

I fattori di inerzia del lavoro remoto, un'ipotesi cognitiva: resistenza all'innovazione e status quo bias

di **Edoardo Munzone**¹

"L'uomo per sua natura è diffidente rispetto alla novità, non è stato educato a vivere in maniera positiva e creativa le opportunità che spesso i cambiamenti offrono: [...] siamo come tanti pesci rossi, che una volta liberati in mare, dopo giorni passati all'interno di un vaso, continuano a circolare in tondo, come se fossero ancora nel contenitore. Solamente rompendo gli schemi tradizionali, ed adeguando la nostra mentalità ad un mondo in continuo cambiamento potremo quindi assistere ad una piena affermazione del telelavoro"

(Curti A., *Opportunità telelavoro*)

SOMMARIO: **1.** Introduzione al telelavoro: potenziale riformatore e debolezza attuativa - **2.** La quantificazione del fenomeno: diffusione limitata e trend stagnante - **3.** I benefici multidimensionali del lavoro remoto: una strategia *win-win-win* - **4.** Fonti di resistenza e criticità: le prospettive dell'azienda, del lavoratore, dell'ambiente - **5.** Il dilemma della comunicazione: approccio critico e "nuovo paradigma" - **6.** Il ruolo delle barriere culturali e il "potere delle abitudini" - **7.** Lo *status quo bias* come fattore primario di inerzia del lavoro remoto - **8.** L'ipotesi "cognitiva" al vaglio degli operatori del settore - **9.** L'esperienza della sala operativa della Polizia di Stato - **10.** Prospettive e proposte: la "finestra di opportunità" ed il *diritto-dovere* al lavoro remoto

Introduzione al telelavoro: potenziale riformatore e debolezza attuativa

Il telelavoro è un concetto che affascina per la semplicità e ad un tempo l'intrinseca rivoluzionarietà che ne definiscono il carattere.

¹ Edoardo Munzone è nato e cresciuto a Catania. Presso il polo universitario etneo consegue con lode la Laurea in Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione, affrontando le tematiche dell'Amministrazione Digitale e della gestione informatizzata dei dati. Si trasferisce quindi a Roma, dove presta servizio presso la sala operativa della Polizia di Stato, frequentando contestualmente il Corso di Laurea Magistrale *in Management ed e-Government delle Aziende Pubbliche dell'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza*. Comincia qui ad approfondire il tema del telelavoro, conosciuto nei primi studi soprattutto sotto il profilo giuridico, esplorandone ora i possibili sviluppi organizzativi anche nel proprio ambito lavorativo ed instaurando un confronto diretto con alcuni operatori del settore. Nel 2016 si laurea con lode presso il nostro Ateneo, con una tesi dal titolo *"I Fattori di Inerzia del Lavoro Remoto, un'Ipotesi Cognitiva: Resistenza all'Innovazione e Status Quo Bias"* (relatore prof. Giulio Maggiore), che raccoglie le analisi, le osservazioni e le esperienze maturate attraverso il percorso descritto. Il presente contributo costituisce una sintesi ragionata di tale elaborato finale.

È l'idea di portare il lavoro alle persone, non le persone a lavoro, facendo viaggiare i bit sulle autostrade telematiche, anziché i pendolari lungo vie sempre più intasate: pensando allo stesso lavoro, con una inversione copernicana, non più come ad un luogo, ma ad una attività, che ciascuno possa svolgere nei tempi e nei modi più consoni, con tutte le prevedibili implicazioni in termini di tempo e denaro risparmiato, diminuzione del traffico, dell'inquinamento, del *work-life balance*, della *job satisfaction*, in breve della qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente.

Le successive forme evolutive attraverso le quali si è sviluppato il lavoro remoto, dal *telecommuting* al *teleworking*, sino all'attualissimo *smart working*, o alla futuribile *holacracy*, non ne hanno mai visto intaccata la portata innovativa, contribuendo piuttosto a rafforzarne la tensione proattiva.

Chi si accosta al fenomeno del *remote working* per la prima volta, rimarrà positivamente sorpreso dalla mole ingente di contributi che, sotto i diversi profili possibili, hanno indagato e continuano ad esplorare la materia.

Tuttavia, approfondendone la conoscenza, si rimarrà ugualmente e contrariamente delusi dall'amara constatazione che forse sono più le persone che studiano il telelavoro, che i telelavoratori stessi, come commenta sarcasticamente qualche autore².

Il fascino e la forza attrattiva di questo paradigma dall'ingente e progressivo potenziale riformatore da una parte, e la sorprendente presa d'atto della sua fragilità alla prova attuativa dall'altra, stimolano inevitabilmente la curiosità e sollecitano la ricerca in direzione di una chiarificazione di questa apparente contraddizione: sono questi i moventi dialettici dell'indagine che segue.

² L'ironica osservazione, tra gli altri, in CIACIA C., DI NICOLA P., *Manuale sulle best practice del telelavoro*, Roma, 2001, p. 10.

La quantificazione del fenomeno: diffusione limitata e trend stagnante

L'analisi statistico-quantitativa del fenomeno rivela non solo l'effettiva dimensione subottimale e limitata di questo modello, la cui lentissima crescita non lascia intravedere consistenti sviluppi in prospettiva, ma anche la trasversalità su scala globale di questo pigro andamento.

La quasi totalità delle mansioni, così come dei livelli gerarchici, sembra compatibile con qualche forma di flessibilizzazione spaziale e temporale, ma meno di un lavoratore su dieci accede a tali modalità di prestazione.

A fronte di un potenziale telelavorabile che, secondo stime sufficientemente prudenti, sopravanza ampiamente la soglia del 50%³, le percentuali di impiego effettivo non raggiungono infatti il 5% in Italia, il 10% nei più virtuosi contesti di riferimento (USA, UK)⁴.

Dal risultato osservato discende una significativa considerazione: la verifica della limitata diffusione del lavoro remoto su scala globale, determina il declassamento di tutti i fattori causali geo-culturali, regionali o locali, a parametri

³ La questione della "telelavorabilità", ovvero dei cosiddetti "limiti interni" o "soggettivi" del lavoro remoto, consiste nell'individuazione di eventuali restrizioni alle mansioni e ai ruoli gerarchici effettivamente telelavorabili. Ad un filone ormai strettamente minoritario, che individua e circoscrive tipologicamente le attività adatte allo svolgimento da remoto, per il quale cfr. PASSARELLI G., *Telelavorare: la vita quotidiana nel lavoro flessibile*, Catanzaro, 2007 e BIANCO M.L., *Sentieri di innovazione organizzativa: come è stato progettato un esperimento di telelavoro*, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 31, Bologna, 1990, si contrappone una corrente largamente prevalente, che non individua alcuna limitazioni di principio al potenziale lavorabile *off site*, se non la stessa valutazione di efficacia operativa e convenienza economica: cfr. DI NISIO F., *Telelavoro, uno strumento a tutela della vita*, DI NISIO F., *Telelavoro, uno strumento a tutela della vita*, Milano, 2009; CASSANO G., LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*, Napoli, 1999; CAVALLINI A., *Guida al telelavoro*, Milano, 1997; ORSINI G., *La società tecnocratica*, Teramo, 1994. Il valore qui riportato è una sintesi rappresentativa di questo secondo orientamento.

⁴ Su questi valori, al netto delle differenti definizioni di telelavoro e delle naturali oscillazioni derivanti dalle diverse rilevazioni statistiche, sembrano assestarsi stabilmente i dati riportati da più parti: cfr., per il contesto italiano, oltre al report 2015 dell' Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, anche: CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., *Smart working, dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, Roma, 2015, p.75, DI NICOLA P., *Quanti telelavoratori in Italia nel 2015?*, in *Telelavoro Italia* del 3 dicembre 2015; per il quadro internazionale: AA.VV., *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, Roma, 2011, pp. 28 ss.; DI NISIO F., *Telelavoro, uno strumento a tutela della vita*, *op. cit.*, pp. 169-170.

di contesto, come tali non sostanziali, utili eventualmente solo a dar conto delle variazioni relative del fenomeno indagato, non a spiegarne però la cronica debolezza generalizzata e trasversale.

L'attenzione dello studio si concentra pertanto sulle dimensioni strutturali del telelavoro, dalle quali soltanto è possibile derivare conclusioni di portata generale: il decentramento o "virtualizzazione" della prestazione lavorativa, la flessibilizzazione operativa e la responsabilizzazione del personale, il controllo sugli obiettivi, anziché sui processi.

Il che, peraltro, permette di riferire i risultati di questa analisi a tutte le forme di lavoro remoto, dal telelavoro tradizionale alle recenti e molteplici declinazioni di lavoro agile, poiché tutte condividono questi elementi definitivi di fondo, ovvero lo spostamento di attenzione verso il contenuto dell'attività ed il perseguimento degli obiettivi, più che sui tempi, i luoghi, le procedure e le modalità di esecuzione, consentendo così di svincolare il lavoro dalla sede dell'ufficio: il quale, anzi, potrebbe persino non estendersi affatto in uno spazio fisico, come nel caso dell'"azienda virtuale".

I benefici multidimensionali del lavoro remoto: una strategia win-win-win

Una ricerca sulle cause della limitata diffusione e dello sviluppo insoddisfacente di un modello organizzativo, non può prescindere dalla analisi della reale proficuità, efficacia ed efficienza dello strumento stesso, né può limitarsi ad una constatazione *prima facie* dell'utilità e convenienza del medesimo.

Lo studio, ed il riscontro, dell'effettiva *profitableness* del lavoro remoto si basano non solo sull'osservazione dei diversi casi di successo, benché convergenti ed in costante aumento. Questi infatti, pur numerosi ed omogenei

negli esiti, potrebbero nondimeno rappresentare delle singolarità non atte a manifestare l'andamento generale.

È, piuttosto, l'orientamento pressoché unanime delle sempre più accurate analisi macroeconomiche che si presenta come un indicatore robusto.

Le indicazioni più aggiornate riportano, relativamente al quadro nazionale, un potenziale beneficio economico quantificato in circa 37 miliardi di euro, di cui 27 derivano dall'incremento medio della produttività e della qualità del lavoro pari a circa il 5,5% (con contestuale miglioramento della soddisfazione e del coinvolgimento dei dipendenti) e 10 dal risparmio di costi diretti generato dalla riorganizzazione degli spazi di lavoro, accompagnata da *policy* di flessibilità di orario e luogo di lavoro, e dalla riduzione delle spese delle trasferte attraverso l'utilizzo di strumenti di *web/video conference*.

Inoltre, la riduzione degli spostamenti dei lavoratori può produrre risparmi economici per i cittadini pari a circa 4 miliardi di euro (circa 550 € per lavoratore/anno) e una riduzione di emissioni di CO₂ pari a circa 1,5 milioni di tonnellate/anno (equivalenti a circa 1 milione di alberi di media dimensione, necessari per l'assorbimento della stessa); 172 ore/anno risparmiate, telelavorando per 2 soli giorni/settimana, 800 incidenti/anno in meno⁵.

A questi si aggiungono notevoli e variegati benefici, eterogenei, forse meno suscettibili di immediata quantificazione economica, ma di non minore rilevanza strategica: sul fronte dell'accresciuta socialità nel contesto di residenza, delle maggiori possibilità di cura familiare e della persona, del beneficio d'immagine per delle aziende più vicine ai principi di *Corporate Social Responsibility*, di uno sviluppo più inclusivo e sostenibile, con un rinnovato coinvolgimento di periferie urbane ed aree geografiche depresse.

⁵ Stime contenute nel report *Smart Working: opportunità e benefici per persone, aziende e società* dell'Osservatorio Smart Working, 2015. Cfr. anche CORSO M., CRESPI F., *Il cambiamento possibile. Si può e si deve ripensare il lavoro in un'ottica intelligente*, in AA.VV., *Smart working*, in *Lavoro&welfare*, ed. online, n. 21 anno 3, gennaio 2016, pp. 15-16.

Al di là della quantificazione esatta delle stime, l'elemento qualificante che emerge è l'attitudine del telelavoro a garantire vantaggi su tutti i fronti: del lavoratore, dell'azienda e della società/ambiente.

In questo senso è stato definito una strategia *win-win-win*, con benefici su qualità di vita e *work-life balance*, su produttività lavorativa ed elasticità organizzativa, su traffico, inquinamento, e rivitalizzazione dell'*hinterland*.

Tanto serve ad escludere l'ipotesi che esso sia stato dolosamente osteggiato da coloro i cui interessi ne sarebbero stati lesi, o reso marginale dall'indifferenza di quanti non avrebbero potuto trarne alcun vantaggio.

Fonti di resistenza e criticità: le prospettive dell'azienda, del lavoratore, dell'ambiente

Così chiarito il profilo definitorio, constatato l'effettivo e trasversale sottosviluppo e la lenta diffusione, accertati e misurati i vantaggi che deriverebbero da una sua sistematica applicazione, pare naturale procedere con l'analisi dettagliata dei fattori di inerzia individuabili sui diversi piani, scrutare i limiti endogeni ed esogeni del lavoro remoto, indagando la causa o il mix di concause che ne possano rendere impossibile o poco profittevole l'attuazione.

L'analisi sistemica delle fonti di resistenza può essere sviluppata lungo le tre direttrici coinvolte, pur dovendosi ribadire la circolarità degli effetti di ciascuna componente sulle altre.

Per l'azienda emergono soprattutto le questioni relative alle difficoltà di riorganizzazione gestionale, del tele-controllo, della sicurezza, e il vincolo degli investimenti.

Sul fronte del lavoratore si evidenziano i rischi connessi alla *domestication*, alla colonizzazione dei tempi e degli spazi di vita, al pericolo di isolamento, di mancata socializzazione e separazione tra vita privata e professionale, di limitazioni di carriera.

La prospettiva ambientale e sociale presenta una serie di istanze eterogenee, un complesso di fattori istituzionali e politici, che vanno dai limiti legati alle incertezze normative, alle barriere tecnologiche, ai rischi di delocalizzazione, disoccupazione e precarizzazione, alla questione sindacale, fino ai pericoli per la salute.

Infine, rileva trasversalmente alle tre prospettive precedenti, un tema avente incidenza qualificante nella materia trattata, caratterizzato da un più sofisticato contenuto tecnico, e reso più arduo dalla mancanza di una specifica letteratura di riferimento: il binomio lavoro remoto-comunicazione.

Il dilemma della comunicazione: approccio critico e "nuovo paradigma"

La questione comunicativa rappresenta argomento dirimente, dal quale dipende la stessa definizione della tipologia di *remote working*, e che senz'altro influenza in modo determinante l'efficacia dei progetti di telelavoro.

Quest'ultimo infatti è stato definito come una modalità di lavoro decentrato che avviene sulla base di scambi di informazione⁶.

Ed è stato autorevolmente osservato che la possibilità di svolgere le attività lavorative in forma di telelavoro dipende dalla possibilità di rendere praticabile la comunicazione a distanza, senza farle perdere di efficacia⁷.

Secondo l'approccio critico, pertanto, il telelavoro sarebbe portatore di una intrinseca antinomia ineliminabile: esso si fonderebbe infatti su una comunicazione che la stessa scelta di remotizzazione renderebbe inevitabilmente "debole", "socialmente povera", meno calda, a limitata

⁶ GARZITTO M.L., *La comunicazione nelle organizzazioni*, in GABASSI P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, 2003, p. 108.

⁷ *Ibidem*, p. 109.

"larghezza di banda", e quindi equivoca ed inefficace, privata di tutte le sue componenti extraverbali⁸.

Nel 2013 la *CEO* di *Yahoo*, Marissa Mayer, ha ordinato il rientro in sede di tutti i dipendenti con i quali negli anni l'azienda, all'avanguardia sul telelavoro, aveva concordato prestazioni di lavoro a distanza. La decisione è divenuta naturalmente un *leading case* oggetto di studio e critiche, e si è fondata, come riporta il comunicato interno, sul principio che nelle organizzazioni le migliori idee spesso derivano dal confronto informale tra lavoratori⁹.

Proprio questo nodo delle *relazioni informali*, già dibattuto nella letteratura organizzativa, diventa oggetto di accesa dialettica in quanto fattore decisivo nel campo del lavoro remoto: con il telelavoro, infatti, si perderebbe quella ricchezza di rapporti, interazioni, scambi, che faceva dell'azienda un "*deposito di conoscenze tecniche in continua evoluzione*"¹⁰, e che costituisce "*la ragione effettiva per cui la fabbrica surclassò il lavoro a domicilio*"¹¹.

La tesi è però contraddetta da quanti vedono nel telelavoro non la sostituzione, ma una sintesi alta di forme e tecniche comunicative vecchie e nuove, che favorisce l'impiego consapevole delle *Information and Communication Technologies*, permettendo di sfruttarne pienamente il

⁸ Di questa opinione, tra gli altri, PASSARELLI G., *Telelavorare, op. cit.*; CASSANO G., LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici, op. cit.*; MOKYR J., *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza, Bologna, 2004*; DELLA ROCCA G., *La vita quotidiana come condizione di lavoro*, Prefazione in PASSARELLI G., *Telelavorare, Catanzaro, 2007*, pp. 13-22.

⁹ Cfr. THE ECONOMIST, *Mayer culpa*, 2 marzo 2013; CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., *Smart working, dal lavoro flessibile al lavoro agile, op. cit.*; MESSENGER J., ADDATI L., *I vantaggi del telelavoro*, all'indirizzo http://www.ilo.org/rome/risorse-informative/per-la-stampa/articles/WCMS_208477/lang--it/index.htm, 26 marzo 2013

¹⁰ MOKYR J., *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, citato in PASSARELLI G., *op. cit.*, p. 19.

¹¹ *Ivi*.

potenziale, ai fini di uno scambio comunicativo più fluido, efficiente, libero da condizionamenti, orizzontale e partecipato¹².

Si manifesta un nuovo paradigma di cooperazione linguistico-comunicativa¹³, come espressione, in ambito professionale, del diverso equilibrio relazionale nella società *always on* dell'*ubiquitous computing*, in cui tecnologia e telelavoro, ormai *embedded*, entrati nella "dimensione quotidiana"¹⁴, vedono sfumare i confini tra realtà e rappresentazione virtuale, tra presenza e telepresenza, tra lavoro e telelavoro.

Il ruolo delle barriere culturali e il "potere delle abitudini"

La rassegna sinottica sin qui esposta delle diverse cause tradizionalmente indicate come moventi dell'inerzia del lavoro remoto, benché complessa e multidimensionale, non pare capace di fornire una soluzione esegetica efficace alla questione aperta del fallimento attuativo del *teleworking*.

Se le interpretazioni basate sui limiti alla telelavorabilità, sulla scarsa *profitableness* e sulla comunicazione "debole", confutate nel merito, appaiono fragili e poco convincenti, le ipotesi esplicative fondate sui fattori tecnici relativi alle tre dimensioni (di nuovo azienda, lavoratore, ambiente), risultano viziate da una intima contraddizione logica.

Infatti gli ostacoli tecnologici, normativi, organizzativi, se possono aver rappresentato dei reali vincoli di fronte alle prime sperimentazioni negli anni Sessanta e Settanta, oggi arretrano irreversibilmente di fronte al progresso

¹² Cfr. CLAPPERTON C., VANHOUTTE P., *Il manifesto dello smarter working*, Milano, 2014; HARTOG K.L., SOLIMENE A., TUFANI G., *The smart working book*, op. cit.; DI NISIO F., *Telelavoro, uno strumento a tutela della vita*, op. cit.; PACCAGNELLA L., *Sociologia della comunicazione*, Bologna, 2010.

¹³ Cfr. VITALE A., *Il telelavoro autonomo: nuova figura del lavoro salariato*, Introduzione in PASSARELLI G., *Ibidem.*, pp. 23 ss.

¹⁴ Sulla "dimensione quotidiana" o "embedded" come ultima fase evolutiva del telelavoro cfr. DI NICOLA P., *Il Telelavoro nella P.A., proposte per l'Istat*, Roma, 2013.

tecnico-scientifico, all'accresciuta alfabetizzazione digitale, alla crescente interconnessione ed al corrispondente decremento dei costi, all'esperienza e alla maturazione di competenze specifiche, alla diffusione di pratiche di successo, al consolidamento degli orientamenti giurisprudenziali, alla semplificazione disciplinare, alla legislazione incentivante, alla ritrovata concertazione istituzionale, e dovrebbero quindi cedere il passo ad un incremento esponenziale delle pratiche di telelavoro ed alla diffusione del lavoro remoto in genere.

Se ciò non avviene, dunque, le cause sono da ricercare altrove.

Dall'insoddisfazione derivante da una spiegazione fondata sulle interpretazioni convenzionali, pertanto, nasce l'esigenza qui avvertita di un nuovo paradigma ermeneutico, all'interno del quale trovino razionale collocazione le contraddizioni appena segnalate.

L'ipotesi di una resistenza di matrice culturale sembra in effetti la più adeguata a questo scopo.

Invero, il ruolo delle "barriere culturali" come vincoli inibitori alla piena diffusione del lavoro remoto, è presente in filigrana in gran parte della letteratura di settore, e da più parti, persino, a queste viene attribuito un ruolo rilevante, se non primario.

Risulta del tutto assente, nondimeno, una trattazione sistematica sull'argomento, che assume qualificazioni eterogenee a seconda della prospettiva, con ruolo dunque residuale (nell'accezione giuridica del termine), una funzione quasi sussidiaria, ad integrazione o in mancanza di valide alternative logiche.

Non così nella letteratura di *change management*, dove il tema della "resistenza culturale al cambiamento" è stato ampiamente documentato e approfondito, anche in tempi assai recenti, fino quasi a generare una *species* autonoma.

Con una analisi che si colloca dunque a cavallo tra questi due filoni letterari, quello sul cambiamento organizzativo e quello proprio del lavoro remoto, si mira

ad attribuire l'appropriata centralità nell'ambito del *remote working* alla prospettiva "culturale", che appare l'unica capace di fornire una valida chiave interpretativa in risposta alle aporie che la questione presenta.

Ciò, a condizione di intendere la cultura non come espressione dell'insieme di conoscenze e tradizioni di un singolo o di un gruppo, ma, ad un livello di coscienza più profondo, e su un piano di astrazione superiore, degli assunti di base e delle convinzioni implicite, del pensiero inconsapevole e delle strutture mentali inconsce che condizionano l'agire e le decisioni.

Il "potere delle abitudini" (titolo un recente saggio divenuto *best seller*)¹⁵ è tanto difficile da intaccare, proprio perché opera a livello inconsapevole ed irrazionale, quanto decisivo nel determinare l'andamento ed il corso delle organizzazioni, come delle società.

Questi sono i presupposti logici dell'«ipotesi cognitiva».

Per formalizzare questo modello interpretativo, si rende necessaria l'introduzione e l'analisi di una serie di concetti propri della "scienze della mente", che sono stati progressivamente mutuati anche dalle discipline economiche e da quelle sociologiche, attraverso il cui filtro sono state, in via principale, qui trasposte: "risparmio cognitivo"¹⁶, "comfort zone"¹⁷, "routine seeking"¹⁸, "loss aversion"¹⁹, "path-dependence"²⁰, "choice overload"²¹, "drive

¹⁵ DUHIGG C., *The power of habit*, New York, 2012.

¹⁶ Cfr. DIBROV A., *Innovation resistance: the main factors and ways to overcome them*, in *Social and Behavioral Sciences*, Tomsk (Russia), 2015; VIALE R., *Quale mente per l'economia cognitiva*, in *Le nuove economie*, Milano, 2005; LA BELLA A., *Bias semplificanti e risparmio cognitivo, ovvero le scorciatoie possono uccidere*, in *Il Punto*, Anno 3, Numero 4, dicembre 2009.

¹⁷ Cfr. WHITE A., *From Comfort Zone to Performance Management: Understanding development and performance*, San Francisco (USA), 2008; BARDWICK J., *Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom – How to Break the Entitlement Habit that's Killing American Business*, in *American Management Association*, New York, 1993.

¹⁸ Cfr. OREG S., *Resistance to change, developing an individual differences measure*, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N. 4, 2003, pp. 680-693.

¹⁹ Cfr. KIM H. W., KANKANHALLI A., *Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective*, in *MIS Quarterly*, Vol. 33, N. 3, 2009, pp. 567-582;

for consistency”²², nozioni che, nel contesto del *remote working* e dei vincoli ad esso connessi, convergono, attraverso diverse prospettive, verso la comune semantica delle forme distorsive inconsce dell’azione informata e consapevole.

Si tratta di una serie di fattori psicologico-cognitivi, basati ora sulla semplificazione inferenziale aberrante e sul sovraccarico decisionale, ora sulla vincolatività delle esperienze pregresse, ora sull’economia di energie neuronali, ora sul bisogno di sicurezza e la conseguente ricerca di schemi operativi noti, che confluiscono tutti nel più generale principio dello “status quo bias”²³, un pregiudizio valutativo che comporta una predeterminata, irragionevole e “sproporzionata” preferenza per la conservazione delle condizioni correnti. È evidente quale possa essere la relazione tra queste “euristiche del pensiero”²⁴ ed il fenomeno delle barriere culturali alla diffusione del *teleworking*.

Possono concorrere a collocare poi questi elementi di analisi all’interno di un coerente schema interpretativo, alcuni fondamentali modelli ermeneutici della teoria della *change resistance*, che, in misura progressivamente vincolata, deterministica o persino algebrica, tentano di stabilire le reciproche relazioni tra le “resistenze culturali” e l’efficacia di un processo di innovazione: dal

SAMUELSON W., ZECKHAUSER R., *Status quo bias in decision making*, in *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, N. 1, 1988, pp. 7-59.

²⁰ Cfr. DUHIGG C., *Ibidem*; CLAPPERTON C., VANHOUTTE P., *Il manifesto dello smarter working*, Milano, 2014; ZINGARELLI D., SCARPITTI G., *Il telelavoro: teorie e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, Milano, 1996.

²¹ Cfr. REN Y., *Status Quo Bias and Choice Overload: An Experimental Approach*, in *Journal of Economic Literature*, N. C87, 2014.

²² Cfr. SAMUELSON W., ZECKHAUSER R., *Ibidem*.

²³ Cfr. SAMUELSON W., ZECKHAUSER R., *Ibidem*; SILVER S. W., MITCHELL R. T., *The Status Quo Tendency in Decision Making*, in *Organizational Dynamics*, Vol. 18, N. 4, 1990, pp. 34-46; RITOV I., BARON J., *Status-quo and omission bias*, *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, 1992, pp. 49-61; KIM H. W., KANKANHALLI A., *Ibidem*; REN Y., *Status Quo Bias and Choice Overload: An Experimental Approach*, in *Journal of Economic Literature*, N. C87, 2014.

²⁴ TVERSKY A., KAHNEMAN D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, in *Science, New Series*, Vol. 185, N. 4157, 1974, pp. 1124-1131.

“Multilevel Model of Resistance”²⁵ alla “Scala RTC”²⁶, dall’ipotesi della “liability of newness”²⁷ a quella della teoria ecologica organizzativa sull’“imprinting”²⁸, dal “Gulf of Disapproval”²⁹ al “Comfort Zone Performance Management”³⁰, sino al modello principe dell’ “Equazione del Cambiamento”³¹.

In generale, l’incremento della complessità dell’ambiente decisionale, e quindi la ridotta capacità di prevedere le conseguenze del cambiamento in atto, si traduce in un proporzionale aumento della resistenza posta in atto dagli attori coinvolti, e quindi in un conseguente abbattimento delle probabilità di successo dell’azione innovativa.

²⁵ Cfr. LAPOINTE L., RIVARD S., *A multilevel model of resistance to information technology implementation*, in *MIS Quarterly*, Vol. 29, N. 3, 2005, pp. 461-491.

²⁶ Cfr. OREG S., *Ibidem*.

²⁷ Cfr. STINCHCOMBE A. L., *Social Structure and Organizations*, in MARCH J. G., *Handbook of Organizations*, Chicago, 1965, pp. 142-193 e STINCHCOMBE A. L., *Constructing Social Theories*, Chicago, 1968. Una ricostruzione dettagliata del modello si trova, per la letteratura italiana, in BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, 2008.

²⁸ Il concetto di “imprinting” in campo organizzativo si deve ad Arthur Stinchcombe. Per una analisi approfondita, in relazione al tema dell’inerzia al cambiamento organizzativo, cfr. HANNAN, M. T.; BURTON, M. D.; BARON, J. N., *Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms*, in *Industrial and Corporate Change*, Vol 5, N. 2, 1996, pp. 503-536.

²⁹ La tesi è stata esposta nel 2002 da Seth Godin nel saggio GODIN S., *Why Smart Companies Abandon Worry and Embrace Change*, New York, 2002, e successivamente più volte ripresa dallo stesso: per la versione più recente cfr. GODIN S., *Beware the gulf of disapproval*, in http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2016/05/beware-the-gulf-of-disapproval.html, 27 maggio 2016.

³⁰ Cfr. WHITE A., *From Comfort Zone to Performance Management: Understanding development and performance*, San Francisco (USA), 2008 .

³¹ Una prima versione della formula sarebbe dovuta a David Gleicher, che l’avrebbe formalizzata nei primi anni Sessanta in qualità di collaboratore presso un’azienda multinazionale, come riportato in CADY S. H., JACOBS J., KOLLER R., SPALDING J., *The change formula: Myth, legend, or lore*, in *OD Practitioner*, Vol. 46, N. 3, 2014, pp. 32-39; d’altra parte l’attribuzione è confermata anche in BECKHARD R., HARRIS R.T., *Organizational transitions: Managing complex change*, Boston, 1977, l’opera che ha permesso la divulgazione dell’equazione, operando qualche modifica formale. Da ultimo l’espressione fu revisionata e perfezionata nella versione oggi a noi più nota in DANNEMILLER K. D., JACOBS R. W., *Changing the way organizations change: A revolution of common sense*, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 28, N. 4, 1992, pp. 480-498.

Lo status quo bias come fattore primario di inerzia del lavoro remoto

Ai concetti e modelli appena accennati si è informata la nostra ipotesi principe sullo *status quo bias* come fattore primario di resistenza all'innovazione nel lavoro remoto.

Le "euristiche del pensiero" descritte, sono dinamiche psicologiche che operano in ogni decisione: il "risparmio cognitivo" è funzionale all'efficienza del *decision making*, e queste "scorciatoie" analitiche permettono nella maggioranza dei casi di pervenire a conclusioni razionali.

Non così, però, di fronte ad un contesto deliberativo complesso, multidimensionale, inedito, come è il giudizio su un paradigma organizzativo totalmente innovativo.

Tale è senz'altro il giudizio sul lavoro remoto, che implica l'alterazione delle abitudini organizzative, delle attitudini, dei modelli comportamentali, degli assetti di potere, delle consuetudini comunicative e sociali, e dei modelli cognitivi sottostanti.

A fronte di siffatto contesto, il giudizio risente di quel sovraccarico decisionale e delle conseguenti distorsioni valutative sopra citate.

E tali sono stati, analogamente, i giudizi sui precedenti paradigmi organizzativi, in primis il taylor-fordismo, ed in parte la prima ondata di informatizzazione, apparsi, nelle loro iniziali manifestazioni, come forme gestionali non meno rivoluzionarie del *remote working*, e difatti similmente avversate e contrastate in corso di implementazione³².

Se queste oggi appaiono come acquisizioni consolidate, è frutto di un lungo processo di adattamento.

³² Cfr. DI NICOLA P., *Telelavoro*, in *Riflessioni*, n.1 marzo, Roma, 2004; AA.VV., *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, op. cit.; CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., *Smart working, dal lavoro flessibile al lavoro agile*, op. cit.

L'analogia fa affermare a molti che identico destino di necessaria affermazione è riservato anche al telelavoro³³.

All'interno di questo quadro concettuale potrebbero finalmente trovare una collocazione razionale alcune controverse sollecitazioni che dall'analisi delle soluzioni interpretative tradizionali erano rimaste escluse.

In primo luogo, appare evidente la ragione dell'invarianza sociale e geografica del pigro ed incompiuto sviluppo del fenomeno, derivandone gli effetti da caratteri connessi alla stessa struttura genetica, antropologica, alle dinamiche naturali, archetipiche e innate del comportamento umano.

Analogamente l'osservazione che, in materia di telelavoro, i progressi tecnici e tecnologici non siano stati accompagnati da un parallelo sviluppo delle abitudini lavorative e dei modelli organizzativi, appare corollario autoevidente, apodittico, della necessaria maggiore lentezza di adattamento e reazione del fattore umano in generale, e di quello psicologico in particolare: ragione per cui, spesso, quasi in un rapporto di struttura e sovrastruttura, la tecnologica precede il management nell'offerta di soluzioni gestionali.

La circostanza, poi, che la maggioranza delle decisioni di rifiuto del lavoro remoto giunga prima di una reale ed accurata analisi dei costi e benefici conseguenti, o persino prima di un approfondimento della conoscenza tecnica della materia, circostanza che li qualifica come pre-giudizi o scelte a priori, era un fatto che non trovava spiegazione soddisfacente, escludendo dall'analisi i fattori di natura cognitiva; ora trova invece una motivazione quasi ovvia alla luce della teoria "euristica" della decisione, poiché è sulla base del rifiuto di una trasformazione troppo radicale, e non dalla ponderazione degli effetti positivi e di quelli negativi, che deriva il giudizio.

³³ Cfr. DE MASI D., Introduzione, in CIACIA C., DI NICOLA P., *Manuale sulle best practice del telelavoro*, Roma, 2001, pp. 5-10; HARTOG K. L., SOLIMENE A., TUFANI G., *The smart working book*, Roma, 2015; DE MASI D., Prefazione, in DI NICOLA P. (a cura di), *Il nuovo manuale del telelavoro*, Roma, 1999, pp. 9-13.

Infine nel contesto limitato ad una analisi tradizionale, abbiamo definito il “paradosso dell’innovazione” la generale affermazione della necessità di rinnovare i sistemi organizzativi, adeguandoli alle nuove esigenze, opportunità e sfide poste dalle evoluzioni intervenute, a fronte della quale una forte resistenza pare svilupparsi quando dall'entusiasmo declamatorio si trasferisce il piano d’analisi verso il concreto profilo applicativo: si assiste ad una inibizione proporzionale al coinvolgimento del protagonista del giudizio con la situazione esaminata.

Ebbene questo andamento alterno trova descrizione calzante nel modello della “resistenza al cambiamento” determinata dallo “status quo bias”: è proprio in prossimità del proprio contesto, e quindi quando si sente minacciata la propria zona di comfort, che si attivano tutte le riserve mentali contrarie ad una valutazione equilibrata.

L’ipotesi “cognitiva” al vaglio degli operatori del settore

L'ipotesi teorica, così formulata e argomentata, è stata sottoposta al vaglio di alcuni operatori del settore: telelavoratori, ricercatori nel campo, tele-sindacalisti, consulenti e studiosi della materia. Ciascuno di questi, dalla rispettiva prospettiva, si è mostrato in sintonia con la tesi della “resistenza cognitiva al cambiamento”, fornendone conferma sulla base delle proprie esperienze specifiche.

Luisa Errichiello, PhD, Ricercatore al CNR presso l’Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS), trova “l’ipotesi di una resistenza al cambiamento quale ostacolo al decollo del telelavoro in effetti ben fondata”, sottolineando che “di fatto, fattori di tipo ‘culturale’ [...] hanno costituito una delle principali barriere all’innovazione”.

Hartog, Solimene e Tufani, autori del volume *The smart working book* e fondatori di una società di consulenza sul lavoro agile, si dicono “pienamente d’accordo con l’ipotesi della resistenza culturale-cognitiva al cambiamento

nello Smart Working. Questo, infatti, 'rompe' gli equilibri classici del modo di lavorare tradizionale, introducendo un approccio molto più flessibile e - in realtà - in linea con gli attuali contesti di mercato, ma che coglie ancora impreparata buona parte del management"; "non è assolutamente un problema tecnologico, né di processi, ma interessa esclusivamente la cultura organizzativa, le persone. Cambiare la cultura comporta la mutazione del linguaggio, dei comportamenti, dei toni, del modo in cui si gestisce la comunicazione ed il raggiungimento degli obiettivi". "L'attuazione di un cambiamento organizzativo, rappresenta una delle principali sfide, forse la più complessa, di un'azienda"; "le aziende sono guidate da abitudini organizzative consolidate e da modelli radicati nel tempo, e queste abitudini hanno un impatto più profondo di quanto non si pensi [...] hanno un'importanza enorme, perché in loro assenza difficilmente le aziende potrebbero funzionare. Le routine forniscono centinaia di regole non scritte di cui le aziende hanno bisogno per operare. Molto spesso, però, sono le abitudini a causare i principali mali per un'azienda che, di fronte a nuovi trend e nuove opportunità di crescita (come, ad esempio, proprio l'introduzione dello Smart Working), preferisce non intervenire"³⁴.

L'esperienza della sala operativa della Polizia di Stato

Sottoposta in questo modo ad analisi critica sotto le diverse prospettive, l'ipotesi è stata poi verificata in un'indagine empirica, limitata ad un caso studio, dal quale, pur nella confinata significatività numerica e di contesto, sono emerse risultanze coerenti e persino sorprendenti.

³⁴ Le osservazioni di questi ed altri operatori del settore sono riportate in modo più esaustivo nella versione integrale di questo lavoro.

In particolare il caso studio ha riguardato la sala operativa della Polizia di Stato³⁵, ritenuto un ambiente fecondo di studio per la contrapposizione di un clima "culturale" tradizionalmente conservatore, con un ambiente avvezzo all'avanguardia tecnologica (informatica e tele-comunicativa), oltre che al coordinamento da remoto del lavoro (si pensi alla gestione via radio delle volanti ed al trattamento informatizzato delle segnalazioni giunte al 113).

Inoltre si tratta di un contesto in via di trasformazione a seguito della direttiva comunitaria che ha introdotto il numero unico di emergenza europeo, che ha comportato una significativa riorganizzazione gestionale (introducendo peraltro delle - pur se marginali - figure di teleoperatori: i traduttori che coadiuvano gli operatori di pronto intervento nel caso di chiamante di lingua straniera)³⁶.

Da questa ricerca emerge non solo la diffusa convinzione del peso delle "resistenze culturali" (consapevolezza in qualche misura condivisa dallo stesso management che ne è portatore di prima istanza); ma risulta anche, ed in misura sorprendente, una "domanda latente", un grande interesse potenziale che spesso non trova espressione concreta perché alla prova attuativa agiscono da freno le riserve cognitive sopra descritte: ciò è testimoniato dallo scarto consistente tra la teleoperatorabilità percepita in generale, e l'incompatibilità del lavoro remoto riferita al proprio ambiente lavorativo. Una manifestazione di quel "paradosso del cambiamento", già teorizzato in sede argomentativa, ed emerso anche in analoghe ricerche empiriche in materia di *teleworking*³⁷.

³⁵ La ricerca è stata condotta presso la sala operativa della Questura di Roma. I dati dell'indagine sono integralmente riportati negli allegati al testo originale.

³⁶ N.U.E. 112 (Numero Unico Europeo per le Emergenze), introdotto con direttiva 91/396/CEE; cfr. PARLAMENTO EUROPEO - UFFICIO D'INFORMAZIONE IN ITALIA, 112: *Il numero unico europeo per le emergenze* in http://www.europarl.it/it/succede_pe/news_2017/news_febbraio_2017/giornata_112.html.

³⁷ Cfr. AA.VV., *op. cit.*, p.19 ss.; HARTOG K.L., SOLIMENE A., TUFANI G., *op. cit.*, pp. 107 ss.

Prospettive e proposte: la “finestra di opportunità” ed il diritto-dovere al lavoro remoto

Evidentemente sono pochi gli strumenti che permettono di scardinare queste resistenze, modificando mappe mentali, convinzioni e abitudini che operano ad un livello così profondo da risultare spesso inconsapevoli.

E' necessario che si compia un processo di maturazione psico-cognitiva e di emersione e razionalizzazione di alcune pulsioni emotive che determinano forme di scelta “euristiche”, generalmente funzionali, ma devianti rispetto ad un giudizio adottato nell'ambito di ambienti decisionali complessi, come quelli che coinvolgono la valutazione su un paradigma innovativo, quale è l'oggetto del nostro studio.

Tuttavia bisogna tener presente che, come insegna la manualistica di *change management*, il clima più indicato per instaurare un cambiamento profondo e duraturo è quello segnato dalla diffusa percezione del bisogno di riforma, dal disagio per lo stato attuale, dal malessere condiviso: in questo senso la prolungata crisi di livello planetario con cui hanno fatto i conti individui e organizzazioni nel corso ormai di quasi un decennio potrebbe rivelarsi un'inaspettata alleata nell'offrire una "finestra di opportunità" che agevoli l'innovazione, facendo da catalizzatore alla diffusione del lavoro remoto.

Sul piano più strettamente operativo è stato suggerito come rimedio l'introduzione del "diritto" e del "dovere" al telelavoro.

Il primo consiste nell'obbligo gravante sui datori di concedere modalità flessibili di erogazione della prestazione lavorativa ai lavoratori che ne facciano richiesta, sul modello del part-time.

Il secondo nell'onere gravante sul lavoratore di accettare la richiesta da parte del datore di prestare le mansioni usuali in forma remotizzata, laddove questo fosse utile all'azienda. In questo modo si garantisce la remuneratività dei piani di investimento in modelli innovativi, che hanno un tempo medio-lungo di ammortamento.

In ogni caso, la presa di coscienza è il primo necessario traguardo da raggiungere per poter superare questa fase di inconscia resistenza al cambiamento ed uscire dallo *status quo bias* che inibisce il cambiamento: in questa direzione si augura di poter offrire un contributo incrementale, nella consapevolezza che *"non è cosa più difficile a trattare, né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini. Perché l'introduttore ha per nemici tutti coloro che degli ordini vecchi fanno bene; e tepidi difensori tutti quelli che degli ordini nuovi farebbono bene; la qual tiepidezza nasce dalla incredulità degli uomini, i quali non credono in verità le cose nuove, se non ne vedono nata esperienza ferma"*³⁸.

³⁸ MACHIAVELLI N., *Il Principe*, 1532, cap. VI.