

Patrizio Di Nicola,
Veronica Mobilio,
Marta Trotta

Invasività e pervasività dell'ICT in un contesto organizzativo

1. Dal lavoro alle professioni

I grandi cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro e il tessuto produttivo negli ultimi 15 anni sono stati spiegati da più parti con il fatto che viviamo in una economia globale, quasi cablata, nella quale le persone sono immerse in una fitta ragnatela di nodi e interconnessioni funzionali alla creazione di reddito e rappresentate da colleghi, business partner, manager e subordinati. Questo nuovo assetto ha generato regole di business completamente nuove rispetto al passato (Kelly, 1998). Bell, sin dal 1973, faceva notare che, tra le dimensioni nuove che la società postindustriale attivava, rispetto al tradizionale processo di sviluppo che si era innescato con la rivoluzione industriale, vi era una profonda trasformazione nel carattere del lavoro (Bell, 1973). Secondo il sociologo dell'Università di Harvard nel mondo preindustriale la vita era una lotta contro la natura per acquisire acqua, cibo e indumenti che servivano per la sopravvivenza. Nella società industriale la vita diveniva «un gioco contro la *natura fabricata*» (ivi, p. XVI) e le persone dovevano evitare di essere estromesse dalle macchine che esse stesse avevano realizzato. Ma nel mondo postindustriale la vita diventa «un gioco tra persone» (ivi, p. XVII): il dottore e il paziente, il burocrate e il cittadino, il docente e lo studente. Ne deriva che i rapporti economici nascono, si sviluppano e si concludono nell'ambito della comunicazione: la natura è esclusa e anche gli artefatti umani.

Il passaggio tra l'economia postindustriale e quella basata sulle conoscenze in rete porta una novità che ha un profondo impatto sul lavoro: come afferma Castells (1996-2000), la struttura sociale appare fortemente di-

I contenuti del lavoro sono frutto di una riflessione congiunta; nel dettaglio i paragrafi sono stati redatti da Patrizio Di Nicola per il paragrafo 1; Veronica Mobilio per i paragrafi 2, 3.2, 3.2.1, 3.2.2; Marta Trotta per i paragrafi 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3. Il paragrafo 4 è il risultato di una elaborazione comune.

Classificazione JEL: J240; J810; M150

namica, fondata su reti aperte all'innovazione senza che ciò ne metta in discussione l'equilibrio di fondo. La società dell'informazione poggia su poteri economici innovativi e globalizzati ma nello stesso tempo concentrati e strutturati su flussi finanziari. Ciò allarga il potere posizionale dei manager che gestiscono le risorse in nome dei mercati finanziari, cioè per conto di capitalisti collettivi e senza volto. Per contrasto il lavoro e l'esistenza delle persone diventano più precari: gli individui sono parte di un grande ingranaggio, basato sulla massimizzazione della produttività, che porta a spostare lavoro e occasioni economiche incessantemente da un paese all'altro o, all'interno di uno stesso paese, verso le aree con maggiore potenzialità economica, anche in termini di efficienza. Si crea pertanto una bizzarra condizione in cui alcuni beneficiano, a scapito di altri, del nuovo sistema economico innescato dalle tecnologie ma, nel momento in cui le loro condizioni materiali di vita migliorano, perdono competitività e il lavoro si sposta alla ricerca di nuovi gruppi da utilizzare. Ciò comporta, come notato da Reich (2001), un paradosso che vede i paesi che godono di un maggior successo economico essere popolati da persone relativamente sempre più infelici.

Gli individui lavorano più di quanto non abbiano mai fatto in passato e non per una questione di sopravvivenza, ma perché lo vogliono fare. I vantaggi che derivano dal lavorare di più e gli svantaggi che seguono il non farlo sono maggiori di una volta: nei periodi di crescita bisogna cogliere l'occasione, non sapendo se il proprio lavoro durerà nel tempo. A questo va aggiunto il fatto che le attività sono organizzate e remunerate in modo tale da indurre a lavorare di più: vi è incertezza occupazionale, più disuguaglianza, più selezione e una concorrenza maggiore, tra chi è giovane e chi è adulto, ad esempio.

Alcuni, come Florida (2003), hanno letto tali cambiamenti come una occasione di

aumento di potere da parte dei lavoratori o almeno di quella parte che definisce «classe creativa». Questi in qualche modo condizionano i comportamenti delle aziende che devono seguire le attitudini della forza lavoro più pregiata spostando, ad esempio, anche fisicamente la loro localizzazione per andare dove sono disponibili i talenti, ovvero aumentando il livello di tolleranza verso comportamenti non convenzionali dei creativi.

Altri, come Barley e Kunda (2006), documentano invece come le incertezze dei mercati abbiano spinto le aziende a ridurre il personale permanente anche tra i *professionals*, contribuendo alla nascita di quelli che essi definiscono gli «esperti itineranti dell'Economia della Conoscenza»: un gruppo di lavoratori con altissime competenze, operanti nei settori strategici delle ICT, che vengono assunti per brevi periodi spesso per conoscenza diretta, reputazione o tramite agenzie di intermediazione. La loro vita segue ritmi particolari, caratterizzati da cicli di lavoro e di ritorno sul mercato alla ricerca della prossima opportunità. Mossi inizialmente da una ideologia di flessibilità e di libertà nell'autodeterminazione dei propri tempi, gli «esperti itineranti» studiati dai due antropologi hanno presto scoperto che il costo di stare sul mercato non si può fronteggiare soltanto aumentando le proprie richieste economiche, ma «lavorando più ore». Questa tendenza mette in discussione, specialmente nelle fasi di rallentamento della crescita economica, l'ideale *naive* della liberazione dei tempi (ivi, p. 290). Si conferma il paradosso notato da Reich (2001): nonostante la maggior parte delle persone guadagni di più e in termini di vita materiale viva meglio di quanto i nostri genitori facessero trenta anni fa, in realtà la qualità di vita è andata deteriorandosi a causa di un lavoro sempre più lungo e frenetico che riduce gli spazi della vita non lavorativa e il tempo e l'energia che resta per la famiglia, per gli amici e per se stessi.

Nel contesto sopra delineato assume un rilievo particolare l'organizzazione del lavoro all'interno delle aziende e, in particolare, l'intensità e i metodi di utilizzo delle ICT. Le criticità legate all'uso delle tecnologie della comunicazione nei posti di lavoro sono note. Esse operano contemporaneamente su tre fronti: a) aumentano la produttività individuale di chi le sa utilizzare al meglio; b) per contrasto, evidenziano la scarsa produttività di chi non le utilizza altrettanto bene; c) rendono pervasivo il lavoro, nel senso che la disponibilità anche fuori dell'ufficio delle ICT interrompe la separazione della sequenza riposo-lavoro-tempo libero, favorendo un fenomeno di «lavoro aggressivo» che segue il dipendente ovunque si trovi. Da un altro punto di vista, il corretto utilizzo delle ICT, ad esempio distribuendo in maniera semplice e capillare i dati per prendere decisioni tramite sistemi di *knowledge management*, rende possibile l'auto-controllo dei lavoratori, riducendo le catene gerarchiche e aumentandone la soddisfazione (O'Toole e Lawler III, 2006). Come Giano bifronte, le tecnologie possono aumentare l'efficienza del lavoro e la soddisfazione del lavoratore, oppure intensificare la sua pena e lo sfruttamento delle risorse umane.

È all'interno di tale cornice che si inserisce questo lavoro. La ricerca qualitativa, descritta di seguito, è stata condotta tra il 2006 e il 2007 dal Dipartimento di Sociologia e Comunicazione della Sapienza Università di Roma, con l'obiettivo di comprendere «quanto» e «come» l'operare in un contesto organizzativo ad alto contenuto tecnologico incida – nei termini anzidetti di soddisfazione, *work life balance* e produttività – sul rapporto tra individuo e lavoro.

2. Il caso di studio e il disegno della ricerca

L'indagine è stata condotta su una multinazionale che ha sedi operative in Italia già a partire dagli anni '20 del secolo scorso. La

sua particolarità si rintraccia nella capacità che ha avuto di cambiare, trasformandosi da gigante industriale a organizzazione flessibile erogatrice di servizi in ambito ICT. L'azienda, infatti, trovandosi alla fine degli anni '90 in una situazione di crisi profonda, è riuscita a recuperare la posizione di *leadership* nel settore, rimodulando la propria strategia di business e spostando il *focus* dalla produzione di computer all'offerta di servizi integrati. Attualmente è riconosciuta tra le più importanti società di Information Technology: il suo fatturato deriva dalla produzione e vendita di hardware, ma soprattutto dall'erogazione di servizi legati al variegato mondo della rete.

Diventare una *Internet company* come l'azienda presa in esame, non significa solo generare fatturato tramite servizi connessi alla rete ma essere concepita come una azienda aperta e interconnessa (Castells, 2004). Al suo interno, infatti, si rintraccia un immenso network di manager, consulenti, venditori, ricercatori e clienti costantemente collegati via Internet. La rete è utilizzata tanto per le attività primarie, destinate direttamente alla produzione di beni e servizi, quanto per quelle di supporto, dove le tecnologie ICT si inseriscono trasversalmente come bene o servizio intermedio per la produzione finale (Ciborra, 1998). L'organizzazione può contare infatti su una infrastruttura tecnologica avanzata e complessa che permette di mantenere in comunicazione, secondo criteri di efficacia ed efficienza, una struttura a matrice con sedi diverse localizzate in differenti aree geografiche del mondo.

Con l'obiettivo di comprendere l'impatto che le tecnologie hanno sul rapporto tra individuo e lavoro, la ricerca è stata strutturata in più fasi: la prima, quella di *scouting*, ha consentito di raccogliere informazioni sull'organizzazione con il fine di delimitare, con maggiore accuratezza possibile, le ipotesi guida e gli strumenti attraverso cui condurre la ricerca; la seconda si è con-

centrata sulla *indagine sul campo* e la terza sull'analisi dei dati raccolti.

Al fine di indagare le percezioni e gli atteggiamenti dei soggetti è stata costruita una traccia di intervista qualitativa articolata in quattro sezioni e intesa a raccogliere giudizi e opinioni sulle dimensioni chiave della ricerca: il lavoro, il tempo, lo spazio e la loro interrelazione con le tecnologie e i canali di comunicazione. Nello specifico, la prima sezione è stata dedicata alle informazioni generali sull'intervistato; la seconda a domande sul lavoro e, in particolare, sui contenuti della prestazione lavorativa, sul livello e sui motivi di soddisfazione/insoddisfazione, sull'ambiente – fisico e relazionale – di lavoro; la terza a una serie di quesiti sulla gestione del tempo e dello spazio; l'ultima a informazioni sulle tecnologie e sui canali di comunicazione utilizzati per il lavoro, dentro e fuori l'ufficio.

Le 40 interviste realizzate sono state svolte nel periodo maggio-luglio 2006 e sono state analizzate tramite tecniche di analisi ermeneutica e con software statistici (SPSS). Infine, accanto e a integrazione delle tecniche citate, i testi raccolti sono stati analizzati anche ricorrendo all'analisi del contenuto assistita dal computer, in modo da esaminare le occorrenze¹ del corpus testuale per ottenere una visione schematica e globale di «che cosa» gli intervistati avessero detto.

La scelta dello strumento di rilevazione e delle tecniche di analisi è stata effettuata in funzione degli obiettivi della ricerca. Le ipotesi da sottoporre a verifica empirica sono state elaborate attraverso uno studio sia dei cambiamenti che hanno investito il lavoro in termini di astrazione e complessità dei contenuti, sia delle nuove modalità di lavoro rese possibili dalle ICT. L'obiettivo è stato comprendere se e in che modo le tecnologie modificano il lavoro e le strate-

gie messe in campo dall'individuo, con particolare attenzione alla gestione del tempo e dello spazio.

Il lavoratore, infatti, supportato dai nuovi strumenti, può operare in qualsiasi luogo e momento, ma la condizione di «frammentazione fluida» (Bauman, 2002) dei confini spazio-temporali potrebbe ridurre la sua possibilità/capacità di tracciare un confine netto e costante tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro (Friedman *et al.*, 1998). La tecnologia viene letta pertanto come variabile trasversale che modifica, da un lato, le modalità di erogazione del lavoro trasformandone caratteristiche e significati; dall'altro, i tempi e gli spazi di lavoro che sembrano diventare porosi e sfilacciati.

Le domande alle quali questa indagine cerca di fornire una risposta sono:

- Come sono cambiati i contenuti, le modalità organizzative e le pratiche individuali collegate al lavoro?
- L'individuo può decidere liberamente le proprie strategie oppure è subordinato a culture aziendali e modelli organizzativi e lavorativi legati a pratiche che sono rimaste industriali?
- In definitiva, si sta andando verso un futuro in cui migliora il rapporto tra libertà e vincoli del lavoro oppure le tecnologie costringono a una interazione tra vita e lavoro etero diretta dall'azienda?

Le scelte fatte in sede di progettazione della ricerca hanno reputato sufficientemente rappresentativo un campione di 40 soggetti impegnati nella stessa azienda ma stratificati su funzioni e ruoli differenti. Considerato il carattere qualitativo dell'indagine, l'universo di riferimento dal quale si è partiti per estrarre i nominativi degli intervisti

¹ L'occorrenza è la frequenza con cui una parola ricorre nel corpus. Il numero totale di occorrenze definisce la lunghezza o dimensione del corpus testuale (Rositi, 1970).

stati è di 6.920 soggetti provenienti dalle due principali sedi sul territorio nazionale dell'azienda. Le variabili in base alle quali è stato stratificato il campione sono l'età (pari a o minore di 40 anni/maggiore di 40 anni), il genere (femmina/maschio) e il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione², nonché il *livello di mobilità* attribuito ai lavoratori secondo codici elaborati per identificare le modalità attraverso le quali viene svolto il lavoro e la strumentazione tecnologica associata³.

3. I risultati della ricerca: visioni e prospettive

Si riportano di seguito i principali risultati della ricerca, organizzati attorno a due macro-tematiche: la prima è volta a comprendere il cambiamento delle modalità lavorative e le strategie messe in atto dai soggetti che, proprio per il modo in cui si esplica il lavoro, potremmo definire «professionisti digitali»; mentre la seconda si interroga sulla possibilità di tracciare un confine netto tra tempo di lavoro e vita privata. In tale contesto, la tecnologia emerge come *focus* centrale e variabile trasversale ai due ambiti presi in esame⁴.

3.1. Il lavoro che cambia

La rivoluzione digitale ha modificato profondamente l'ambiente di lavoro: da co-

municazioni prevalentemente di tipo cartaceo si è passati all'utilizzo di strumenti tecnologici che consentono di velocizzare le interazioni svincolandole dal supporto fisico e dalle unità spazio temporali. Al fine di raggiungere gli obiettivi di competitività, di rispondere velocemente alle esigenze dei clienti e di realizzare servizi su base globale, l'impresa oggetto d'indagine mette a disposizione dei propri dipendenti una infrastruttura tecnologica evoluta e complessa che, come vedremo nei paragrafi seguenti, include applicazioni per la comunicazione e la collaborazione, strumenti per il controllo e la diffusione delle informazioni dei singoli e *tool* di gestione delle risorse umane e dei carichi di lavoro.

3.1.1. Luoghi e tempi di lavoro

Una delle caratteristiche principali dell'utilizzo intensivo delle ICT è quella di poter lavorare in un luogo fisico, al di là del proprio ufficio. Al fine di facilitare l'accesso al lavoro, i professionisti sono dotati di una *workstation* attrezzata per svolgere tutte le attività con diversi gradi di mobilità. Considerando quindi le caratteristiche di personalizzazione (Marinelli, 2004) offerte dalla dotazione tecnologica dei soggetti, l'indagine ha avuto l'obiettivo di verificare quanto fosse diffusa tra gli intervistati l'abitudine di lavorare da casa piuttosto che in

² In particolare, in riferimento al ruolo, sono state prese in considerazione non le singole professionalità, ma quattro specifiche macrofamiglie. a) «Staff»: gruppo professionale variegato che include al suo interno diverse funzioni che non operano a diretto contatto con il cliente e con il mercato svolgendo attività di supporto alle altre famiglie professionali; b) «Servizi»: famiglia professionale che si occupa di fornire consulenza e progettare servizi personalizzati per i diversi clienti; c) «Vendite»: famiglia che include diversi segmenti e richiama un gruppo composito di professionisti che operano a diretto contatto con il mercato; d) «Laboratorio di Ricerca e Sviluppo»: struttura dedicata alla progettazione e allo sviluppo del software.

³ Le tipologie su cui si è concentrata l'indagine sono: a) «Lavoratori fissi» (13 casi), ovvero persone che lavorano in una postazione fissa e hanno uno spazio dedicato come un ufficio o un posto in *open space* dove svolgono le loro attività per la maggior parte del tempo; b) «Lavoratori quasi-mobili» (12 casi), soggetti che, pur avendo una postazione di lavoro fissa in ufficio viaggiano frequentemente e hanno bisogno di strumenti che li accompagnino e supportino nei loro spostamenti; c) «Lavoratori mobili» (15 casi), persone che sono solite spostarsi o viaggiare, lavorare in diverse sedi, visitare clienti e operare presso di loro.

⁴ Allo scopo di dare maggior risalto possibile ai risultati ottenuti, nei paragrafi successivi, a supporto di quanto emerso dall'indagine qualitativa, si è scelto di riportare tratti salienti delle risposte fornite dagli intervistati, indicando tali testi in corsivo.

ufficio, in una modalità comunemente definita come «telelavoro» (Di Nicola, 1997).

Dall'analisi delle interviste emerge che solo il 10 per cento del campione svolge «attività che permettono di lavorare da casa spesso», risparmiando così sui tempi di trasferimento necessari per raggiungere l'ufficio. La maggior parte (60%) lavora da casa «poco», «saltuariamente» o «qualche volta». Questa sporadicità è essenzialmente attribuita a due motivazioni: per svolgere attività che richiedono una certa concentrazione o per le quali non è necessario essere presenti in ufficio come, ad esempio, «scrivere documentazione» o rispondere alle e-mail e alle «note che arrivano di continuo»; per motivi logistici e situazioni del tutto eccezionali come «un impegno familiare» o «un cliente con sede vicina alla propria abitazione».

Il restante 30 per cento del campione, infine, dichiara di non lavorare «mai» o «quasi mai» da casa. Queste persone affermano che «preferiscono stare in ufficio, per un discorso di clima e di rapporti umani, per il contatto con i colleghi».

Il lavorare da casa invece che in ufficio, pertanto, non è una pratica diffusa. Inoltre, l'operare fuori dell'ufficio è vissuto come un qualcosa di supplementare e aggiuntivo rispetto al lavoro standard. Un'attenta lettura delle interviste rivela come le attività realizzate a casa sono svolte per lo più la «sera», «nel weekend» o «durante i giorni di ferie». Ben il 55 per cento del campione sottolinea come il lavoro da casa è, di fatto, non alternativo, ma una «integrazione» rispetto a quello svolto in ufficio: si lavora da casa la sera «dopo l'orario di lavoro», «sul tardi», «per controllare le ultime cose» o «per attività collaterali non svolte durante l'orario di ufficio». Il telelavoro, inteso come sostituzione del lavoro in ufficio con quello a casa, viene vissuto come una pratica opaca e della quale non si comprende chiaramente il significato attribuito dal proprio capo o dalla comunità dei colleghi. Sembra

mancare una formalizzazione che guidi e renda trasparente la possibilità di scegliere quando lavorare da casa e quando, invece, essere presenti in azienda: «si può fare» – affermano gli intervistati – «è possibile lavorare da casa» ma «non ci sono indicazioni precise», «non è una cosa regolarizzata» e «tendenzialmente è meglio venire in ufficio». Oltre alla chiarezza sulla eventualità di lavorare da casa in occasioni che siano extralavorative, gli intervistati percepiscono in bilico anche la reale possibilità di scelta riguardo il luogo dove svolgere le proprie attività. Decidere dove lavorare non è sempre una scelta autonoma: c'è chi si sente «libero di decidere»; chi deve «chiedere il permesso» e chi, semplicemente, «in maniera non formale», «lo anticipa al proprio capo». Alcuni intervistati sottolineano in modo esplicito come sia ancora prevalente una «mentalità» secondo la quale «la presenza al lavoro è considerata come un qualcosa di importante» nonostante l'azienda metta a disposizione tecnologie che permettono di lavorare «everywhere, anytime».

Quella descritta appare una organizzazione aziendale del capitale umano esitante, con un equilibrio incerto: da un lato, caratterizzata da modalità lavorative potenzialmente liberate dai vincoli fisici delle mura degli uffici; dall'altra, fortemente ancorata all'importanza della presenza e del presidio fisico. Le tecnologie abilitano una flessibilità che però sembra essere praticabile e praticata prevalentemente al di fuori dell'orario classico di lavoro e in aggiunta a questo. Tuttavia la libertà di operare in luoghi diversi dai tradizionali contesti lavorativi non è solo un effetto delle tecnologie, ma rappresenta anche una spinta verso il cambiamento dei valori dell'organizzazione ancora legata a una sincronizzazione temporale e una concentrazione spaziale di stampo tipicamente industriale. Anche nelle parole degli intervistati si percepisce quanto si stia radicando questo lento cambiamento culturale: «l'azienda è cambiata molto rispetto al passato [...]. Oggi viene incontro ai suoi

dipendenti, purché la persona in questione abbia un tipo di professione che giustifichi o permetta di lavorare in un luogo diverso dall'ufficio».

3.1.2. Vizi e virtù del lavoro

Il lavoro ha subito una metamorfosi che lo rende completamente diverso rispetto al passato e, come afferma in maniera incisiva un intervistato, *«è cambiato a 360° anche grazie al supporto dei mezzi informatici».* Le tecnologie ICT sono percepite come indispensabili: *«non c'è confronto», «oggi non si riuscirebbe a lavorare come si lavorava prima».* Nel contesto organizzativo analizzato, infatti, si opera non solo «per mezzo» delle tecnologie, ma anche «tra» le tecnologie (Bruni e Gherardi, 2007). Il loro utilizzo è talmente *«normale»* e *«diffuso»* che *«non se ne può più fare a meno»:* sono diventate parte integrante del lavoro, al punto da essere percepite come *embedded*, ovvero contenute e incorporate nella pratica.

Il ruolo, anche simbolico, del luogo di lavoro sta cambiando fisionomia e non è scomparso, malgrado l'utilizzo delle ICT sembri aver raggiunto la fase di piena maturità e abbia iniziato a incidere sulla cultura dell'organizzazione. Ampiamente condiviso tra gli intervistati è l'assunto in base al quale *«il fattore umano incide ancora tantissimo a prescindere dalla tecnologia che comunque aiuta nella comunicazione e, di conseguenza, nel lavoro. Tante volte si viene in ufficio anche solo per fare una riunione di mezz'ora o per guardare in faccia il collega»* e *«capire meglio come vanno le cose».*

Per approfondire in che modo il lavoro è «mediato» dall'uso dei nuovi strumenti di informazione e comunicazione, è stato chiesto agli intervistati se la diffusione delle tecnologie ICT ha migliorato o peggiorato le loro attività. Apparentemente, ci si trova di fronte a un esercito di entusiasti. La maggior parte del campione (75 per cento)

non ha dubbi: la diffusione delle tecnologie ha *«nettamente»* migliorato le modalità di svolgimento del lavoro. Esse *«premettono di essere più flessibili e dinamici», «aiutano»* e *«facilitano il lavoro», «velocizzano le procedure», «migliorano la comunicazione», «abbreviano le distanze».* Tuttavia il restante 25 per cento evidenzia alcuni aspetti di problematicità, denunciando il rischio di un *«uso distorto»* di questi strumenti. In particolare, gli intervistati sottolineano come l'aumento di velocità nelle comunicazioni e nelle interazioni tra colleghi presenta come contropartita il rischio (almeno potenziale) di svolgere un numero di attività maggiore rispetto al passato. Qualche voce infatti sottolinea come il lavoro sia aumentato in quantità e peggiorato in qualità poiché *«si è costretti a svolgere molte più cose di prima con modi che incidono sul livello e la bontà del lavoro svolto».*

La natura ambivalente del rapporto tra tecnologia e lavoro emerge quando, scendendo a un maggior livello di profondità, si chiede agli intervistati di valutare se ci sono stati cambiamenti nel proprio carico di lavoro. A tal proposito, i soggetti coinvolti nella rilevazione attribuiscono alle tecnologie una valenza, da un lato, positiva in quanto consentono una riduzione di sforzi (*«si fa meno fatica», «permettono una ottimizzazione»*); dall'altro, negativa perché, diminuendo il tempo necessario per portare a termine qualcosa, necessariamente vengono *«affidate a ogni singolo lavoratore molte più cose da fare».* *«Il tempo complessivo dedicato al lavoro non diminuisce poiché in esso si possono fare più cose»:* questa è la contropartita. PC portatili, cellulari e connessioni mobili non sembrano pertanto aver liberato l'uomo dal lavoro, ma ne hanno semmai aumentato l'efficienza produttiva.

Accanto al binomio aumento/diminuzione del carico di lavoro affiora inoltre l'immagine delle tecnologie che *«complicano»* e *«semplificano»* al tempo stesso ed è interessante notare come queste percezioni siano

presenti in modo omogeneo all'interno del campione e non siano influenzate né dal sesso, né dall'età, né dalla famiglia professionale.

Ai soggetti interpellati non sfugge la relazione che intercorre tra tecnologia, lavoro e produttività. Come la catena di montaggio ha favorito l'espandersi di una economia di scala, così, gli stessi intervistati riconoscono che le tecnologie ICT *«tendono ad enfatizzare la produttività della persona e sono utilizzate dall'azienda per richiedere un maggiore sforzo»*. Carico di lavoro e produttività richiesta sono aumentate però anche in *«conseguenza di un contesto che si è modificato e di un mercato che è cambiato diventando più competitivo»*. Le tecnologie in sé, infatti, non determinano in modo negativo o positivo il lavoro in quanto le loro modalità di utilizzo sono influenzate da molteplici agenti sociali (Gallino, 2004). Esse sono veri e propri «ibridi derivanti dalla combinazione di elementi tecnici, materiali, sociali ed economici» (Bolter e Grusin, 2002).

3.1.3. Gestire il lato oscuro della tecnologia

Uno degli obiettivi della ricerca era indagare se le potenzialità di trasmissione e condivisione delle informazioni proprie delle ICT provocassero un effettivo miglioramento del lavoro e/o un aumento della sua complessità.

Tra gli intervistati, il 17 per cento afferma di *«non percepire un eccesso di informazioni»*. La sensazione di essere vittime di ingiustificato *overflow* informativo e *«spamming interno»* accomuna invece il restante 83 per cento. La maggioranza del campione ritiene che le informazioni *«non sempre sono pertinenti con le attività da svolgere»* e che *«la notizia importante è sempre mescolata in una serie di altre cose che si è comunque obbligati a leggere»*. Si avverte, pertanto, la sensazione di operare in un contesto

in cui si usano *«molte parole ma c'è poca comunicazione vera»*. Spesso *«la facilità di comunicare porta a comunicare troppo»* e, *«in questo mare di informazioni», «il saper selezionare diventa fondamentale»*. Ciò conferma, quindi, che l'attività dei «lavoratori della conoscenza» (Butera *et al.*, 1997) o «lavoratori ad alta *expertise*» (Bell, 1973) appare caratterizzata da nuove competenze sia specialistiche che polivalenti. La crescente incidenza di messaggi fa sì che chi lavora è chiamato a codificare, interpretare e rielaborare simboli e segnali appellandosi a strategie per gestire la complessità e l'aumentato carico di lavoro.

I punti di vista raccolti su questo tema presentano interessanti tratti di omogeneità. In particolare le soluzioni possibili e le strategie reputate vincenti sono decidere le priorità nell'arco della giornata e selezionare ciò che è importante in modo tale da razionalizzare il lavoro e ridurre i tempi di decisione. Decidere le priorità significa *«individuare quali sono le cose urgenti a cui dare importanza e quali sono invece le cose normali»*. Selezionare ciò che è rilevante significa *organizzare le mail nel modo migliore possibile, catalogarle, archivarle e poi, quando si ha tempo, ritornarci*. Razionalizzare il lavoro vuol dire *«cercare di non lasciare indietro nulla»* o *«darsi degli obiettivi e dei tempi entro i quali portare a termine quanto deciso»*. Al tempo stesso, infine, appare fondamentale il *«fast decision making»* ovvero il *«ridurre i tempi di decisione»: «più sei capace nel decision time, meglio lavori»*.

In conclusione, gli intervistati pur considerando le tecnologie applicate al lavoro come «date» e «inevitabili», ne riconoscono i caratteri ambivalenti: permettono di lavorare in contesti che non sono strettamente connessi all'ufficio, ma non abilitano automaticamente una cultura organizzativa che lascia il lavoratore libero di scegliere quando e dove lavorare. Il lavoro ha cambiato forma, aumentando e diminuendo

allo stesso tempo. L'estesa quantità di informazioni non necessariamente semplifica il lavoro, piuttosto richiede di sviluppare attività cognitive e gestionali necessarie per gestire il lato «oscuro» della tecnologia.

3.2. Individuo e lavoro: un rapporto che cambia

Nel passaggio dalla società preindustriale a quella industriale il tempo fu, per la prima volta, «costruito», nella sua finitezza e misurabilità, portando con sé quella che poi è stata considerata una delle caratteristiche distintive dell'industria (Thompson, 1981): la netta demarcazione fra lavoro e vita⁵. L'organizzazione del lavoro industriale, fortemente ancorata al luogo della fabbrica, e i contenuti della prestazione lavorativa, legati all'esecuzione di compiti semplici ed elementari, permettevano di tracciare chiaramente la linea di confine tra lavoro e non lavoro a livello sia temporale che spaziale. La peculiarità dello scenario postindustriale scardina, invece, i sincronismi sociali che regolavano non solo l'attività lavorativa ma, anche, le vite stesse degli individui. Il lavoratore si trova a dover fronteggiare l'intrusione del lavoro nella vita privata. La mancanza di una distinzione tra lavoro e vita diventa una questione di tipo «culturale» in quanto insiste su credenze, valori, simboli e significati (Gasparini, 1986, 1994).

Tutto questo è reso possibile, ma anche incredibilmente incentivato, dalle tecnologie ICT: l'e-mail raggiunge i lavoratori ovunque; il telefono cellulare li tiene legati alle faccende dell'ufficio; i giorni festivi sono colonizzati dal lavoro. Mentre per l'operaio il lavoro aveva il colore della tuta ed era facile distinguerlo dai tempi del non lavoro, per chi opera nelle aziende postindustriali lavoro e vita finiscono per somigliare a una pelle di leopardo dove è difficile tracciare linee di demarcazione nette (Di Nicola, 2001).

3.2.1. Pro e contro dell'uso delle tecnologie

Le tecnologie ICT estendono le possibilità cognitive dell'individuo abilitando azioni e interazioni che travalicano i tradizionali confini spazio-temporali (Thompson, 1998). Esse possono essere divise in due grandi famiglie: quelle interattive, come il telefono e la videoconferenza, che ricreano l'interazione in *real time* che esiste, ad esempio, in ufficio e quelle asincrone, come il fax o la posta elettronica, che permettono di essere raggiungibili senza essere accessibili (Di Nicola, 2002). Il loro impiego per il lavoro, da un lato, permette di agire sempre e ovunque rendendo più libero e indipendente l'individuo, dall'altro può portare a una minore separazione degli ambiti. L'organizzazione del tempo e dello spazio si va infatti destrutturando: l'abitazione e l'ufficio, non costituiscono più due luoghi nettamente distinti cui corrispondono due sistemi di regole e culture separate. Ma come vive l'individuo questa crescente integrazione del luogo della vita privata, della famiglia, degli affetti con quello del lavoro?

Al fine di rispondere a questa domanda, è stato chiesto agli intervistati se il ricevere telefonate la sera, tornati a casa dopo il lavoro, venga considerata una intrusione nella *privacy* o un evento normale e accettabile legato al lavoro. Dall'analisi, emerge come la maggior parte del campione (65 per cento) viva lo squillo del telefono rientrati a casa come un qualcosa di normale. I tempi e soprattutto le modalità attraverso le quali si svolgono le attività sono cambiate: «*l'operare per obiettivi e i ritmi frenetici del mercato impongono la necessità di lavorare al di là di qualsiasi vincolo di tempo e spazio*». Al tempo stesso le tecnologie ICT, primi fra tutti il cellulare e la connessione Internet, rendono possibile essere «*always on*», sempre connessi. Le telefonate, però, seppur normali, sono considerate da quasi

⁵ Quella che Naville (1975) ha definito una «antitesi fondamentale fra lavoro e non lavoro».

		Livello di normalità	
		Normale	Non normale
Livello di intrusività	Intrusivo	Rassegnati	Distaccati
	Non intrusivo	Permanentemente attivi	Disponibili

Fig. 1. Tipologia sociologica (livello di intrusione per livello di normalità).

la metà del campione (45 per cento) invadenti rispetto alla propria sfera personale.

Misurare o comunque sondare il livello di intrusività delle telefonate ricevute la sera non è stata una operazione semplice perché, secondo quanto dichiarato, la percezione dell'invasività delle comunicazioni dipende dall'atteggiamento del lavoratore; dal livello di utilità e urgenza della telefonata ricevuta; dalla frequenza con cui si viene disturbati fuori dall'orario di lavoro.

Con l'obiettivo di delineare con maggiore chiarezza gli atteggiamenti verso le contaminazioni del lavoro nella vita privata, sono state isolate e poste in relazione le due variabili che si trovano alla base della domanda posta agli intervistati: quanto è considerato normale ricevere telefonate di lavoro in momenti di vita privata (livello di normalità) e quanto ciò sia considerato intrusivo (livello di intrusività). Questa operazione ha permesso di individuare 4 diversi atteggiamenti di cui è possibile fornire una descrizione sociologica attraverso le stesse parole degli intervistati (fig. 1):

Da un lato troviamo i *distaccati*, ovvero coloro che considerano ricevere telefonate la sera dopo l'orario di lavoro un evento intrusivo e non normale (7 casi su 40). Fa parte di questa categoria chi considera la telefonata di lavoro «*assolutamente una intrusione*», pensa non sia possibile vivere «*con il cellulare accanto [...] rendendosi di-*

sponibile 24 ore su 24» e, di conseguenza, cerca di mantenere separate vita e lavoro. Queste persone reputano la telefonata alla sera «*una mancanza di delicatezza da parte di chi chiama*», «*un qualcosa di non necessario*» e si difendono tenendo «*il cellulare spento dopo le ventidue*» o, più semplicemente, non rispondendo.

All'estremo opposto troviamo i *permanentemente attivi* ovvero coloro che considerano il ricevere telefonate la sera dopo l'orario di lavoro un fatto normale e per nulla intrusivo (15 casi), dimostrando una grande disponibilità nei confronti del lavoro e del suo straripamento nella vita privata. Secondo l'opinione di queste persone – che rappresentano la maggior parte degli intervistati – «*chi decide di tenere il cellulare [...] acceso lo fa con una certa cognizione di causa sapendo che può essere chiamato*». I permanentemente attivi ritengono «*normale rendersi disponibili in certi orari e ricevere telefonate*», anche se dipende dal tipo di telefonata: essa viene considerata una intrusione solo se è «*inutile*», «*non concordata*» o di «*scarsa importanza*». Nonostante ciò, queste persone complessivamente dichiarano di «*non avere un orario di lavoro fisso*» e predeterminato una volta per tutte anche perché, in prevalenza, sono lavoratori «*mobili*»: non hanno una sede fissa di lavoro e sono soliti spostarsi o viaggiare, lavorare in diverse sedi e visitare clienti. Di conseguenza, il non avere confini spazio-temporali rigidi tra lavoro

e non lavoro fa parte del loro *background* culturale. Questo aspetto inoltre non incide negativamente sul rapporto con il lavoro: essi dichiarano, infatti, di essere molto o abbastanza soddisfatti della propria attività professionale.

Accanto a queste due tipologie estreme di soggetti, troviamo i *rassegnati* (11 casi) ovvero coloro che considerano la telefonata intrusiva – perché vita e lavoro dovrebbero essere separate – ma normale per i ritmi e le modalità attraverso le quali si svolge il lavoro. «*Capita*», «*per il lavoro che facciamo, è la normalità*», affermano queste persone. Essi pensano sia normale e rispondono al telefono anche se il non staccare mai viene considerato un «*malcostume*»: «*sono poche le volte in cui è veramente importante sentirsi in quel momento. La telefonata fatta la mattina dopo, alle otto e mezza, ha lo stesso valore*». La maggior parte di queste persone dichiara di risolvere il problema spegnendo il telefono, mentre qualora si trovino esse stesse a dover chiamare lo fanno «*cospargendosi il capo di cenere*». Infine è importante sottolineare come questo gruppo di soggetti sia composto in prevalenza da chi non ha una postazione di lavoro fissa e si trova spesso a viaggiare (sopra definiti «*Lavoratori quasi-mobili*»). Probabilmente questo insieme di persone conosce le modalità di lavorare dell'azienda ma, essendo essi stessi sottoposti a ritmi accelerati che li portano a spostarsi di frequente, hanno sviluppato un atteggiamento rassegnato nei confronti dell'impossibilità di tracciare confini netti tra lavoro e non lavoro.

L'ultimo atteggiamento rilevato è quello dei *disponibili* (6 casi). Ricade in questa categoria chi rimane neutrale considerando la telefonata ricevuta la sera non normale – «*perché non è possibile lavorare 24 ore su 24*» – ma anche non intrusiva – «*perché accade e può succedere*». Questa tipologia è composta in prevalenza da «*Lavoratori fissi*» che dichiarano di essersi sostanzialmente «*abituati a questo meccanismo*».

L'essere disponibili o meno nei confronti delle telefonate, il sentirsi invadere in orari non dedicati al lavoro o l'avvertire il cellulare che squilla come qualcosa di inevitabile, possono essere messi in relazione con la famiglia professionale di appartenenza e, pertanto, con le caratteristiche del lavoro svolto. I *permanentemente attivi* sono per lo più persone appartenenti alla categoria Vendite o Servizi, i cui orari di lavoro sono percepiti come elastici e dipendenti più dalle esigenze dei clienti e dei progetti che da quelle personali. Il considerare normale e non intrusivo ricevere telefonate al di fuori degli orari di ufficio è funzionale pertanto allo svolgimento del proprio lavoro.

Il personale dello Staff, proprio per la sua funzione di supporto alle vendite e ai servizi di consulenza, giudica non normale ma nemmeno intrusivo ricevere telefonate in orari diversi da quelli di lavoro, posizionandosi in prevalenza all'interno della tipologia dei *disponibili*.

Interessante, infine, è notare come i *rassegnati* e i *distaccati* siano presenti in maniera trasversale alle famiglie professionali, proprio a sottolineare come considerare le telefonate tendenzialmente normali ed intrusive sia legato non tanto alle caratteristiche del lavoro quanto all'atteggiamento nei confronti dello stesso.

In conclusione, è importante sottolineare un aspetto comune alle tipologie individuate: l'azione di spegnere il telefono (effetto *swicht off*) non è considerata impossibile di per sé, ma fortemente condizionata dalle conseguenze che il non essere reperibili potrebbe comportare per il proprio lavoro. Di nuovo, la porosità dei tempi e degli spazi di lavoro è abilitata dalle tecnologie, ma favorita da una cultura organizzativa fortemente orientata alle esigenze del mercato. In particolare, chi lavora in macrofamiglie come quella delle Vendite, dei Servizi e dello Staff, è più esposto alle fluttuazioni del mercato e, di conseguenza, percepisce

e considera meno invadente il lavoro che irrompe nella vita privata.

3.2.2. Vita e lavoro in via di (ri)definizione

Il poter lavorare in qualsiasi luogo e momento mette in discussione la possibilità per l'individuo di tracciare un confine netto tra i tempi e gli spazi dedicati al lavoro e quelli riservati alla vita privata. Appare lecito pertanto chiedersi se le tecnologie contribuiscono a ridefinire il rapporto tra vita e lavoro, oppure, se l'era digitale non fa altro che riproporre tradizionali divisioni che sono state alla base del sistema industriale.

Dall'analisi delle risposte fornite dagli intervistati su questo delicato tema emerge come il 60 per cento del campione continui a immaginare vita e lavoro come due sfere distinte e separate tra le quali è necessario e possibile tracciare un confine e una linea di demarcazione netta. Per il 32,5 per cento degli intervistati, invece, vita e lavoro costituiscono due mondi parzialmente sovrapposti e non separabili completamente; ma solo il 7,5 per cento le immagina parte di un unico microcosmo: la vita è lavoro e il lavoro è vita. Dalla ricerca emerge dunque con chiarezza come, anche se le tecnologie rendono possibile essere *always on*, e lavorare sempre e ovunque, in realtà gli individui continuano a vivere la propria vita distinguendo e separando gli ambiti con i quali interagiscono.

La maggior parte del campione dichiara di lavorare molto ma, come avveniva in epoca industriale, il *«poco tempo a disposizione che rimane all'individuo»* oltre a quello dedicato al lavoro è destinato a se stessi ed è vissuto in maniera nettamente separata dalla sfera lavorativa. Il sistema industriale però non solo misurava e regolava il tempo di lavoro con la massima precisione, ma ambiva a fare in modo che le caratteristiche della cultura industriale penetrassero nell'*habitus* mentale delle persone e che queste

fossero condizionate secondo i ritmi dell'industria. La fase del *redesign* (Accornero, 1994) in cui viene scardinata la *time-table* universale promossa dall'epoca industriale impone ritmi o orari più flessibili che si riflettono sull'individuo che, pur separando vita e lavoro, tende ad assumere un atteggiamento più morbido e flessibile rispetto al passato. Coloro che considerano vita e lavoro separabili, infatti, sono persone che lavorano per guadagnarsi da vivere ma che si dichiarano non disposte a vivere per lavorare e *«non riescono a capire chi rimane in ufficio tutte le sere fino alle nove»*: il tempo dedicato al lavoro è importante tanto quanto quello privato. Esse pensano che lavoro e vita siano due cose diverse, che debbano essere separate e distinte ma, al tempo stesso, riconoscono che la questione è molto soggettiva: *«c'è gente che è soddisfatta di raccontare in famiglia la gerarchia organizzativa e c'è gente che, una volta finito di lavorare, si dimentica di tutto il mondo del lavoro e a casa fa tutt'altro»*. L'importante è imparare a *«tirare la riga»*, *«abbassare la saracinesca»* e tracciare una linea netta tra professione e vita privata. Per fare ciò, secondo degli intervistati, *«basta volerlo»*: essere consapevoli del proprio lavoro e saper dare la giusta priorità alle cose permette di condurre una vita serena. Il lavoro svolto dovrebbe essere interessante, condito da rapporti interpersonali piacevoli e con adeguata retribuzione. La vita, d'altra parte, significa anche non lavorare, divertirsi e uscire *«avendo il tempo di guardare in faccia un figlio e capire cosa sta vivendo [...]»*. Per questo motivo, anche se spesso si viene trascinati dal lavoro, per raggiungere il giusto equilibrio, *«bisogna fermarsi e valutare»*. Questi soggetti, come sottolineava Accornero (1980), hanno una visione laica del lavoro, post ideologica.

Chi appartiene a quella parte del campione (32,5 per cento) che pensa invece che lavoro e vita siano necessariamente correlati e non separabili in maniera rigida, afferma che la vita è fatta anche di lavoro e che *«la*

distinzione non è poi così netta». Per queste persone le due sfere sono fortemente collegate: «per vivere bene bisogna stare bene al lavoro e viceversa, nel senso che ci deve essere un'armonia tra vita e lavoro [...]». Purtroppo «assistiamo sempre più a una espansione del tempo di lavoro e a una contrazione di quello che si dedica al resto. Ma soprattutto il lavoro è diventato talmente stressante che si fa fatica nel momento in cui si stacca [...]: la testa continua a pensare ed elaborare».

Il restante 7,5 per cento degli intervistati, infine, reputa lavoro e vita privata parti integranti di un unico microcosmo la cui relazione dipende dalla *«fase di vita che l'individuo sta vivendo»*. In età adulta, *«siamo quello che facciamo»* e, in questo fare, rientra tanto la famiglia e gli amici quanto il lavoro. Esso *«prende talmente tanto tempo che diventa forse la parte centrale della vita e richiede anche sacrifici»*. *«Certo, guardando col senno di poi, ci si rende conto che, in alcuni casi, ci si è persi dei periodi che diventano a tutti gli effetti non vissuti»*. *«La vita subisce un forte condizionamento»*. *«Il lavoro deve essere in armonia con la vita [...] sia come tempo dedicato che come sensazione che ti provoca sulla tua condotta e sul tuo modo di pensare. E la vita, d'altra parte, è fatta di tante cose e una di queste è il lavoro. Essendo un elemento della vita non è separabile da essa, però le tante cose che compongono la vita possono ognuna avere un proprio spazio e una propria energia»*.

Dalle parole degli intervistati emerge quindi che le tecnologie ICT e le trasformazioni economiche e produttive della società post-industriale hanno una influenza sul modo in cui l'individuo vive e lavora, ma non in maniera così netta. Gli spazi, del vivere e del lavorare continuano a essere tenuti distinti anche se si assiste ad una sorta di *domestication* (Bologna e Fumagalli, 1997) del luogo di lavoro: un assorbimento, cioè, del lavoro nel sistema di regole della vita privata. Appare interessante notare, infine,

come il rapporto vissuto e dichiarato tra lavoro e vita non è correlato con il genere, mentre appare significativa l'età: al suo crescere il confine tra vita e lavoro diventa sempre più sfumato e aumenta l'identificazione tra l'individuo, l'organizzazione e il proprio lavoro. In particolare, il ruolo ricoperto, sia in termini di caratteristiche professionali che di posizionamento all'interno del gruppo di riferimento (organizzativo, di lavoro e professionale), col tempo, risulta maggiormente assimilato dalla persona che lo ricopre.

4. Cenni conclusivi

Negli ultimi trent'anni i contenuti, le modalità organizzative e i comportamenti individuali collegati al lavoro hanno subito una profonda metamorfosi. Le tecnologie ICT sembrano diventare dispositivi *time and labour saving* (Morcellini, 2006): permettono all'individuo di accrescere la propria autonomia nelle attività e nella gestione dei tempi.

Le persone, però, non sono completamente libere di decidere le proprie strategie: la cultura aziendale e i connessi modelli lavorativi influenzano i gradi di libertà di cui godono gli individui, anche di coloro che hanno maggiore autonomia nell'impresa. Ad esempio, nel contesto organizzativo preso in esame, il lavoro è tecnologicamente liberato dai vincoli spaziali degli uffici, ma la presenza e il presidio fisico dei lavoratori continuano ad essere considerati fattori importanti. Le ICT, nel contempo, invadono la sfera privata, richiedendo un'ampia disponibilità del lavoratore anche fuori dall'ambiente aziendale. Le tecnologie hanno modificato più le modalità in cui il singolo opera, che non gli assunti di base e i valori su cui si fondano le culture organizzative (Schein, 1990). Questa latente distanza tra individuo e organizzazione è particolarmente significativa se pensiamo che il caso di studio presentato ha ad oggetto una delle maggiori *Internet company* che produce

beni e servizi volti a incentivare l'utilizzo delle tecnologie di rete e il lavoro mobile.

La domanda che ci siamo posti, in definitiva, è se ci stiamo muovendo verso un futuro in cui si lavorerà meglio grazie alle ICT oppure se l'uso che viene fatto delle tecnologie costringe il lavoratore a una interazione tra vita e lavoro eterodiretta dall'azienda.

Il principale risultato della ricerca è che le ICT sono *embedded*, fortemente incorporate nelle pratiche lavorative: supportano il lavoro nelle organizzazioni e incrementano la produttività individuale. Esse, però, sono anche profondamente ambivalenti: a seconda degli aspetti presi in considerazione aumentano e diminuiscono il lavoro, lo complicano e semplificano al tempo stesso.

I cambiamenti prodotti dalle tecnologie sono percepiti positivamente soprattutto da chi le sa utilizzare al meglio e ha sviluppato le necessarie capacità cognitive e gestionali. Tali abilità sono specialistiche e polivalenti al tempo stesso: permettono di utilizzare gli strumenti disponibili nel modo più efficace possibile, gestendo ed evitando le conseguenze che un loro uso distorto può comportare, come ad esempio l'*overflow* informativo o l'eccesso di comunicazioni. Le tecnologie e l'ubiquità che abilitano (Weiser, 1991; Pedemonte, 1998) possono rendere pervasivo il lavoro modificando la sequenza riposo-lavoro-tempo libero. In questo, ha un ruolo importante l'assetto del mercato e la pressione competitiva di alcuni settori produttivi, come quelli in cui opera l'organizzazione coinvolta nell'indagine, che influenzano i ritmi di lavoro a cui le persone sono esposte. Anche per questo motivo, gli individui sono chiamati a sviluppare abilità, strategie e meccanismi di assestamento in grado di compensare la potenziale invadenza del lavoro nella vita, nel tentativo di costruire un equilibrio che tenga conto anche degli «spazi interstiziali» della propria socialità.

Riferimenti bibliografici

Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna, Il Mulino.

Accornero A. (1994), *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino.

Barley S.R. e G. Kunda (2006), *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton NJ, Princeton University Press.

Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza (ed. orig. 2000).

Bell D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Book.

Bologna S. e A. Fumagalli (1997) (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli.

Bolter J.D. e R. Grusin (2002), *Remediation*, Milano, Guerini e Associati (ed. orig. 1999).

Bruni A. e S. Gherardi (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino.

Butera F., E. Donati e R. Cesaria (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, Franco Angeli.

Castells M. (1996- 2000), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell Publishing, 3 voll.

Castells M. (2004), *La città delle reti*, Venezia, Marsilio.

Ciborra C. (1998), *Infraglobe, Infrastruttura e gestione della conoscenza nelle imprese globali*, Milano, Etas Libri.

Di Nicola, P. (1997) (a cura di), *Il manuale del telelavoro*, Roma, Seam.

Di Nicola P. (2001), *I vent'anni del computer*, «L'Unità», Agosto.

Di Nicola P. (2002), *Telelavoro domiciliare*, Roma, Ediesse.

- Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano, Mondadori (ed. orig. 2002).
- Friedman S.D., P. Christensen e J. De Groot (1998), *Work and Life: the End of the Zero-Sum Game*, in «Harvard Business Review», Nov/Dic, pp. 119-129.
- Gallino L. (2004), *Tecnologia*, in *Dizionario di Sociologia*, Torino, UTET.
- Gasparini G. (1986), *Il tempo e il lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Gasparini G. (1994), *La dimensione sociale del tempo*, Milano, Franco Angeli.
- Kelly K. (1998), *New Rules for a New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, New York, Penguin Books.
- Marinelli A. (2004), *Conessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali*, Milano, Guerini e Associati.
- Marks A. e D. Scholarios (2007), *Revisiting Technical Workers: Professional and Organizational Identities in the Software Industry*, in «New Technology, Work & Employment», 22, 2, pp. 98-117.
- Morcellini M. (2006), *Flessibile non è precario. Le conseguenze psicologiche e sociali del declino del lavoro come diritto*, in «Technology Review», XVIII, 2, pp. 36-37.
- Neville P. (1975), *Dall'alienazione al godimento. Genesi della sociologia del lavoro in Marx ed Engels*, Milano, Jaca Book (ed. orig. 1970).
- O'Toole J. e E. Lawler III, (2006), *The New American Workplace*, New York, Palgrave Macmillan.
- Pedemonte E. (1998), *Personal media. Storia e futuro di una utopia*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Reich R.B. (2001), *L'infelicità del successo*, Roma, Fazi Editore (ed. orig. 2000).
- Rositi F. (1970), *L'analisi del contenuto come interpretazione*, Torino, ERI.
- Schein E.H. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati (ed. orig. 1988).
- Thompson E.P. (1981), *Tempo, disciplina del lavoro e capitalismo industriale* in Thompson E.P. (raccolta a cura di Grendi E.), *Società patrizia, cultura plebea*, Torino, Einaudi.
- Thompson B. (1998), *Mezzi di comunicazione e modernità*, Bologna, Il Mulino (ed. orig. 1995).
- Weiser M. (1991), *The Computer for the 21st Century*, in «Scientific American», 265, 3, pp. 66-75.

