



## IL TELELAVORO

### COS'E' IL TELELAVORO?

Conosciuto nei paesi di lingua anglosassone come Telework o Telecommute può essere definita come una modalità di lavoro indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda che prevede l'impiego di sistemi informatici e telematici.

E' applicabile sia ai lavoratori dipendenti che al lavoro autonomo e ad una vasta gamma di professioni o lavori.

Nel diciottesimo e nel diciannovesimo secolo la rivoluzione industriale ha trasformato la società, meccanizzando produzioni sino ad allora artigianali e introducendo nuovi metodi di lavoro e nuovi luoghi ove svolgerlo.

La popolazione si è spostata nelle città per lavorare in grandi fabbriche e ha dovuto piegare i propri tempi a quelli della macchina.

Alle soglie del ventunesimo secolo la nascita di un'economia basata sul trattamento dell'informazione costituisce un'analogia rivoluzione: i prodotti divengono immateriali, i mezzi per produrli sono miniaturizzati, si riduce la necessità di trovarsi tutti insieme contemporaneamente nei luoghi di lavoro.

Il telelavoro rappresenta uno dei cambiamenti - forse il più importante - che caratterizzano la nuova Società dell'Informazione.

Il telelavoro non è una nuova professione, né il solo lavorare a distanza dall'ufficio utilizzando le tecnologie disponibili.

E' molto di più: è la libertà per i lavoratori di decidere modi, luoghi e tempi del loro lavoro e, per le aziende, uno strumento per divenire flessibili, creative, snelle e competitive

#### **Le varie tipologie del Telelavoro:**

- da casa
- da telecentro
- mobile
- Office-to-Office
- Ufficio e Azienda Virtuale

### LA STORIA DEL TELELAVORO

#### **Gli anni '60: l'utopia**

- La disponibilità di grandi computer, terminali e reti di collegamento porta alcuni futurologi americani a parlare della possibilità di lavorare da casa;
- Alcuni si spingono oltre e prevedono il ritorno dell'industria casalinga pre-industriale, "con il computer al posto del filatoio".

#### **Gli anni '70: la necessità**

- La crisi petrolifera impone la riduzione dei consumi energetici
- Jack Nilles conia il termine "telecommuting" per indicare lo spostamento telematico del lavoro anziché quello fisico dei lavoratori;

- AT&T, Bell e altre compagnie telefoniche americane e canadesi iniziano a sperimentare internamente il telelavoro, spesso come test per la commercializzazione di nuovi prodotti e servizi;

### **Gli anni '80: l'oblio**

- Passati i motivi che lo rendevano appetibile, il telelavoro rimane nei pensieri degli studiosi e delle aziende di informatica;
- Intanto la disponibilità di computer personali e casalinghi aumenta e con esso il numero delle persone, spesso lavoratori autonomi, che hanno l'ufficio in casa (home-office);
- Le grandi aziende, grazie a Internet, iniziano ad aprire le reti interne a chi vuole lavorare da casa *oltre l'orario d'ufficio*;

### **Gli anni '90: la rinascita**

- Si moltiplicano gli studi e le sperimentazioni del telelavoro, nascono i primi tele-centri e le associazioni di telelavoratori;
- I governi americani e europei lanciano programmi di finanziamento e incentivazione del telelavoro;
- Internet permette il telelavoro a basso costo e alla portata di molte piccole imprese;
- Sono disponibili software per il telelavoro (Groupware, Tele e Video comunicazione)

### **Oggi: il concetto si espande**

- Telelavoro
- Telecommercio
- Telecooperazione
- Lavoro in rete

### **31 luglio 2007 Si inizia a parlare di Telelavoro anche in Poste Italiane**

## IL TELELAVORATORE

### **Cosa si richiede ai telelavoratori a domicilio:**

- dalla standardizzazione delle conoscenze alla polivalenza
- dall'adesione ai modelli formali alla predisposizione al cambiamento
- dalla fedeltà alla creatività
- dall'attitudine comunicativa monodirezionale a quella pluri-direzionale

### **Formazione e carriera dei telelavoratori**

- La formazione da strumento per risolvere problemi aziendali o lacune individuali diviene strumento idoneo a favorire il cambiamento e lo sviluppo organizzativo
- Dalla formazione in aula a quella a distanza autogestita
- La carriera dalla co-optazione alla valutazione dei potenziali evolutivi

### **La valutazione dei telelavoratori**

- Impossibilità della valutazione informale
- Criticità della sola valutazione formale / posizionale / burocratica
- Dalla valutazione dei comportamenti a quella dei risultati
- L'arte di fissare i compiti e valutare i risultati ....

### **Una difficile transizione tra due stili di management**

- **By View**
  - Controllo formale
  - Supervisione gerarchica
  - Compiti a breve
  - Interazioni frequenti
  - Formazione limitata

- Gerarchia posizionale

- **By Vision**

- Controllo sui risultati
- Supervisione orientativa, "milestones"
- Compiti complessi
- Formazione continua
- Coaching

**Le principali richieste aggiuntive per i capi:**

- organizzare il lavoro tra chi è dentro e chi è fuori
- gestire gruppi di lavoro distanti e autoregolati
- supporto nel superamento delle nuove difficoltà (familiari e lavorative) dei telelavoratori

**Innescare un processo sistemico**

- **Cosa evitare:**

- la semplice delocalizzazione del posto di lavoro
- il trasferimento dell'orologio segna tempo dall'ufficio a casa
- l'equivalenza telelavoro uguale benessere dei disabili
- l'incertezza del management
- l'inattività del lavoratore

- **Cosa ricercare:**

- un nuovo metodo per gestire i dipendenti
  - processi di auto-attivazione dei lavoratori
  - ruolo di coach dei manager
- un nuovo metodo per costruire progetti e VALUTARNE i risultati
- Un nuovo metodo per il lavoro cooperativo
- La soddisfazione nel lavoro....

**Il controllo della prestazione**

- **Caso1: Terminalista**

- Determinazione del carico di lavoro a breve
- Determinazione dei processi di trasferimento dati
- Ritorni periodici per socialità
- Controllo di qualità

- **Caso2: Ricercatore**

- Definizione gruppo di lavoro
- Determinazione obiettivi collettivi/individuali
- Contrattazione tempi
- Verifica obiettivi e tempi
- Ritorni periodici funzionali

## SOPRAVVIVERE A CASA...

**Concetti: Ruolo - Status**

- **Ruolo**

- Il ruolo è l'aspetto dinamico di una posizione sociale. Sebbene sia indistinguibile dallo status, che ne rappresenta invece l'aspetto strutturale, il concetto di ruolo mette in rilievo il fatto che ad una posizione sociale è connesso un modello organizzato di aspettative relative a compiti, condotte, atteggiamenti, valori e relazioni reciproche che devono essere mantenute dalle persone che occupano posizioni specifiche all'interno di un gruppo.

- **Status**

- Lo status è l'aspetto strutturale di una **posizione** sociale. Il concetto di status mette in rilievo il fatto che ad una posizione sociale sono connessi dei **modelli culturali** che ne definiscono l'insieme dei diritti e doveri a prescindere da coloro che concretamente occupano tale posizione. Uno status, a seconda del sistema di relazioni sociali dal quale è definito, può essere determinato dalla nascita in base a particolari qualità o caratteristiche dell'individuo (*status ascritto*), come il sesso, l'età, la famiglia di appartenenza, la razza, ecc.; oppure può essere aperto alla competizione e quindi conseguito volontariamente dall'individuo in base al possesso di determinate capacità o abilità funzionali (*status acquisito*).

### Un nuovo patto in famiglia ?

- Distinzione tra lavoro e non lavoro
  - o Fisica, Temporale, Affettiva
- Due tipologie da evitare: l'*ubriaco di lavoro*, il lavoratore *casuale*
- Prendere tempo, stupire gli altri: evitare la *sindrome del pesce rosso*
- Venire interrotti *non è un dramma*

### Sopravvivere al lavoro

- Il lavoro su misura
- Rispettare le scadenze, ma con realismo
- Nel dubbio, comunicare
- L'isolamento: come evitarlo
  - o Familiari, vicini, lavoro di gruppo, ritorni periodici in ufficio
- Coinvolgere i colleghi non telelavoratori

### Case Study: il Contact Center

- A casa "si lavora meglio", si è "più concentrati", non ci sono le distrazioni e le "dispersioni" dell'ufficio, c'è maggiore "silenzio", si fanno meno "assenze" e si lavora con maggiore "disponibilità" e "serenità".
- Inoltre i "turni disagiati" non rappresentano più una difficoltà.
- Sono più rilassato perché non ho più l'affanno del ritardo "per cause non dipendenti dalla mia volontà e soprattutto non mi arrabbio più per il traffico e per gli imprevisti"
- Al mattino "saluto i miei figli" prima che escano per andare a scuola.
- Posso "aprire la finestra" del mio ambiente del lavoro quando voglio.
- Mentre lavoro "accarezzo" il mio animale domestico che non è più solo...
- Pranzo e ceno con i miei cari e finalmente posso parlare senza scuse "sono stanco e non ho voglia di chiacchiere"
- Ho finalmente conosciuto il portalettere, il corriere, i vicini di casa e i pensionati dei "giardinetti"

### Il controllo

- (...) il peggior lavoratore del Contact Center svolgendo lo stesso, identico, preciso lavoro a casa cambia in meglio minimo del 50% in più, perché non si vede ossessionato dal capoturno, non si sente dire: non devi uscire a fumare la sigaretta, dove vai adesso, sei andato in bagno, di nuovo vai in bagno... uno stando in casa sua, sa che è anche controllato e quindi si regola su quello che deve fare."

### La carriera

- "(...) il Contact Center limita un po' le possibilità di carriera perché rimani un po' emarginato. E' un servizio che limita, perché non dà possibilità di crescita professionale, poi se si aggiunge anche il telelavoro ..."
- "(...) credo che limiti un po' la carriera, perché si è un po' esclusi dal reparto. Siccome a me non è mai interessato niente mi va bene così, ma uno che vuole fare carriera credo che essendo a casa venga un po' escluso."

### La sfera affettiva

- Dopo i primi momenti di assestamento, i familiari si sono “adattati” e abituati alla novità costituita dalla postazione di lavoro in casa e hanno imparato a “convivere” con le “esigenze di lavoro”, facendo attenzione a “non interferire” con l’attività lavorativa, ad esempio controllando il “volume di televisione e stereo”, evitando di parlare a voce alta o irrompere rumorosamente nella stanza di lavoro.
- Sono diventati “meno aggressivi” anche con i familiari, e sono pronti a riconoscere l’effetto benefico costituito da una “vita più rilassata” e con ritmi anche di “sonno” più regolari.

### **I coniugi**

- I coniugi, ma sarebbe meglio dire le mogli, mostrano soddisfazione per la maggiore tranquillità e serenità che mostra il partner;
- Ci si sente meno soli in casa, anche se la presenza in casa di una persona che lavora condiziona alcune attività: ad esempio l’uso di elettrodomestici rumorosi come l’aspirapolvere, o la possibilità di ascoltare la musica.
- L’aspetto più critico rimane adeguare i ritmi dei pasti al particolare turno del giorno, se la pausa pranzo non capita in orari proprio improponibili (il turno che inizia alle 7.30 prevede la pausa pranzo alle 10.00 del mattino).
- Sia i mariti che le mogli apprezzano notevolmente la possibilità di potere uscire insieme, sia per fare spese che per incontrare gli amici, e sono convinti che anche i figli siano più contenti di questa situazione.

## **BENEFICI, COSTI E RISCHI DEL TELELAVORO**

### **Il punto di vista del lavoratore**

Anche per il lavoratore, così come per l’imprenditore, l’introduzione del telelavoro presenta aspetti sia positivi che negativi.

### **I vantaggi per il telelavoratore sono:**

- **Flessibilità spaziale e temporale nello svolgimento del lavoro**  
Nel caso del telelavoro mobile, i lavoratori possono lavorare nel luogo che ritengono più opportuno. Chi lavora a domicilio può programmare la giornata lavorativa come meglio creda, purché osservi gli accordi contrattuali; può scegliere di lavorare di notte anziché di giorno, può sospendere più volte il lavoro durante l’arco della giornata, ecc. La stessa cosa non può dirsi per i telelavoratori operanti nei telecentri, dato che questi ultimi osservano orari di apertura e chiusura ben determinati.
- **Libertà di trasferirsi ovunque**  
Nel caso in cui il contratto di lavoro non preveda dei rientri periodici in azienda, ma contempli il solo lavoro remotizzato, il telelavoratore può decidere liberamente di cambiare città senza essere costretto ad abbandonare il posto di lavoro.
- **Rafforzamento dei legami con la comunità locale**  
Il telelavoratore può lavorare nel posto in cui ha stabilito le principali relazioni sociali. La costruzione di telecentri nelle aree depresse, potrebbe indurre i lavoratori emigrati a tornare nelle loro zone di origine e partecipare alla vita delle comunità locali pur continuando a lavorare per la loro azienda.
- **Più tempo da dedicare alla famiglia**  
Per chi ha dei figli, il normale orario d’ufficio non si concilia facilmente con i bisogni di questi ultimi (scuola e pranzo in particolare), per cui il telelavoro diventa l’opportunità per conciliare le esigenze di lavoro con le esigenze familiari.
- **Riduzione dei costi e dei tempi di spostamento**

Non dovendosi più recare nella sede dell'impresa, il lavoratore non deve più sostenere costi per l'abbonamento ai mezzi di trasporto o per il carburante della sua auto e non deve più perdere ore nel traffico cittadino e soprattutto programmare, in taluni casi, la sveglia in orari impossibili!

- **Possibilità di formazione e aggiornamento continui**

L'evoluzione degli strumenti informatici costringe il telelavoratore a continui aggiornamenti e questo può avere effetti positivi sul livello culturale del telelavoratore, nonché sulla propensione a sviluppare e mantenere la sua capacità di apprendimento. Inoltre, qualora al telelavoratore venga permesso di utilizzare gli strumenti telematici anche per scopi personali, la possibilità di accedere ai servizi Internet (WEB e newsgroups in particolare) contribuisce ad ampliare il suo orizzonte culturale e relazionale.

- **Maggiore motivazione**

Se il telelavoratore può decidere di lavorare dove e quando vuole e programmare personalmente la gestione dei suoi carichi di lavoro, sarà anche più motivato nel lavoro stesso.

**Gli svantaggi per il telelavoratore, invece, possono essere così elencati:**

- **Incremento delle spese domestiche per i lavoratori a domicilio**

Normalmente il telelavoratore domestico ha bisogno di una stanza a lui interamente dedicata dove trovare concentrazione, ha bisogno di illuminazione artificiale, talvolta anche di aria condizionata. Tutto ciò comporta delle spese aggiuntive che gravano sul telelavoratore.

- **Minore tutela della salute del lavoratore**

Il lavoratore, soprattutto se a domicilio, è soggetto a minori controlli ispettivi sul suo ambiente di lavoro. Ciò può indurre sia il lavoratore, sia l'azienda a trascurare le norme di sicurezza personali, come il divieto di permanenza continua e prolungata di fronte al monitor del computer, o sul luogo del lavoro, come la corretta illuminazione. Non a caso, qualcuna tra le varie proposte parlamentari di legge sul telelavoro ha ipotizzato la creazione di organismi autonomi di controllo domiciliare pensati ad hoc per il telelavoro.

- **Minori tutele sindacali**

La personalizzazione dei contratti di lavoro rispetto al singolo lavoratore può rendere difficile l'organizzazione sindacale e ridurre la forza contrattuale dei telelavoratori. Può anche accadere che l'esigenza di rispetto dei carichi di lavoro spinga il telelavoratore ad eccedere il limite delle otto ore lavorative fissato per legge. A tutto ciò si aggiunge il fatto che il lavoro a distanza non permette le tradizionali forme di aggregazione e comunicazione sindacale, le quali possono essere ricostruite soltanto in parte utilizzando gli strumenti telematici (es. bacheche aziendali in e-mail).

- **Perdita delle forme tradizionali di apprendimento in azienda**

Se il telelavoro offre la possibilità di ampliare i propri orizzonti culturali e relazionali grazie alle tecnologie informatiche, d'altro canto isola l'individuo dal contesto aziendale. L'acquisizione di *know-how* tacito attraverso l'osservazione del lavoro dei colleghi, una delle fonti principali di apprendimento aziendale, risulta così compromessa.

- **Rischio di limitazioni di prospettive di carriera**

E' purtroppo facile che il Lavoratore che opera al proprio domicilio, pur facendo parte di una struttura aziendale, sia in qualche modo privato delle possibilità di carriera riservate ai colleghi che invece operano in azienda.

Spesso il responsabile del servizio (Team Leader?) "dimentica" il telelavoratore...