di *smart working* (nel 2017 la stima era di una su tre circa). Cfr. www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working

³ Si veda il caso eclatante di IBM: <https://www.wired.it/economia/lavoro/2017/06/08/ibm-marcia-indietro-smart-working/>

o di trovarsi in situazioni dilemmatiche con chi pretende la sua attenzione da versanti opposti (datore di lavoro vs. famiglia e amici). Lo stesso diritto alla “disconnessione”, sul quale alcuni Paesi stanno legiferando, risulta di difficile tutela se vengono a mancare i confini, fisici e temporali, entro cui si esercita la prestazione lavorativa. Uno dei nodi più problematici di queste nuove forme di lavoro “virtuale” è proprio rappresentato dal rischio di isolamento (Eurofound, Ilo 2017), di erosione del supporto sociale e di non adeguato soddisfacimento del bisogno di affiliazione (Wiesenfeld, Raghuram, Garud 2001).

Ci sono tuttavia segnali di recupero, nel lavoro da remoto e mobile, di momenti costruiti dal basso di socialità e pratiche collettive: tra questi, particolarmente interessante è la rapida diffusione degli spazi di coworking. Si stima che a fine 2020 gli spazi di coworking nel mondo supereranno le 26.000 unità, con un tasso di incremento medio annuo del 24% solo negli ultimi cinque anni (Deskmag 2019). Parallelamente, alcune organizzazioni stanno sperimentando da tempo programmi come il *Time Off* (Birkinshaw, Duke 2013) e gli *Hackathon* (Briscoe, Mulligan 2014), che si configurano spesso come veri e propri spazi collettivi di innovazione e creatività.

Obiettivo di queste pagine è offrire spunti di riflessione, da un lato, sulla solitudine degli smart worker e, dall'altro, su fenomeni come *coworking space*, *internet café*, *innovation time off*, *hackaton* ecc. Si tratta di nuove opportunità di costruzione di identità professionali, di competenze e di riappropriazione dal basso del controllo sul lavoro? O si tratta, piuttosto, di strumenti funzionali a strategie managerialiste di intensificazione del rendimento dei lavoratori? Queste due interpretazioni non sono le uniche plausibili e neppure si escludono reciprocamente; non parteggiamo a priori per l'una o l'altra e non abbiamo evidenze empiriche tali da farci dire quale sia la più adeguata a fornire un quadro di insieme dei mutamenti in atto. Il nostro intento è individuare linee di tendenza su cui rendere più fondate costruzioni di scenari futuri e sulle quali occorrerà intensificare la ricerca. Per ragionare su questi temi, abbiamo passato in rassegna un'ampia letteratura teorica e di ricerca ed effettuato un'analisi secondaria di dati quantitativi.

CHI SONO GLI SMART WORKERS? DEFINIZIONI, NORMATIVA DI RIFERIMENTO E DATI DISPONIBILI

Lo smart working è un concetto solo relativamente nuovo. Pur con alcune differenze, ha infatti un suo noto antecedente nel telelavoro⁴, che però prevede postazioni remote fisse dalle quali il lavoratore deve svolgere in orari prefissati il proprio lavoro. Lo smart working può essere considerato un'evoluzione in termini di flessibilità organizzativa del telelavoro: resta il principio del lavoro esterno all'ufficio, ma accompagnato da maggior discrezionalità nella scelta di tempi e luoghi. L'analisi sul terreno delle pratiche di gestione delle risorse umane è solo agli inizi nella chiarificazione teorica del concetto di smart working (Forte, Previtalli, Scarozza 2018). Non diversa è la situazione nella ricerca socio-psico-antropologica, forse in attesa di appurare che non si tratti di una tra le tante presunte “novità” che si sono susseguite nel lessico postfordista del management consulting. Tuttavia, non mancano studi di caso interessanti sull'ICT-based mobile working, l'eWorking, il teleworking (Baruch 2000 e 2001), il remote working (Hardill, Green 2003), l'agile Working (Jeyasingham 2016), il mobile Working (European Commission 2010) e, più recentemente, sullo smart working: termini che non sono esattamente sovrapponibili, ma che certo hanno in comune l'ambizione di cogliere qualcosa di rilevante nei mutamenti a cui il lavoro organizzato è soggetto a seguito della digitalizzazione.

Con il termine smart working ci si riferisce al lavoro svolto in qualsiasi luogo, purché fuori dai confini aziendali, usando intensivamente un dispositivo mobile e una tecnologia cloud per la condivisione di dati e informazioni e per la comunicazione organizzativa. Anche se, tipicamente, la casa è il principale luogo “altro” (Davis, Polonko 2001), tale lavoro può essere svolto anche da postazioni remote diverse, come gli internet cafe, le stanze d'albergo, gli uffici dei clienti, treni e altri mezzi di trasporto, tanto che alcuni hanno parlato di un vero e proprio “nomadi-

⁴ Introdotta in Italia nel settore privato nel 2004 tramite l'Accordo Interconfederale del 09/06/2004, in applicazione dei principi dell'Accordo quadro europeo del 16/07/2002.

smo lavorativo” (Liegl 2014). Il termine, che si riferisce quindi tecnicamente al lavoro svolto per mezzo di un dispositivo smart (smartphone, tablet, PC portatile, ecc.), è usato più in generale per descrivere qualunque tipo di lavoro svolto da una postazione remota (Cha, Cha 2014). In letteratura oltre al termine smart working troviamo quelli di *agile working* (Jeyasingham 2016), *telecommuting* (Cooper, Kurland 2002), *remote working* (Hardill, Green 2003), *teleworking* (Baruch 2001), *distributed work arrangements* (Collins 1998) e altri ancora; i significati cambiano, ma tendono in parte a sovrapporsi. Nel pensiero manageriale, con il termine smart working si intende:

una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (Osservatorio Smart Working 2016).

Per quanto concerne la normativa, è stata la Gran Bretagna il primo Paese a introdurre, nel 2014, una legislazione specifica, la Flexible Working Regulation. Il Parlamento Europeo ha sostenuto iniziative a favore del lavoro agile con la risoluzione del 13/9/2016 (principio generale n. 48). In Francia, la Loi Travail norma queste forme di lavoro dal 2017, riconoscendo ai telelavoratori il diritto alla disconnessione. In Italia, dopo un lungo iter parlamentare iniziato nel 2014, si è arrivati alla Legge 81/2017⁵ che, al capo II, norma il lavoro agile. Questo è inteso come modalità di esecuzione del lavoro subordinato, stabilito mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il *possibile* utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa (art. 18 c. 1 della citata legge), “allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”: in assenza di chiara evidenza empirica, questo postulare un legame tra flessibilità spazio-temporale, competitività e conciliazione vita-lavoro appare come frutto di un’impostazione ideologica; si assume che il dipendente sia libero di organizzarsi spazi, tempi e luoghi di lavoro, diventando contestualmente più responsabile del proprio operato, con obiettivi di produttività da raggiungere in totale autonomia.

Al momento, dunque, non è semplice dare una definizione univoca di smart worker e anche le rilevazioni statistiche scontano questa ambiguità definitoria.

L’Osservatorio sullo SW del Politecnico di Milano dal suo primo rapporto (2012) intende gli smart workers come persone che riuniscono in sé alcune caratteristiche di altri tipi di lavoratori moderni, ossia: lavorare a distanza (*distant workers*), scegliersi gli spazi (*mobile workers*), definire i propri tempi di lavoro (*flexible workers*), scegliere i propri strumenti di lavoro, perlopiù digitali (*adaptive workers*); così definiti, stima che in Italia siano a fine 2018 poco meno di 500.000 (in aumento del 60% rispetto al 2013, quando ha iniziato il monitoraggio). La Commissione Europea (2010) parla di lavoratori “mobili” quando la prestazione lavorativa avviene, per almeno dieci ore alla settimana, in posti diversi dall’ufficio e dalla propria abitazione. L’International Labour Office ed Eurofound - due tra le più autorevoli fonti statistiche sul mercato del lavoro - hanno proposto una classificazione della mobilità dei lavoratori “a intensità variabile”: dal grado zero di chi lavora sempre entro i confini dell’organizzazione da cui dipende, a quello massimo di chi lavora sempre fuori di essa. Così definiti, gli “immobili” in Italia sono il 93% dei lavoratori dipendenti, mentre il restante 7% sperimenta una qualche forma di mobilità, a fronte di una media del 17% in Europa (Eurofound ILO 2017).

Incrociando alcuni dati raccolti in un campione di lavoratori nell’ambito della European Working Condition Survey (EWCS) è possibile selezionare – seguendo le indicazioni operative della Commissione Europea, dell’Eurofound e dell’ILO⁶ – il sottogruppo di lavoratori mobili e confrontarli, per alcuni aspetti, con i lavoratori tradizionali. Per avere una numerosità di casi adeguata, abbiamo esteso la base campionaria, oltre che all’Italia, ad altri tre

⁵ Legge 22 maggio 2017 n. 81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.

⁶ Rispetto alla definizione di lavoratori mobili dell’ILO/Eurofound abbiamo (1) incluso lavoratori dipendenti e indipendenti, perché la modalità di lavoro “smart” li coinvolge entrambi; (2) escluso i lavoratori che lavorano in sedi con meno di 5 addetti, perché per loro le relazioni sul posto di lavoro sono necessariamente ridotte; (3) considerato SW coloro che lavorano *almeno qualche volta a settimana* in luoghi diversi dalla sede e che utilizzano dispositivi mobili per almeno tre quarti del tempo lavorativo. Abbiamo applicato il peso campionario consigliato, W4.

Paesi: la Germania, la Francia e il Regno Unito⁷. Categoria di confronto dei nostri smart workers (da ora, per riferirci a questo sottocampione, useremo la sigla SW) sono i non smart workers (da ora, NSW). I primi rappresentano il 13,3% del campione (N=336), composto in tutto da 2.529 casi.

I FILONI DI RICERCA ACCADEMICA SULLE IMPLICAZIONI DEL LAVORO A DISTANZA

La riflessione accademica sulle implicazioni del lavoro a distanza si è avviata intorno agli anni Novanta del secolo scorso, con la diffusione del telelavoro negli USA. Ma nonostante la mole di ricerche accumulate, a oggi gli studiosi non concordano se questa modalità di lavoro abbia effetti positivi o negativi per il lavoratore che la adotta (Gajendran, Harrison 2007; Golden, Veiga e Dino 2008). La ricerca su questo tema si snoda attorno a tre filoni principali che mettono a tema aspetti diversi, pur se intrecciati tra loro⁸.

Il primo riguarda il controllo psicologico e l'autonomia percepita dal lavoratore (Gajendran, Harrison 2007; Albano *et alii* 2018a). Le ICT, infatti, mentre rendono tecnicamente efficienti le comunicazioni per il lavoro da remoto, incorporano caratteristiche che consentono ai manager di controllare i dipendenti con forme di sorveglianza di una pervasività prima impensabile (Brocklehurst 2001). I lavoratori temono inoltre che essere “fuori dalla vista” dei superiori finisca per portarli anche “fuori dalla loro mente” per quel che riguarda promozioni e avanzamenti (Sewell, Taskin 2015). La possibilità di lavorare virtualmente ovunque e in ogni momento, genera inoltre l'aspettativa, nei colleghi in sede e nel management, di essere ovunque sempre raggiungibili.

L'attesa di immediata reperibilità consentita dalle ICT mina profondamente uno dei vantaggi più sottolineati dello smart working: la possibilità di conciliare lavoro e vita privata. Questo ci introduce al secondo filone di ricerca, la gestione dei confini tra vita privata e vita lavorativa (Kreiner *et alii* 2009). Il lavoro agile apre nuovi spazi di orari flessibili e offre l'opportunità di una migliore conciliazione dei tempi di lavoro quotidiano con quelli familiari e di vita privata oltre che di risparmio nei tempi di spostamento, ma il prezzo della flessibilità è la colonizzazione della vita privata da parte del lavoro, che gli individui riescono in parte a controllare, ma di cui subiscono alcuni effetti indiretti (Albano *et alii* 2018b; Leonardi *et alii* 2010).

Il terzo filone di ricerca, a cui maggiormente si lega il nostro articolo, affronta il rischio di solitudine sociale e professionale dello smart worker. È opportuno tracciare un confine tra le diverse accezioni possibili di solitudine. Anche se in italiano non disponiamo di termini differenti per descriverle, possiamo riferirci alla differenza esistente, in lingua inglese, tra *loneliness* da un lato, e *aleness* e *solitude* dall'altro (Wright *et alii* 2006). Solo gli ultimi due termini sono riferibili alla condizione di isolamento e assenza di supporto – professionale o, più in generale, sociale. La fonte effettiva dell'isolamento dello smart worker è in ultimo rappresentata dalla distanza fisica, che non complica solo il coordinamento e la collaborazione con gli altri membri dell'organizzazione, ma ha anche possibili effetti negativi per il benessere lavorativo. Quando interpellati, i lavoratori da remoto indicano proprio nella separazione fisica dai colleghi la causa del loro senso di solitudine (Bloom *et alii* 2014; Orhan *et alii* 2016).

Rispetto ai precedenti due filoni di ricerca, il tema della solitudine del lavoratore è stato, fino a un decennio fa, poco esplorato (Golden, Veiga, Dino 2008) e a oggi le evidenze empiriche e le riflessioni teoriche accumulate negli anni sono tutt'altro che concordi. Alcune ricerche evidenziano, ad esempio, l'esistenza di un nesso tra rischio di burnout e lavoro in solitudine (Ericson-Lidman, Strandberg 2007). Altre (Leonardi *et alii* 2010) suggeriscono che le ICT siano, al contrario, in grado di prevenire l'impoverimento delle relazioni di lavoro tra chi è lontano dalla sede, consentendo di mantenere stretti e continui contatti con i colleghi. I collegamenti virtuali con i colleghi, secondo altri, non riuscirebbero però a compensare adeguatamente l'assenza di interazioni faccia a faccia (Kurland,

⁷ Si tratta di quattro potenze industriali i cui governi hanno avviato politiche di sostegno all'innovazione 4.0, per cui dovremmo assistere nei prossimi anni a un aumento dello smart working. La scelta è stata anche condizionata dalla disponibilità delle variabili.

⁸ A tali filoni si aggiungono anche altri ambiti di ricerca meno praticati ma non per questo meno importanti; tra i più recenti, vale la pena segnalare una originale riflessione, basata anche su studi di caso, su smart working, flessibilità, formazione e giustizia organizzativa (Pompa 2019).

Cooper 2002), e questo sfaldamento dei reticoli sociali lavorativi si rifletterebbe negativamente sul lavoratore e sulla produttività sua e dei colleghi (Sparrowe *et alii* 2001). Anche studi più recenti sembrano confermare che il prezzo che si paga in cambio della flessibilità lavorativa non sia trascurabile, sia in termini di benessere psicologico che di resa professionale. La distanza fisica dall'ufficio impedisce di approfittare di tutte le occasioni informali per approfondire le relazioni con pari, in particolare quando il lavoro da remoto è l'unica esperienza del lavoratore presso quella organizzazione. Spesso è proprio nel corso delle interazioni fortuite che possono trapelare notizie anche molto rilevanti sull'organizzazione di cui si fa parte (Collins *et alii* 2016). Lo smart worker ha talora la sensazione di perdere informazioni importanti e di non avere accesso alle persone chiave dell'organizzazione, di essere escluso da quelle forme di conoscenza tacita che sono facilitate nelle interazioni faccia a faccia. Il supporto dei colleghi non è quindi solo professionale, ma anche, soprattutto, sociale.

Stando ai dati della European Values Study disponibili, in 30 anni si è assistito a una crescente domanda di opportunità di socialità sul posto di lavoro. La possibilità, durante il lavoro, di "essere a contatto con la gente" nel 1981 era considerata importante per il 39% degli intervistati, che sono saliti al 55% nel 2008. Stesso trend per l'importanza attribuita al "lavorare con persone simpatiche", passata nello stesso lasso di tempo dal 36 al 54%. Una delle ragioni principali per cui le persone si spostano nel corso della loro attività lavorativa è, in effetti, quella di incontrarsi con altre persone, siano esse lavoratori di altre sedi o clienti. I lavoratori mobili intervistati da Brown e O'Hara (2003: 1573), ad esempio, dicono di recarsi in ufficio anche in assenza di incontri programmati, perché l'interazione fortuita ("serendipitous" nel testo, *ibidem*) con i colleghi è un'opportunità di apprendimento, di costruzione e consolidamento di network dal valore "inestimabile" (*ibidem*), è il "pane e burro in termini di sviluppo a lungo termine della conoscenza, che potrebbero far fruttare situazioni di lavoro attuali e future". Il senso di solitudine che sperimentano i lavoratori da remoto è talvolta così acuto da portarli a rinunciare ai benefici della flessibilità pur di rientrare in azienda (Bloom *et alii* 2014).

SMART WORKING E SOLITUDINE SECONDO ALCUNI DATI CONTENUTI NELLA EWCS

Torniamo ora al nostro campione estratto dalla EWCS per cercare qualche evidenza empirica in più su questo tema della solitudine. Vediamo innanzitutto che il 70% di entrambi i gruppi lavora in team o gruppi di lavoro che hanno compiti in comune da svolgere, gruppi dai quali gli intervistati si sentono molto supportati (77% gli SW e 72% i NSW)⁹. Non emergono segnali di deterioramento delle relazioni con i colleghi ad opera dello smart working: in entrambe le categorie, circa il 95% va generalmente d'accordo con i colleghi¹⁰. Alcune differenze tra SW e NSW si intravedono invece quando si entra nella sfera extralavorativa. La possibilità di lavorare ovunque e in ogni momento, consentita dai dispositivi mobili, estende l'area di intersezione tra vita lavorativa e non¹¹. Tra le conseguenze negative, la più scontata è l'ingerenza del lavoro nella vita privata. Il lavoratore può non essere in grado di tracciare dei confini - per richieste esplicite o implicite di *accountability* - tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato al riposo o alla famiglia/amici. Ma vale anche il contrario (Albano *et alii* 2018b): la flessibilità oraria dello smart worker lo rende più facilmente soggetto a richieste da parte di familiari che, in presenza di orari rigidi, non verrebbero avanzate (è un problema che lamenta almeno qualche volta il 26% degli SW contro il 20% degli altri¹²).

In che misura un tempo libero esposto alle ingerenze lavorative, consente al lavoratore di programmare (e dedicarsi a) attività extralavorative? È possibile che l'estensione delle aree di sovrapposizione tra vita lavorativa e privata ostacoli anche la socialità e la partecipazione, contribuendo all'isolamento non solo professionale ma anche sociale dello smart worker e aumentandono quindi, in definitiva, la solitudine? Per provare a rispondere, abbiamo costru-

⁹ "Which best describes your work situation - Your colleagues help and support you?". % di "Always" + "Most of the time".

¹⁰ "I generally get on well with my work colleagues?". % di "Strongly agree" + "Tend to agree".

¹¹ La porosità tra questi due ambiti non è certo conseguenza dei dispositivi mobili. Per mettere a tema questo aspetto, che esula dagli obiettivi dell'articolo, si rimanda a Nippert-Eng (1996) e a Olson-Buchanan, Boswell (2005).

¹² "Found it difficult to concentrate on your job because of your family responsibilities?". % di "Always" + "Most of the time" + "Sometimes".

to un indice di difficoltà nella programmazione del tempo libero, che include domande su quante volte è capitato al lavoratore di lavorare di notte, nel fine settimana, per più di dieci ore al giorno o proprio durante il tempo libero¹³. In media, l'indice dà risultati peggiori per gli SW, sia in assoluto, sia controllando per età e genere, confermando che il *working time* tende a erodere il *leisure time* più per gli SW. Va sottolineato che vi sono anche (deboli) segnali contrastanti nel nostro campione: infatti, gli SW presentano livelli medi di partecipazione più elevati, rispetto ai NSW, ad attività culturali/sportive, di volontariato, a corsi di formazione e (anche se la differenza non è statisticamente significativa) di attività politica sindacale¹⁴. Questo risultato può essere interpretato in vari modi; pensiamo che potrebbe anche essere il segnale (seppur "debole") di ricerca di forme di vita attiva a parziale compensazione delle minori relazioni di gruppo in ambito lavorativo.

Purtroppo i dati dell'EWCS non contengono altre informazioni utili. Possiamo però forse inquadrare meglio i nostri risultati considerando alcuni altri studi recenti e più specifici (citati in Zappalà 2017:18). Essi mostrano, ad esempio, come la soddisfazione del lavoratore cresca all'aumentare delle ore lavorate in sedi diverse dall'organizzazione, ma solo fino a un certo punto: oltre le 15 ore settimanali la relazione cambia di segno¹⁵. Oltre una certa soglia, quindi, i benefici offerti dalla discrezionalità nella scelta di tempi e luoghi in cui svolgere le proprie mansioni (ad esempio maggior conciliazione con la vita domestica), non sembrerebbero più in grado di compensare la maggior solitudine rispetto agli altri lavoratori. Anche rispetto alla soddisfazione dello smart worker per le relazioni con gli altri sul lavoro, i medesimi studi distinguono tra quelle con colleghi e con superiori gerarchici: lo smart working sembrerebbe migliorare solo queste ultime – forse perché anch'esse spesso già improntate all'impersonalità che caratterizza le relazioni mediate via computer - mentre impoverirebbe la qualità dei rapporti con i colleghi: anche qui in via del tutto esplorativa, possiamo avanzare l'ipotesi interpretativa che per il lavoratore "remoto" le interazioni con i pari grado, mediate dai *device*, stentino a diventare delle "relazioni umane" non superficiali capaci di contribuire a creare un senso di appartenenza analogo a quanto offerto dalle relazioni e interazioni dirette, formali e informali.

La maggior ricerca di occasioni di partecipazione sociale di cui abbiamo dato conto può essere un tentativo di recuperare quanto si perde, anche se in misura alquanto debole. Forse qualche segnale meno timido lo otteniamo guardando in un'altra direzione, cioè verso i tentativi di ricostruire i collettivi di lavoro.

SPAZI DI COWORKING, TIME-OFF E ALTRI PROGRAMMI DI COINVOLGIMENTO DEL LAVORATORE COME OCCASIONI DI RICOSTRUZIONE DEL COLLETTIVO DI LAVORO

Il moltiplicarsi di spazi di coworking e alcune iniziative che in questi anni sono state proposte dalle aziende sembrano tentativi per trovare una soluzione a molti dei problemi elencati. Molte imprese, in primis operanti nel settore ICT, hanno da tempo attivato programmi ad hoc finalizzati a una maggiore inclusione del lavoratore nei processi di innovazione e allo sviluppo di nuove forme di collaborazione fra colleghi per mezzo delle tecnologie digitali (Tirabeni *et alii* 2015). Queste pratiche, almeno in apparenza, sembrerebbero capaci di stemperare effetti non desiderati di solitudine professionale e sociale che possono affliggere lo smart worker.

Come emerge dall'esame di alcuni casi rilevanti (Tirabeni, Soderquist 2019), parte di questi programmi è esplicitamente finalizzata a stimolare la creatività e il sentimento di affiliazione all'azienda. Si tratta del *dogfooding* e dei

¹³ "Quante volte al mese le capita di lavorare di notte, almeno due ore tra le 10 di sera e le 5 di mattina?"; "Quante volte al mese lavora la domenica?"; "Quante volte al mese lavora il sabato?"; "Quante volte al mese lavora più di 10 ore al giorno?"; "Con che frequenza le è accaduto di aver lavorato durante il suo tempo libero per far fronte alle esigenze di lavoro?". Le domande sono state sottoposte a una analisi in componenti principali. Varianza spiegata dalla prima componente 38,8%.

¹⁴ Anche in questo caso i risultati sono stati controllati per età e genere.

¹⁵ Secondo il penultimo rapporto dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (www.osservatori.net, comunicato stampa dell'11/10/17), il 50% degli SW (senza distinguere tra impiegati, quadri e dirigenti) «è pienamente soddisfatto delle modalità di organizzare il proprio lavoro (22% per NSW), il 34% ha un buon rapporto con i colleghi e con il capo (16% per i NSW)».

programmi “tempo libero”. Attraverso il *dogfooding*¹⁶, imprese ICT come Microsoft e Google coinvolgono i propri dipendenti in maniera diretta nella fase di sviluppo e test di un prodotto, prima che questo venga lanciato sul mercato, generando in questo modo un maggiore senso di appartenenza nel dipendente, facendolo sentire parte di un progetto aziendale. In Microsoft, forse la prima impresa al mondo ad aver adottato questa modalità, *dogfooding* significa far testare i nuovi software prima di altri ai propri dipendenti, lasciando loro riportare impressioni e individuare eventuali problemi, con l’obiettivo finale di migliorarne la realizzazione per il pubblico. Spesso i prodotti tecnologici vengono dati in uso ai dipendenti anche fuori dall’ufficio, di modo che possano utilizzarli anche altrove. Attraverso i vari programmi “tempo libero”, i dipendenti vengono invece lasciati totalmente liberi per una porzione del loro tempo lavorativo. Per esempio Google, con il programma *Innovation Time Off*, permette ai propri dipendenti di utilizzare fino al 20% del loro tempo per lavorare su un nuovo concetto, idea, o progetto. Diversi prodotti realizzati dall’azienda sono nati come progetti personali all’interno di questo programma (Strickland 2008). Un programma analogo è *Blue Sky*, realizzato da Apple.

Altre pratiche, pur avendo sempre come obiettivo principale quello di stimolare capacità di innovazione e creatività dei dipendenti, appoggiandosi a piattaforme di comunicazione interna, permanenti o ad hoc, incentivano e migliorano la collaborazione fra colleghi. Un esempio sono gli *Innovation Incubator* e gli *hackathon*. Nel 2006, Cisco ha dato vita al proprio incubatore di innovazione, l’*I-Zone*, una piattaforma collaborativa pensata per favorire la proposta di idee innovative e la loro proliferazione fra i dipendenti. L’*I-Zone* ha consentito a Cisco di beneficiare di moltissime idee di dipendenti provenienti da qualsiasi area dell’impresa, aumentando la collaborazione fra loro, anche quando fisicamente distanti.

A riguardo degli *hackathon*, Facebook è nota per realizzarne, in modo routinario, sessioni della durata compresa fra le 24 e le 48 ore, sempre precedute da un *wiki* interno – un’applicazione web che consente di creare e modificare in modo collaborativo pagine web – attraverso il quale le persone, in preparazione dell’evento, possono fare collettivamente brainstorming di idee e iniziative e trovare contestualmente altri colleghi che abbiano interesse a portare avanti la stessa idea nella fase pratica e fattiva dell’*hackathon* stesso. Gli *hackaton* rappresentano una forma di innovazione *in-house* a costo contenuto, un modo per l’impresa di incubare innovazione attraverso piccoli, specifici cambiamenti al modo stesso di lavorare (Tate 2012). Lo scopo di questi eventi è consentire ai lavoratori di trasformare le idee in invenzioni, oppure pensare a un modo nuovo di fare un lavoro, o a come ristrutturare quello che l’azienda sta facendo, e di farlo tutti insieme. Tuttavia, l’aspetto più interessante di queste iniziative, nonché il loro valore aggiunto, non è tanto il contenuto del singolo evento in sé, quanto la capacità che questo ha di offrire alle persone una reale opportunità di incontrarsi e collaborare per creare nuovi collegamenti utili nel medio e nel lungo periodo (Briscoe, Mulligan 2014). Ecco che allora, da strumenti per incrementare la capacità innovativa aziendale, queste iniziative si possono trasformare in veri e propri mezzi per ridurre il potenziale isolamento e la solitudine del lavoratore grazie a una originale e migliore collaborazione e comunicazione fra pari, quand’anche mediata da tecnologia ICT.

Infine, le aziende si possono appoggiare a centri di lavoro satellite (*smart work hub*) che possono anche essere condivisi da più organizzazioni (Martinez 2004); recentemente, alcune aziende hanno iniziato a usufruire degli spazi di coworking, un fenomeno ben coperto dai media dalla loro nascita (intorno al 2005) ma scarsamente considerato dalla ricerca accademica (Moriset 2013). I *coworking space* e i *fab lab* (*fabrication laboratories*, piccole officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione digitale), nati negli USA e oggi diffusi in tutte le economie più avanzate, soprattutto nelle grandi metropoli, rappresentano una delle ultime tendenze della cosiddetta economia creativa¹⁷. *Fab lab* e *coworking space*, realtà spesso intrecciate e che condividono spazi e utenza, rappresentano secon-

¹⁶ Questo termine, che sta per “*eating your own dog food*”, ha le sue origini in un celebre spot di cibo per animali e ora sta a indicare che le imprese dovrebbero mostrare di credere davvero nella superiorità dei loro prodotti consumandoli internamente.

¹⁷ Il primo COWO-center ufficiale, il San Francisco *Coworking Space*, venne fondato nel 2005 per iniziativa di Brad Neuburg, ingegnere informatico, locato presso il collettivo femminista Spiral Muse (cfr. tra gli altri Spinuzzi, 2012). Il primo Fab Lab e il network connesso nacque all’MIT tra il 2001 e il 2002 per iniziativa del Prof. Neil Gershenfeld (Wikipedia: accesso del 5 marzo 2019 h. 17:47). Caratteristiche dei FL in senso stretto sono: accesso pubblico (almeno per parte della settimana); sottoscrizione ed esposizione della FabCharter (es: quanto si è sviluppato in un FL può essere brevettato e commercializzato ma deve restare a disposizione di tutti per l’apprendimento); partecipazione al network di FL. Una categoria più ampia, che include i fab lab, è quella dei makerspace.

do alcuni un contesto propizio per lo sviluppo di “comunità identificanti” (Manzo, Ramella 2015), che uniscono persone che si riconoscono “nel saper fare e nei valori della filosofia Fab Lab” (Barbera, Parisi 2019: 57). Sebbene inizialmente si siano configurati come luoghi di lavoro condivisi perlopiù da freelancer per condividere idee con altri per i loro progetti, questi spazi stanno diventando interessanti anche per le imprese in quanto potenziali luoghi di aggregazione lavorativa dei loro lavoratori agili; se, da un lato, possono essere un rimedio al senso di isolamento del telelavoro (Jones, Sundsted, Bacigalupo 2009), dall’altro sono strumenti che creano valore aggiunto, tangibile e intangibile, per i lavoratori autonomi ma anche per le aziende (Badiali 2014).

CONCLUSIONI E LIMITI DELLA RICERCA

Lo smart working è perlopiù presentato in termini positivi dai mass media e da una buona parte della letteratura manageriale, sia per l’efficienza organizzativa sia per la condizione di vita lavorativa ed extra-lavorativa delle persone. Manca però al momento evidenza empirica a sostegno di tali giudizi entusiastici. Sulla base della nostra analisi secondaria di dati e della rassegna di alcuni studi di caso, il fenomeno ci appare più avvolto da ombre che da luci. Esprimiamo tale giudizio con grande cautela, dati i limiti della nostra ricerca che si possono riassumere nella scarsa rappresentatività dei campioni, l’incompletezza degli indicatori a disposizione e, in alcuni casi (come la nostra analisi secondaria), il periodo non recente di rilevazione a fronte un fenomeno che evolve rapidamente.

Il quadro tratteggiato nei paragrafi precedenti, pur con i limiti suddetti, ci permette di trarre alcune prime conclusioni. Al momento il lavoro digitalizzato, remoto e nomade, non sembra in grado di mantenere con certezza, tra le varie aspettative, quella del lavoratore di avere maggiori chance di conciliazione del lavoro con importanti aspetti della vita privata e della vita attiva. Ma non vi è solo il rischio della colonizzazione dei tempi extra-lavorativi. Se da un lato le ristrutturazioni “smart” di enti e imprese tolgono la tradizionale base fisico-temporale¹⁸ alla costruzione di collettivi di lavoro e di identità professionali e organizzative, dall’altro non sembrano offrire una compensazione nello spazio virtuale. Dal lato del soggetto, si rischia l’imposizione di una solitudine povera e non ricercata (l’isolamento), fatta di rarefazione di rapporti sociali, di sistemi di significati, rituali e simboli condivisi: nulla a che vedere con una solitudine scelta autonomamente, come momento positivo di rilassamento e riflessività che precede la re-immersione nelle interazioni sociali. Dal lato dell’organizzazione, il rischio è che lo smart working accresca il “working hard” ma riduca il “working smart” (Zamarian 2017) – ossia l’apprendimento dall’esperienza, la soluzione dei problemi e l’innovazione – rivitalizzando perciò una logica neo-taylorista, molto poco orientata al risultato (contrariamente a quanto affermato dal mainstream managerialista).

Ulteriori elementi di riflessione sulla solitudine nel lavoro provengono da studi e ricerche nel campo contiguo del coworking: un fenomeno per diversi aspetti in antitesi allo smart working, ma per altri complementare. Va detto anche qui che si tratta di ricerche, perlopiù studi di caso, basate su interviste e osservazioni qualitative, per costituzione inadatte a generalizzazioni, seppur molto importanti per mettere in luce dinamiche e processi ancora poco esplorati. Inoltre, esse riguardano al momento perlopiù circoscritte categorie di mobile workers come i freelancer, gli i-pros, gli startupper, ecc.; per questi, l’uso intensivo di tecnologie digitali e il disembedding spazio-temporale di parti di processo dalle organizzazioni per cui lavorano sono una realtà diffusa già da anni. Tuttavia, il fenomeno comincia a interessare anche lavoratori agili, dipendenti di imprese e istituzioni (Parrino, Arvidsson 2015); le stesse organizzazioni che impiegano questo tipo di lavoratori (Fortezza *et alii* 2016) guardano con interesse crescente ai centri di coworking, originariamente nati per offrire a freelancer e professionisti spazi, strumenti e servizi condivisi, a costi quindi inferiori in quanto anch’essi condivisi.

Si tratta quindi di indagini che colgono in vivo importanti aspetti chiave dei mutamenti in atto nel lavoro, in cui troviamo altri utili elementi per la riflessione sulla solitudine nelle nuove forme di lavoro. In special modo, aiutano a capire come i lavoratori che operano individualmente in un contesto remoto rispetto all’organizzazione

¹⁸ Il posto di lavoro peraltro diventa mobile anche entro le mura organizzative: si parla di ABW – *activity based working*, quando i lavoratori svolgono le loro attività in *setting* diversi, condividono spazi e scrivanie con altri in modo flessibile ecc.

di riferimento principale (al di là del rapporto di lavoro, dipendente o meno), e che hanno la possibilità di spostarsi e usare in modo flessibile il tempo, tendano a costruirsi fuori dalle mura domestiche ambienti di lavoro nei quali oltre ad essere disponibili postazioni e strumenti per il lavoro e per le pause di relax, circolano informazioni utili di vario genere: per la costruzione di nuove competenze professionali, per la ricerca di nuove opportunità di impiego, per la formazione di sentimenti di appartenenza a un collettivo. Presi nel loro insieme, non sono quindi interpretabili esclusivamente come nuovi luoghi per “lavorare da soli insieme” (Spinuzzi 2012), anche se certamente questo corrisponde agli obiettivi originari di molti *host service* privati.

In alcune ricerche svolte in Italia (Parrino, Arvidsson 2015; Pacchi 2015; Cavalca, Borghi 2016), le aspettative che emergono da interviste svolte tra i *coworkers* mostrano forte eterogeneità: esse si muovono ora su un versante più individualista, della vetrinizzazione professionale e del riposizionamento sul mercato, ora su un versante più comunitario, della collaborazione creativa e della solidarietà. Tale costruzione di reti professionali e, più in generale, di capitale sociale potrebbero diventare – anche se al momento ciò non si manifesta con evidenza nelle ricerche citate – base per la costruzione di strategie collettive di negoziazione nelle relazioni di lavoro a carattere economico e forse anche politico. Sebbene sia esso stesso oggetto di colonizzazione (riuscita o tentata) da parte del management, un ulteriore strumento per razionalizzare la catena del valore, per altri versi esso mostra di avere i tratti di un vero e proprio movimento che ri-afferma i valori della collaborazione, regolazione e autonomia del gruppo di lavoro, un modo per attivare il sense-making e il reciproco riconoscimento, mentre si producono *anche* competenze e occasioni di innovazione utili per il processo produttivo aziendale. Il coworking rappresenta, secondo altre ricerche, già ora un vero e proprio nuovo movimento di lavoratori e professionisti (talvolta anche in veste di promotori dei centri), con i suoi valori fondanti: comunità, collaborazione, apertura, diversità e sostenibilità (Reed 2007 cit. in Gandini 2015: 196; Garrett, Spreitzer, Bacevice 2017). E lo stesso si può dire del *Fab Lab Movement* o di altri *Free and Open Source Movement*¹⁹. I risultati di una recente etnografia, condotta in uno dei primi e più grandi coworking space di Berlino (Balgoev, Costas, Kaerremann 2019), mostrano che il significato del centro per i suoi membri non è solo quello di una comunità di simili (*like-minded*), ma uno spazio organizzativo, con tanto di rituali, routine e co-disciplina, che struttura le attività dei partecipanti in termini di spazio e produttività. Ciò fa sì che i coworking space siano potenzialmente dei luoghi di azione collettiva (Dobusch, Schoeneborn 2015).

Allo stesso tempo e sulla stessa scia, proprio le nuove pratiche di coinvolgimento del lavoratore prima descritte, come il *dogfooding*, gli *hackathon*, i programmi *Time Off* eccetera, tendenzialmente adottate dalle aziende con finalità altre rispetto alla riduzione dell’isolamento del lavoratore, potrebbero d’altro canto configurarsi come veri e propri nuovi strumenti per fortificare collaborazione creativa, solidarietà, socialità fra pari, allineandosi alle tendenze riscontrate riguardo al coworking: potrebbero anch’esse favorire una maggiore integrazione del lavoratore all’interno del contesto di lavoro, a correzione della distanza fisica posta fra lavoratori, superiori e colleghi dai dispositivi “smart” utilizzati massicciamente proprio da queste stesse aziende.

Possiamo dire che tutte queste nuove modalità di lavoro siano la via per ridurre davvero il rischio di solitudine del lavoratore mobile, un nuovo modo di lavorare insieme, di produrre competenze, di regolare autonomamente il lavoro, di contrattare incentivi e carriere lavorative secondo una logica di “risposta collettiva a bisogni collettivi”? Alcuni segnali vanno in questa direzione, anche se è ancora presto per dire se evolveranno in nuove forme di corporativismo, funzionali ai paradigmi manageriali dominanti, sempre attenti ad assorbire ogni novità sociale e culturale all’interno della logica dell’intensificazione del lavoro e del suo rendimento economico, oppure di nuove forme di autonomia del lavoro subordinato, strategie per la de-alienazione del (riappropriazione del controllo sul) proprio lavoro e per la ricostruzione di un sistema di relazioni industriali basato sulla de-individualizzazione del contratto di lavoro e sulla ricostruzione di diritti elementari universali dei lavoratori che dalla fine degli anni Novanta sono

¹⁹ Naturalmente vi sono anche visioni diverse, quando non antitetiche: come quella che ha ispirato gli anarchici che nella notte del 21 novembre 2017 hanno devastato la Casemate di Grenoble, in quanto “istituzione notoriamente nociva a causa della diffusione di cultura digitale” complice di un “totalitarismo tecnologico, finemente modellato, una versione sempre più autoritaria delle gestione di nostre vite” (dal post pubblicato su Round Robin - Diario di bordo nella tempesta sociale: roundrobin.info/2017/11/grenoble-francia-incendiato-centro-cultura-tecnica-scientifica-industriale/).

sotto costante attacco e in costante riduzione. A partire dal diritto alla gestione di tempo autonomo: *nel* lavoro organizzato e *dal* lavoro organizzato.

Indubbiamente, ricerche future originali e mirate sugli interrogativi da cui siamo partiti permetteranno di rispondere con meno esitazione e avere un'idea più chiara delle conseguenze di queste forme di lavoro per il benessere psico-fisico e sociale degli smart workers e sulla qualità del lavoro, aspetto che tocca anche chi ha responsabilità gestionali dei processi organizzativi. Si potrebbe ancora obiettare che al momento la dimensione del fenomeno è molto contenuta e riguarda solo particolari attività di lavoro ad alto contenuto intellettuale; dunque, sia i giudizi positivi sia quelli negativi andrebbero ridimensionati. Resta il fatto che, al di là dei numeri assoluti attuali, il fenomeno è chiaramente in evoluzione e la quarta rivoluzione industriale in corso lo rafforzerà, intensivamente ed estensivamente, nei diversi settori occupazionali, manuali e intellettuali (Baldwin 2016); i rischi che abbiamo indicato, se è tendenzialmente corretta l'analisi, in futuro potrebbero riguardare ampi settori del lavoro, dipendente e non.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Albano R., Curzi Y., Parisi T., Tirabeni L. (2018a), *Autonomy, control, and discretion in smart working*, in «Studi Organizzativi», 2,3.
- Albano R., Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T., Parisi T., 2018b, *DigitAgile: the Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies*, in Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (eds.), *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, London, Palgrave Macmillan.
- Badiali E. (2014), Il fenomeno dei coworking oggi in Italia: una fotografia dell'esistente, relazione presentata a Work Together - Right Now. Coworking, cooperazione e creatività, 27 maggio, Working Capital, Fondazione Barberini, Bologna.
- Baldwin R. (2016), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Cambridge, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, Bologna: il Mulino.
- Baruch Y. (2000), *Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers*, in «New technology, work and employment», 15, 1, 34-49.
- Baruch, Y. (2001), *The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research*, in «International Journal of Management Reviews», 3, 2, 113-129.
- Birkinshaw J., Duke L. (2013), *Employer-Led Innovation*, in «Business Strategy Review», 24, 2, 46-51.
- Blagoev B., Costas J., Kärreman D. (2019), 'We are All Herd Animals': Community and Organizationality in Coworking Space, *Organization*, Vol. 26, No. 6, 11, p. 894-916
- Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. (2014), *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*, in «The Quarterly Journal of Economics», 130, 1, 165-218.
- Briscoe G., Mulligan C. (2014), *The Hackathon Phenomenon*, London: Queen Mary University.
- Brocklehurst M. (2001), *Power, Identity and New Technology Homework: Implications for New Forms' of Organizing*, in «Organization Studies», 22, 3, 445-466.
- Brown B., OHara K. (2003), *Place as a practical concern of mobile workers*, in «Environment and Planning», 35, 1565-1587.
- Cairncross F. (1997), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Boston: Harvard Business School Press
- Cavalca G., Borghi P. (2016), *Identità collettive tra I professionisti indipendenti. Esplorare le tentazioni corporative e le sperimentazioni di contro-soggettivazione a Milano*, in E. Armano, A. Murgia (a cura di), *Le reti del lavoro gratuito. Spazi urbani e nuove soggettività*, Verona: Ombre Corte.
- Cha K.J., Cha J.S. (2014), *The Common Challenges to the Successful Implementation of Smartwork Program*, in «International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering», 9, 2, 127-132.

- Collins F.B.R.W. (1998), *Distributed Work Arrangements: A Research Framework*, in «The information society», 14, 2, 137-152.
- Collins A., Hislop, D., Cartwright S. (2016), *Social Support in the Workplace between Teleworkers, Office-based Colleagues and Supervisors*, in «New Technology, Work and Employment», 31, 2, 161-175.
- Cooper C., Kurland N.B. (2002), *Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organizations*, in «Journal of Organizational Behavior», 23, 4, 511-532.
- Davenport T.H., Pearlson K. (1998), *Two Cheers for the Virtual Office*, in «MIT Sloan Management Review», 39, 4, 51-65.
- Davis D. D., Polonko K. A. (2001), *Telework in the United States: Telework America Survey 2001*, International Telework Association and Council.
- DeskMag (2019), *First Results Of The 2017 Global Coworking Survey*, Berlin, www.deskmag.com/en/coworking-statistics-all-results-of-the-global-coworking-survey-research-studies-948.
- Ericson-Lindman E., Strandeberg G. (2007), *Burnout: co-workers' perceptions of signs preceding workmates' burnout*, in «Journal of Advanced Nursing», 60, 2, 199-208.
- Eurofound – ILO (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- European Commission (2010), *The Increasing Use of Portable Computing and Communication Devices and its Impact on the Health of EU Workers*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2017), *European Working Conditions Survey Integrated Data File, 1991-2015*, [data collection], 2nd Edition, UK Data Service, SN: 7363.
- Forte S., Previtali P., Scarozza D (2018), *How Technology Has Redefined Human Resource Practices? Understanding the Use of Smart Working*, in F. Cantoni, G. Mangia (eds), *Human Resource Management and Digitalization*, New York/Torino: Routledge-Giappichelli.
- Fortezza F., Berdicchia D., Masino G., Moriconi S. (2016), *Spazi di coworking e fattori abilitanti al marketing nelle PMI*, in «ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management», 1, 1-21
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007), *The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, in «Journal of Applied Psychology», 92, 6, 1524-1541.
- Gandini A. (2015), *The Rise of Coworking Spaces: a Literature Review*, in «Ephemera. Theory and Politics in Organization», 15, 1, 193-205.
- Garrett L.E., Spreitzer G.M., Bacevice P.A. (2017), *Co-Constructing a Sense of Community at Work: the Emergence of Community in Coworking Spaces*, in «Organization Studies», 38, 6, 821-842
- Golden T.D., Veiga J.F., Dino R.N. (2008), *The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time spent Teleworking, Interacting Face-to-face, or Having Access to Communication-enhancing Technology Matter?*, in «Journal of Applied Psychology», 93, 6, 1412.
- Hardill I., Green A. (2003), *Remote Working - Altering the Spatial Contours of Work and Home in the New Economy*, in «New Technology, Work and Employment», 18, 3, 212-222.
- Jeyasingham D. (2016), *Open Spaces, Supple Bodies? Considering the Impact of Agile Working on Social Work Office Practices*, in «Child & Family Social Work», 21, 2, 209-217.
- Jones D., Sundstad T., Bacigalupo T. (2009), *I'm Outta Here! How Coworking Is Making the Office Obsolete*, Austin: Not an MBA Press.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., Sheep, M. L. (2009), *Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics*, in «Academy of management journal», 52, 4, 704-730.
- Kurland N.B., Cooper C.D. (2002), *Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments*, in «The Journal of High Technology Management Research», 13, 1, 107-126.
- Lake A. (2015), *The Smartworking Handbook*, (2nd edition) Flexibility Ltd.
- Leonardi P. M., Treem J. W., Jackson M. H. (2010), *The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements*, in «Journal of Applied Communication Research», 38, 1, 85-105.

- Liegl M. (2014), *Nomadcity and the Care of Place - on the Aesthetic and Affective Organization of Space in Freelance Creative Work*, in «Computer Supported Cooperative Work», 23, 2, 163-183.
- Manzo C., Ramella F. (2015), *Fab Labs in Italy: Collective Goods in the Sharing Economy*, in «Stato e mercato», 3, 379-418.
- Martinez M. (2004), *Organizzazione, informazioni e tecnologie*, Bologna: il Mulino.
- Moriset B. (2013), *Building New Places of the Creative Economy. The Rise of Coworking Spaces*, AHL Archives Ouvertes.
- Nippert-Eng C. (1996), *Calendars and Keys: The Classification of "Home" and "Work"*, in «Sociological Forum», 11, 563-582.
- Olson-Buchanan J. B., Boswell W. R. (2005), *Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation Between Work and Nonwork*, in «Journal of Vocational Behavior», 68, 432-445.
- Orhan M. A., Rijsman J. B., Van Dijk G. M. (2016), *Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes*, in «Journal of Work and Organizational Psychology», 32, 109-122.
- Pacchi C. (2015), *Nuovi spazi di lavoro e spazio comune: il caso dei coworking a Milano*, Conference Paper, giugno, ResearchGate (29/07/2016)
- Parrino L., Arvidsson A. (2015), *Sharing Desk*, Milano: fondazione G.G. Feltrinelli.
- Sewell G., Taskin L. (2015), *Out of Sight, out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Relework*, in «Organization Studies», 36, 11, 1507-1529.
- Sparrowe R. T., Liden R. C., Wayne S. J., Kraimer M. L. (2001), *Social networks and the performance of individuals and groups*, in «Academy of Management Journal», 44, 2, 316-325.
- Spinuzzi C. (2012), *Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity*, in «Journal of Business and Technical Communication», 26, 4, 399-441.
- Strickland J. (2008), *How the Googleplex Works*, HowStuffWorks/Tech, August, 4. [online], <http://computer.howstuffworks.com/googleplex.htm>.
- Tate R. (2012), *The 20% Doctrine: How Tinkering, Goofing Off, and Breaking the Rules at Work Drive Success in Business*, New York: HarperCollins Publisher.
- Tirabeni L., Pisano P., Soderquist K. E. (2015), *Transitioning Towards Employee-Driven Innovation: Lessons from Pioneers in the ICT Sector*, ECIE Conference, Genoa, September, 707-715.
- Tirabeni L., Soderquist K. E. (2019), *Connecting the dots. Framing Employee-Driven Innovation in Open Innovation contexts*, in «International Journal of Innovation and Technology Management», 17, 1, 1-27.
- Wright S.L., Burt C. D., Strongman K. T. (2006), *Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development*, in «New Zealand Journal of Psychology», 32, 2, 59-68.
- Zamarian M. (2017), *Smart working o working smart?*, in M. Neri (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, Bologna: TAO Digital Library.
- Zappalà S. (2017), *Smart working e fattori psico-sociali*, in M. Neri.(a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, Bologna: TAO Digital Library.