



Smart working, stati di connettività e identità professionali in transizione **Un dialogo critico tra filosofia e *management****

Daniele Demarco

Istituto di Studi sul Mediterraneo
Consiglio Nazionale delle Ricerche (ISMed-CNR)

Luisa Errichiello

Istituto di Studi sul Mediterraneo
Consiglio Nazionale delle Ricerche (ISMed-CNR)

1. Introduzione

La seconda ondata del COVID-19, unita all'istituzione di zone rosse regionali, sta conducendo, tra le sue molte conseguenze, a una crescente diffusione dello *smart working*, un nuovo modello di organizzazione del lavoro che, funzionalizzando il paradigma della «teleprossimità»,¹ è riuscito a armonizzare, seppur tra molte controversie, due esigenze opposte e apparentemente incompatibili: da un lato la necessità di garantire la sicurezza (e, dunque, il «distanziamento sociale» tra individui), dall'altro quella di assicurare l'efficienza (e, quindi, la continuità delle loro interazioni). Ad abilitare la possibilità dello *smart working* sono state le *information and communication technologies*, ovvero un sistema integrato di dispositivi, applicazioni e reti telematiche pensato per ottimizzare i collegamenti virtuali, favorendo una socialità quasi ubiqua e sincronica. È essenzialmente proprio grazie alle ICT che, nello «stato di emergenza» determinato dalla pandemia, il mondo del lavoro ha potuto contenere i contraccolpi derivanti dalla sospensione di molte attività operative, specialmente nel settore dell'amministrazione pubblica e in quello dei servizi essenziali al cittadino. La propagazione del virus ha, così, portato all'attenzione un problema di fortissima valenza critica, la necessità, cioè, di dotare i nostri *habitat* di infrastrutture informatiche ancora più efficienti. Un problema che ci induce a riflettere più a fondo sulle implicazioni connesse allo sviluppo tecnologico. Se è vero, infatti, che le dotazioni telematiche potrebbero offrire uno scudo contro le insidie del millennio (fornendo supporto in materie come sicurezza, tutela dell'ambiente e gestione dei rischi), bisogna anche ammettere che il loro impiego pratico presenta a sua volta insidie e criticità, ponendoci di fronte a una gran mole di dilemmi che rimangono ancora prevalentemente insoluti. Come cambierà, ad esempio, la percezione delle nostre identità per influsso dell'interazione tra l'uomo e le macchine? L'articolo che segue sviluppa il suo ragionamento con particolare attenzione a questo interrogativo. Il lavoro presenta lo *smart working* come un campo privilegiato dell'interazione uomo-macchina, ma anche come un laboratorio delle trasformazioni spazio-temporali prodotte dai processi di informatizzazione diffusa. Processi che, rimodellando il nostro ambiente sociale e disincarnando le relazioni tra individui, ci inducono a ripensare i nostri abiti, i nostri ruoli e le nostre funzioni. La tesi

* Il lavoro è frutto di una collaborazione tra i due autori. I paragrafi 1 e 2 sono da attribuire a Daniele Demarco. Il paragrafo 3 a Luisa Errichiello. I paragrafi 4 e 5 in parti uguali a entrambi gli autori.

¹ Il termine «teleprossimità sociale», introdotto da Paul Virilio nel 1998, si riferisce a un nuovo tipo di socialità «fantasmatica» generato dal proliferare delle comunità virtuali. Comunità che destrutturano i rapporti di vicinanza e l'unità di tempo e luogo della coesistenza fisica (P. Virilio, *La bomba informatica*, tr. it., Raffaello Cortina, Milano, 2000). Il termine è preceduto dalla lettura della globalizzazione come dialettica del «distanziamento spazio-temporale» (A. Giddens, *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Polity, Cambridge, 1991). È, inoltre, coevo alla nozione di «presenza dell'assente» (U. Beck, *Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich? Eine Einleitung*, in Id. (Ed.), *Politik der Globalisierung*, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1998) ed è, infine, associabile a quello di «prossimità virtuale» (Z. Bauman, *Amore liquido*, tr. it. Laterza, Roma-Bari, 2003). Si veda anche G. Marramao, *Passaggio a Occidente. Filosofia e globalizzazione*, Bollati Boringhieri, Torino, 2009, pp. 36-37).



dell'articolo è che il fenomeno *smart working*, inserendosi nel solco di simili dinamiche, contribuisca in maniera più che rilevante all'opera di decostruzione della vecchia «sfera pubblica». Agli occhi degli autori la scomparsa di questa dimensione rappresenta un *vulnus* per l'identità soggettiva. Per molti secoli l'esistenza di una «sfera pubblica», tradizionalmente situata nella cerchia urbana, ha garantito, difatti, la dialettica sociale animando la città di tensioni e contrasti.² Frequentare la piazza (o un luogo di lavoro) significava agire su sé stessi interagendo con il prossimo, formarsi un carattere esponendosi all'impatto di un confronto anche fisico (oltre che psichico) con l'*altro*.³ Al contempo la distinzione tra «pubblico» e «privato» costituiva il paradigma della vita metropolitana: un luogo per lavorare, per socializzare e per competere, un diverso luogo per abitare e per riposare. Oggi, però, queste nette distinzioni appaiono rivoluzionate dall'uso di dispositivi telematici, tecnologie che pervadono tutti i luoghi dello spazio aprendo, in essi, varchi verso una dimensione omologante. Una sola dimensione in cui consumare simultaneamente tutte le esperienze che scandiscono la quotidianità della vita: dall'apprendimento, alla fruizione di intrattenimenti, alla comunicazione, sino, appunto, al lavoro. Entrare all'interno di questa dimensione parallela significa avvertire un afflusso di potenza. Le modalità «misurate» dell'agire umano, scandite da pazienti periodi di riflessione, appaiono liberate dalle inibizioni naturali e dall'ineludibile vincolo della gravità.⁴ Il tempo si presenta accelerato. Le distanze appaiono ridotte.⁵ Tutti i «processi orientati verso un fine» sembrano procedere più fluidi nella loro attuazione.⁶ A questa agilità procedurale corrisponde, però, una diminuzione della percettività. La dialettica sociale mediata dalle tecnologie non coinvolge, infatti, tutti e cinque i sensi. Quello che manca è il contatto fisico tra i corpi, la percezione della densità della materia.⁷ Qualcosa a cui si può difficilmente rinunciare senza mettere in discussione

² Cfr. J. Habermas, *Storia e critica dell'opinione pubblica*, tr. it., Laterza, Roma-Bari, 2006.

³ Nessun carattere può dirsi definito senza entrare in confronto con qualcosa di estraneo. Il carattere si esplica per via del contrasto, del dibattito e della polemica (cfr. U. Curi, *Polemos. Filosofia come guerra*, Raffaello Cortina, Milano, 2013). Il carattere è la rappresentazione di una personalità che non è mai «data», ma è sempre «riscoperta». Per Umberto Curi è l'«altro», lo «straniero» a farci il dono di questa personalità. L'«altro» è colui che ci pone bruscamente di fronte ai quesiti esistenziali. Nel domandarci chi siamo, da dove veniamo, egli pone in discussione le nostre autorappresentazioni, ma al contempo ci stimola a trovare delle risposte e delle riconferme della nostra stessa identità (*Straniero*, Raffaello Cortina, Milano, 2010). Egli ci coinvolge in un percorso dialettico che giunge alla sua sintesi nel «riconoscimento» reciproco. Il termine «riconoscimento» introduce a temi essenziali della filosofia di Hegel. Temi sviluppati, dapprima, negli anni della docenza a Jena e, successivamente, nella *Fenomenologia dello Spirito*. Per «riconoscimento» Hegel intende quel processo che ci porta a concepire noi stessi proprio attraverso l'altro (*Filosofia dello spirito jenesse*, tr. it., Laterza, Roma-Bari, 2008). Un processo che, appunto, per il filosofo tedesco, non può che discendere dalla contrapposizione dialettica. È, inoltre, molto antica l'idea che la «persona», intesa come «corpo», in senso fisiologico, sia ciò che si riflette nell'occhio dell'altro. Nei *Brāhmana* si dice che *puruṣa* (persona) è «quella minuscola figura che si vede riflessa nella pupilla di chiunque» (R. Calasso, *L'ardore*, Adelphi, Milano, 2010, p. 44). Possiamo meglio intendere questa proposizione alla luce delle considerazioni di Michel Foucault. Per Foucault nessuno può riconoscere sé stesso (proprio come «corpo», come persona fisica) se non specchiandosi su una superficie riflettente. In questo senso l'«altro» è il nostro «specchio». Il suo sguardo e il suo riconoscimento ci svelano parti invisibili del nostro corpo, ad esempio la «mia nuca e la mia schiena». Parti che il soggetto, da solo, non potrebbe mai vedere, non almeno nel modo in cui egli vede le sue mani (M. Foucault, *Utopie Eterotopie*, tr. it., Cronopio, Napoli, 2019, p. 54; si veda anche Id. *Tecnologie del sé*, tr. it., Bollati Boringhieri, Torino, 1992).

⁴ Cfr. U. Fadini, *Velocità e attesa. Tecnica, tempo e controllo in Paul Virilio*, Ombre corte, Verona, 2020.

⁵ Cfr. M. Augé, *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, tr. it., Milano, Elèuthera, 1993.

⁶ H. Rosa, *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, tr. it., Einaudi, Torino, 2015, p. 9.

⁷ Affidarsi alla socialità tecnologicamente mediata, osserva acutamente Paul Virilio, significa perdere in un sol colpo braccia e gambe, rimanere preda delle apparenze audio-visive in una sorta di «voyeurismo universale» (*Op. cit.*, p. 15.). Virilio paragona questa condizione dimidiata a quella dei «grandi mutilati di guerra». «Da un lato, essi reprimono, più o meno



alcune categorie imprescindibili quali, ad esempio, quelle di “realtà”, “autenticità”, “soggetto”, “oggetto”.⁸ Non stupisce, dunque, che al dilagare dell’informatizzazione si accoppi un «incrinarsi del senso di identità». ⁹ Specialmente nell’ambito del lavoro informatizzato (dal “telelavoro” alla sua evoluzione in *smart working*), noi osserviamo l’emergere di un fenomeno sociale che si estende a tutti i piani del presente. Lo vediamo affermarsi nelle sue manifestazioni più stridenti, in tutta la sua asprezza e in tutta la sua contraddittorietà, poiché il lavoro occupa spazi e tempi della vita in cui, attraverso le opere, l’uomo afferma sé stesso. Noi osserviamo una difficoltà crescente del lavoratore a tradurre l’esperienza in «autocoscienza». «Il protagonismo delle macchine (anche e soprattutto nella loro veste microelettronica...)» tende, difatti, a «squalificare» l’individuo provocando «una sorta di mutazione antropologica». L’umano diviene sempre più passivo, sempre più marginale e residuale, sempre più incapace di rappresentare la sua essenza se non attraverso il supporto di un «vicario tecnologico». ¹⁰

2. Uomini e computer

L’irruzione dei calcolatori nella nostra vita sociale ha inizio negli anni Ottanta del Novecento, quando l’invenzione dei primi *personal computer* rivoluzionò l’intero approccio all’informatica. Sino ad allora l’uso dei computer (dispositivi ingombranti, costosi e impenetrabili) era stato accessibile solo a gruppi di specialisti operanti nell’ambito di grandi istituzioni. Il PC era, invece, uno strumento assai versatile, destinato, per lo più, al consumo di massa, fruibile per attività di programmazione e ricreazione sia da un pubblico di esperti sia di neofiti. ¹¹ Parallelamente allo sviluppo dei PC, nei primi anni Novanta del Novecento, giungeva a compimento un processo di innovazione iniziato negli Stati Uniti nel secondo dopoguerra: la creazione, cioè, dell’infrastruttura *internet* e la sua implementazione nel *world wide web*. La combinazione tra il PC e il *web* incominciò ad integrare l’uso dei media tradizionali: telefonia, radio-televisione, stampa. Dapprima utilizzata come strumento di consultazione, ricreazione e comunicazione (attraverso *tool* come il *sito* e l’*ipertesto*, le *e-mail* e le *chat*), essa diviene sempre più strumento di condivisione (attraverso i primi programmi di *file sharing*). Mentre i media tradizionali agivano a senso unico, da un “emittente” verso un “ricevente”, il combinato PC-web agiva simultaneamente in entrambi i sensi. Esso coinvolgeva più attivamente il proprio utente invitandolo a partecipare a una trasmissione ininterrotta e attivava, così, una moltitudine di flussi da ogni luogo e verso ogni luogo. Questo processo poneva per la prima volta in discussione l’unitarietà del carattere del fruitore che, prima identificato in un destinatario passivo, il consumatore di un bene (il PC) e di un servizio (il *web*), diveniva ora partecipe e co-creatore di una comunità aperta e tentacolare. Una comunità in cui “soggetto” e “oggetto”, “emittente” e “ricevente”, non erano più riferibili a persone, funzioni e prospettive distinte. Con ciò si gettavano anche gli essenziali presupposti perché, proprio grazie al dispiego delle ICT, potessero nascere

inconsapevolmente, le immagini insostenibili dell’incidente». Dall’altro si affidano a visioni compensatorie che dovrebbero risarcire le proprie privazioni sensoriali. Privato di parte della propria fisicità, osserva il filosofo francese, l’uomo tecnologico si lascia andare al miraggio di una realtà leggera e fluttuante. Una dimensione in cui «il vecchio ‘corpo animale’» diviene solo un intralcio e un orpello pachidermico (*Op. cit.*, p. 38-39). Si impone, così, una tendenza a smaterializzare l’esperienza in forme nomadi e volatili. Di questa tendenza l’affermazione delle ICT incarna, probabilmente, il momento più alto. Attraverso di esse vediamo affiorare «l’ipotesi che un uomo fatto diversamente sia all’origine della scelta digitale: e che un uomo fatto diversamente ne sarà probabilmente il risultato» (A. Baricco, *The Game*, Einaudi, Torino, 2018, p. 83).

⁸ Cfr. U. Fadini, *op. cit.*, p. 41.

⁹ *Ivi*, p. 39.

¹⁰ *Ivi*, p. 41.

¹¹ Cfr. J. Ryan, *Storia di internet e il futuro digitale*, tr. it., Einaudi, Torino, 2001.



dei «collettivi di sensibilità e di cognizione» in grado di aprire «dinamiche di invenzione continua (di lingue, segni, figure... in definitiva di realtà differenti)».¹² Un passo decisivo in questa direzione si compie, nel 2004, con la nascita di *facebook*, il primo *social forum* accessibile via *web* a tutta la comunità di riceventi-emittenti. Lo sviluppo di strumenti come il computer portatile, i primi *smartphone* e i primi *tablet* è, poi, confluito in una dinamica già *in fieri* affrettandone gli esiti e le conseguenze. Alleggerendo la «postura uomo-tastiera-schermo»¹³ esso ha consentito agli utenti di connettersi in mobilità, per condividere idee, informazioni e conoscenza in ogni frangente della propria vita.¹⁴ Il paradigma della comunicazione 24/7 iniziava, così, ad espandersi su scala globale.¹⁵ Il primo *smartphone* di largo consumo viene commercializzato nel 2007. Si tratta di uno strumento rivoluzionario: un oggetto discreto, di dimensioni tascabili, che integra al suo interno tre funzioni principali: telefonia mobile, PC-web, servizi di orientamento e localizzazione. A queste tre funzioni standard si aggiunse, poi, un gran numero di *software* opzionali (le cosiddette “applicazioni”) il cui scopo era di moltiplicare la gamma delle prestazioni fruibili anche sulla base di un’offerta personalizzata. Nell’attuale fase della loro evoluzione, le infotecnologie come lo *smartphone* sono diventate addirittura strutturali, non meno necessarie, cioè, della corrente elettrica.¹⁶ L’universo delle applicazioni disponibili può soddisfare qualsiasi bisogno o desiderio. «Ci sono *app* che si prendono cura di noi, che ci disciplinano; ci confessiamo con le *app*, parliamo con loro della nostra salute e chiediamo consigli su come fare esercizio e come pregare. Viviamo una vita di *app* e le consideriamo accudenti».¹⁷ Ciò è divenuto possibile anche grazie a una rivoluzione introdotta dall’azienda *Google* nel 2009. Il 4 dicembre di quello stesso anno *Google*, poi seguita, da tutti i grandi gestori della rete, ha annunciato di aver attivato unilateralmente il meccanismo di “profilazione”. Per “profilazione” si intende una procedura di monitoraggio delle operazioni svolte in rete dall’utente. I gestori acquisiscono i dati personali per poi interpretarli attraverso specifici algoritmi. Il fine è di valutare «analizzare o prevedere» aspetti riguardanti abitudini e preferenze.¹⁸ Tale procedura permette di anticipare i bisogni prima ancora che vengano formulati. Grazie all’enorme mole di informazioni raccolte (ciò che, in genere, si definisce *big data*), i gestori della rete sono grado di identificarci, sapere dove siamo e cosa cerchiamo.¹⁹ E, attraverso lo *smartphone*, se «hai bisogno di latte, e se c’è un negozio che lo vende lì vicino, Google te lo segnalerà». In questo nuovo regime, osserva, però, Michele Ainis, ciò che entra in gioco è «la possibilità di rapportarci gli uni agli altri».²⁰ Il contatto tra individui non è più fondamentale perché tutto si risolve nell’etere di telecomunicazioni. In un certo senso è la «fine della città» almeno per come è stata concepita fino a ieri: una «comunità di uomini»

¹² U. Fadini, *op. cit.*, pp. 69-70.

¹³ A. Baricco, *op. cit.*, p. 89.

¹⁴ Cfr. A. Elliott – J. Urry, *Vite mobili*, tr. it., il Mulino, Bologna, 2013.

¹⁵ Cfr. J. Crary, *24/7. Il capitalismo all’assalto del sonno*, tr. it., Einaudi, Torino, 2015.

¹⁶ Cfr. S.R. Barley, “Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations”, *Academy of Management Discovery* 1, 1 (2015): pp. 31-60.

¹⁷ S. Turkle, *Insieme ma soli. Perché ci aspettiamo sempre più dalle tecnologie e sempre meno dagli altri*, tr. it., Einaudi, Torino, 2019, p. XXVIII.

¹⁸ F. Di Ciommo, “Privacy in Europe After Regulation (EU) No 2016/679: What Will Remain of the Right to Be Forgotten?”, *The Italian Law Journal* 3, (2017): pp. 623-646, citato in M. Ainis, *Il regno dell’uroboro. Benvenuti nell’era della solitudine di massa*, La nave di Teseo, Milano, 2018, p. 20.

¹⁹ Cfr. V. Mayer-Schönberger – K.N. Cukier, *Big data. Una rivoluzione che trasformerà il nostro modo di vivere e già minaccia la nostra libertà*, tr. it., Garzanti, Milano, 2013.

²⁰ M. Ainis, *op. cit.*, pp. 14-15.



ordinata da regole che distinguevano compiti, ruoli e funzioni.²¹ Un tempo le città erano il “luogo” per antonomasia, sedi privilegiate della «sfera pubblica», teatro di una inesauribile dialettica civile e nucleo generativo delle identità sociali. Oggi si presentano, invece, come meri snodi logistici delle infrastrutture informatiche che danno accesso alla rete.²² La rivoluzione telematica ha ricombinato la città svuotando gli ambienti fisici di spessore. Il paradosso è, però, che, nella loro forma architettonica, le città non hanno patito ridimensionamenti di alcun genere. Proprio per la ricchezza della loro offerta infrastrutturale, esse si presentano, ancora oggi, come una meta assai appetibile e sono, anzi, catalizzatrici di grandi flussi migratori che si dipartono da tutte le periferie del pianeta.²³ Cionondimeno l’approdo alle metropoli costituisce solo l’inizio di un esodo ulteriore, quello che sospinge vecchi e nuovi residenti verso una dimensione che trascende la stessa città fisica. Negli anni Novanta del secolo passato, al primo apparire di *world wide web*, quando la sua fruizione era ancora macchinosa e incagliata nella «postura uomotastiera-schermo», questa dimensione fu definita «cyberspazio». Il termine evocava le fosche ambientazioni che facevano da sfondo alla fantascienza di William Gibson.²⁴ Più tardi, quando lo sviluppo del *web 2.0* iniziò a sollecitare un nuovo approccio a internet (connotando la valenza sociale della “condivisione” rispetto alla pura e semplice “fruizione”), sopravanzò il concetto di «spazio dei flussi» più volte aggiornato da Manuel Castells.²⁵ Oggi, con il superamento delle connessioni via cavo e l’incremento di velocità di circolazione-dati, con l’introduzione di tecnologie più agili e con la funzionalizzazione di tutte le potenzialità della rete, si può parlare della vera e propria nascita di una «sfera pubblica» meta-geografica. Un ambiente sociale che, seppur con molte precauzioni, potrebbe esser riportato al paradigma della *smart city*. È proprio a questo ambiente che oggi aspirano ad accedere le masse che si addensano all’interno delle metropoli. Più che una realtà fisicamente connotabile, la *smart city* è un circuito di comunicazioni ininterrotte. Una corrente accesa dalle infrastrutture telematiche che poggiano materialmente sulla superficie della terra, alimentata dall’uso dei dispositivi digitali che sono in possesso di individui e istituzioni, decodificata, infine, da tutta una serie di algoritmi che ne interpretano i flussi e le oscillazioni.²⁶ L’integrazione combinata di questi tre elementi, opportunamente regolata da protocolli standard, ha prodotto nuove forme di organizzazione fondate sul concetto della cooperazione tra assenti. Lo *smart working* è una forma di cooperazione in assenza adottata all’interno delle imprese per migliorare il coordinamento delle routine e ottenere agilità organizzative.

²¹ Cfr. M. Ilardi, *Negli spazi vuoti della metropoli. Distruzione, disordine, tradimento dell’ultimo uomo*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999, pp. 7-8.

²² Cfr. A. Magnaghi, *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2010.

²³ Cfr. J.R. McNeil – P. Engelke, *La grande accelerazione. Una storia ambientale dell’Antropocene dopo il 1945*, tr. it., Einaudi, Torino, 2018.

²⁴ Cfr. W. Gibson, *Neuromante*, tr. it., Editrice Nord, Milano, 1986.

²⁵ Il concetto di «spazio dei flussi», nasce all’interno di un’analisi di economia regionale originariamente presentata da Castells in *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process*, Blackwell, Oxford, 1989. A partire dal 1994 il concetto viene arricchito di nuove prospettive e calato più decisamente nel contesto nella dimensione urbana e della dimensione socio-culturale. In *La nascita della società in rete* (tr. it., Egea, Milano, 2020, p. 473) il sociologo presenta lo «spazio dei flussi» come «l’organizzazione materiale delle pratiche sociali di condivisione del tempo che operano mediante flussi». «Per flussi – specifica Castells – intendo sequenze di scambio e interazione finalizzate, ripetitive e programmabili tra posizioni fisicamente disgiunte occupate dagli attori sociali».

²⁶ Cfr. C. Ratti, *La città di domani. Come le reti stanno cambiando il futuro urbano*, Einaudi, Torino, 2017.



3. La rivoluzione dello *smart working*

La traiettoria evolutiva dai computer vecchio stile sino alle *information and communication technologies*, può essere ricapitolata, seppur sommariamente, in uno schema articolato in quattro fasi: 1) *enterprise computing*, 2) *end-user computing*, 3) *strategic computing*, 4) *ubiquitous computing*.²⁷ È solo nell'attuale fase di sviluppo, quella dell'*ubiquitous computing*, che le prassi organizzative legate allo *smart working* iniziano a dispiegarsi in tutta la loro valenza. Sebbene al riguardo di un simile fenomeno non esista, in letteratura, una definizione univoca,²⁸ è, comunque, possibile individuare alcune convergenze e alcuni rilievi generalmente condivisi. Unanime è, ad esempio, la concezione dello *smart working* come strumento gestionale del lavoro post-fordista. Uno strumento che destruttura le gerarchie preesistenti sostituendole con una rete di collaborazione trasversale. Il presupposto fondamentale di questa rivoluzione è la possibilità di accesso alle infotecnologie.²⁹ In tal senso il fenomeno *smart working* può essere letto all'interno del paradigma della *smart city* quale risultante di un processo di sviluppo dei grandi *network* reciprocamente connessi attraverso il *web*. La principale innovazione apportata dallo *smart working* consiste nella valorizzazione della "flessibilità". Nella normativa italiana sullo *smart working*, "flessibilità" è sinonimo di "assenza di vincoli" o, più precisamente, di quelle costrizioni spazio-temporali che caratterizzano le tradizionali prestazioni di lavoro. Agendo in *smart working*, il lavoratore è liberato dalla propria «postazione fissa» e messo in grado di scegliere dove e quando operare. Egli può, altresì, scegliere i propri strumenti di lavoro coniugandoli a scopi ed esigenze personali, variandoli, a sua totale discrezione, nel corso della settimana o nell'arco della stessa giornata. Si lavora emancipati da ogni supervisione diretta, collaborando a distanza con i propri colleghi, rispondendo a direttive che arrivano in remoto e rendicontando le proprie attività. Questa "flessibilità" accresce l'"autonomia", ma al contempo responsabilizza rispetto al conseguimento dei *target*. L'ideologia prevalente tra gli alfieri di questo nuovo paradigma ci presenta lo *smart working* come una soluzione "intelligente", vantaggiosa, cioè, sia per i lavoratori che la accettano sia per gli enti (pubblici o privati) che la promuovono. Agli uni essa garantirebbe indipendenza e possibilità di amministrare più consapevolmente le energie, trovando nuovi tempi, spazi e modi di dispiegare il proprio genio creativo. Agli altri, invece, un'ottimizzazione delle *performance* e una minimizzazione delle risorse investite,³⁰ riducendo, ad esempio, il tasso di assenteismo e i costi derivanti dal mantenimento degli uffici. Per gli enti, inoltre, lo *smart working*, così come altre pratiche flessibili (*part-time, job sharing*), si rivela uno strumento particolarmente utile al fine di attrarre talenti e "risorse umane". Per comprendere l'autentica portata dello *smart working* ("lavoro flessibile"), bisogna necessariamente porlo in relazione al *teleworking* ("telelavoro"). Relazione che non è, però, una sovrapposizione né una indebita confusione. La contiguità tra questi due fenomeni è posta acutamente in luce da molti autori i quali li posizionano lungo una traiettoria evolutiva le cui origini possono essere tracciate negli anni Settanta. Proprio in quegli anni, dopo la guerra dello Yom Kippur, l'inasprimento dei rapporti con i paesi arabi, il vertiginoso rialzo del prezzo del petrolio e la conseguente

²⁷ Cfr. W.F. Cascio – R. Montealegre, "How technology is changing work and organizations", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (2016): pp. 349-375.

²⁸ Cfr. T. Torre – S. Sarti, "Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions", *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations. Advanced Series in Management* 23 (2019): pp. 177-200.

²⁹ Cfr. S.J. Eom – N. Choi – W. Sung, "The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences", *Government Information Quarterly* 33, 3 (2016): pp. 562-571.

³⁰ Cfr. A. Rapp – M. Ahearne – J. Mathieu – N. Schillewaert, "The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience", *International Journal of Research in Marketing* 23, 3 (2016): pp. 279-293.



crisi energetica, si pose, per la prima volta, in tutto l'Occidente, il problema di una riorganizzazione delle pratiche sociali. Si trattava, innanzitutto, di trovare alternative al consumo di carburante e all'uso dei veicoli. Jack Nilles propose il "telelavoro" come una parziale soluzione al problema. Soluzione che riducendo la mobilità dei lavoratori (o, almeno di alcune categorie di lavoratori), prospettava, tra l'altro, molteplici benefici anche in vista della tutela dell'ambiente. Difatti, al tempo, il termine "telelavoro" si riferiva al lavoro svolto fra le mura domestiche grazie alla possibilità di incrociare tecnologie abilitanti come il telefono e i primi *network* aziendali. Analogamente al "telelavoro", anche lo *smart working* si appoggia a tecnologie abilitanti, sebbene quelle oggi a disposizione dello *smart worker* siano indescrivibilmente più avanzate,³¹ spaziando dai dispositivi portatili, come *smartphone* e *tablet*, a sofisticati applicativi di collaborazione e *social networking*.³² Inoltre, così come il "telelavoro", anche lo *smart working* consente di lavorare da casa. In questo caso, però, la scelta dell'auto-domiciliazione è totalmente discrezionale. È, cioè, solo una delle possibili opzioni che il lavoratore seleziona a proprio vantaggio tra cui quella del *coworking* in spazi opportunamente attrezzati come gli *smart work center* o *smart work hub*. Proprio per questo lo *smart working* può essere letto come implementazione del "telelavoro", una pratica che amplia la gamma di situazioni e di strumenti precedentemente utilizzabili. In altri termini, lo *smart working* può essere considerato come un più ampio *set* di pratiche in cui si iscrive anche lo stesso "telelavoro".³³ A fronte, però, della una retorica di continuità è necessario rilevare una differenza assai profonda. Mentre il "telelavoro" non rompe i vecchi schemi gestionali e incarna ancora una visione fordista del lavoro, lo *smart working* si configura come una rivoluzione epocale. Esso non comporta solo una riscrittura dell'organizzazione ma un cambiamento generale delle nostre attitudini. Essere *smart*

significa essere dinamici e nomadi contro qualsiasi burocrazia centralizzata. Significa credere nel dialogo e nella cooperazione contro qualsivoglia autorità centrale. Credere nella flessibilità contro la *routine*. Nella cultura e nella conoscenza contro la produzione industriale. Nell'interazione spontanea e nell'autopoiesi contro le rigide gerarchie.³⁴

4. Le identità professionali in ambienti iperconnessi

A fronte di una visione ottimistica dello *smart working* non mancano prospettive di analisi più critiche. Ad esempio, nell'ambito della sua riflessione sulla *smartness* e anche contestualizzando alcune riflessioni di Slavoj Žižek, Mark Fisher osserva come l'organizzazione post-fordista del lavoro coincida con una transizione a tratti drammatica. Quella dalle consuete «società disciplinari» a una ancora indefinita «società del controllo».³⁵ Le prime, accuratamente descritte da Michel Foucault, sono le società organizzate intorno ad ambienti chiusi: la scuola distinta e separata dalla fabbrica; la fabbrica distinta e

³¹ Cfr. G.P. Huber, "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making", *Academy of Management Review* 15, 1 (1990): pp. 47-71.

³² Cfr. M. Kodama, "Digitally transforming work styles in an era of infectious disease", *International Journal of Information Management* 55, 102172 (2020): pp. 1-6.

³³ Cfr. L. Errichiello – T. Pianese, "Toward a theory on workplaces for smart workers", *Facilities* 38, 3/4 (2019): pp. 298-315.

³⁴ M. Fisher, *Realismo capitalista*, tr. it. Nero, Roma, 2018, p. 69.

³⁵ *Ivi*, pp. 59-60; si veda anche M. Hardt – A. Negri, *Impero. Il nuovo ordine della globalizzazione*, tr. it. Rizzoli, Milano, 2002.



separata dall'istituzione pubblica.³⁶ Le seconde, prospettate invece da Gilles Deleuze, sono quelle in cui si assiste alla progressiva aggregazione di tutte le istituzioni in un regime diffuso.³⁷ Un regime che contestualizzato all'ambito della nostra indagine potrebbe corrispondere alla dimensione della *smart city*. Per Fisher la caduta delle distinzioni disciplinari (la distinzione tra casa, fabbrica, istituzioni) contribuisce a disintegrare le nostre personalità. Essa priva il soggetto di punti di riferimento e lo cala in una condizione di disorientamento assoluto. Non è qui il caso di approfondire ulteriormente la tesi sviluppata dal filosofo anglosassone. Trarremo, però, spunto dalle sue riflessioni per indagare un aspetto critico dello *smart working*. In questo paragrafo tenteremo, infatti, di illustrare come la declinazione lavorativa della *smartness* possa condizionare la percezione dell'identità attraverso l'alterazione dei profili professionali. Il profilo professionale è una componente sostanziale, seppur non assoluta, dell'identità soggettiva. Esso caratterizza le nostre autorappresentazioni all'interno di un più ampio contesto organizzativo, illustra il perché si sceglie una determinata organizzazione; perché, nel caso, si decide di abbandonarla; perché si adotta un certo stile di lavoro e perché si interagisce seguendo certi riti.³⁸ Mentre l'affiliazione a una struttura lavorativa contribuisce a rafforzare il nostro profilo professionale (attraverso la condivisione di una determinata *mission* cui si associano valori e credenze condivise), l'isolamento dall'organizzazione contribuisce a svilirlo e a depotenziarlo. Questo processo può generare alienazione e indurci a percepire un'identità dimidiata. Per comprendere meglio come ciò possa accadere occorre abbandonare il "mito" dell'identità "statica", l'idea, cioè, che la configurazione di sé possa essere ricondotta a una "sostanza" immutabile, qualcosa che trascende le manifestazioni del divenire e che non è mai condizionata dalle loro metamorfosi. La filosofia di Nietzsche e la psicoanalisi di Freud avevano già messo in crisi questa visione monolitica, quando le concettualizzazioni sociologiche del Novecento hanno proposto un nuovo paradigma interpretativo: quello dell'identità come "costruzione sociale".³⁹ Secondo questa prospettiva l'identità non è uno "status", ma un processo aperto e continuamente ridiscusso. È qualcosa che si definisce nell'*iter* di una relazione e di un "negoziato" con i nostri simili. Al centro del negoziato ci sono le autorappresentazioni che vengono "messe in scena" o "performate",⁴⁰ sottoposte alla critica di un pubblico severo e, infine, emendate o riconosciute come tali. Ma l'autorappresentazione non è solo narrazione, è anche un atteggiamento e una mimica del corpo. E anche il riconoscimento (o il suo contrario) è, spesso, veicolato da certi atteggiamenti o posture. Una stretta di mano, un contatto fisico può comunicare, talvolta, più efficacemente delle parole. Sotto «le dita dell'altro» il nostro corpo è più sensibile, la percezione di noi stessi diviene più acuta.⁴¹ Tuttavia, questa forma di interazione tangibile può difficilmente realizzarsi al di fuori di un luogo condiviso. Un luogo che per molti lavoratori tradizionali si identifica necessariamente con il proprio ufficio. Interagendo in una sede istituzionale, un individuo si espone a trecentosessanta gradi: attrae lo sguardo, catalizza

³⁶ Cfr. M. Foucault, *La società disciplinare*, tr. it. Mimesis, Milano, 2007.

³⁷ Cfr. G. Deleuze, *Poscritto sulle società del controllo*, in Id., *Pourparler 1972-1990*, tr. it., Quodlibet, Macerata, 1992, pp. 234-241.

³⁸ Cfr. B.E. Ashforth – B.S. Schinoff, "Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (2016): pp. 111-137; B.E. Ashforth – S.H. Harrison – K.G. Corley, "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions", *Journal of Management* 34, 3 (2008): pp. 325-374.

³⁹ Cfr. R. Bodei, *Scomposizioni. Forme dell'individuo moderno*, il Mulino, Bologna, 2020.

⁴⁰ Cfr. P.L. Berger – T. Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, tr. it., il Mulino, Bologna, 1997; E. Goffman, *La vita quotidiana come rappresentazione*, tr. it., il Mulino, Bologna, 1997.

⁴¹ Cfr. M. Foucault, *Utopie Eterotopie*, cit., p. 45.



l'attenzione, mobilita pulsioni e personalizza l'ambiente. Naturale, dunque, che nelle nuove circostanze, almeno per chi è abituato a lavorare in ufficio, lo *smart working* sia vissuto come forma di «esilio»⁴² che inibisce, innanzitutto, l'espressione di sé.⁴³ Una condizione resa ancor più paradossale dalla percezione di uno stato di controllo panoptico, in cui pur sentendosi scrutato dall'istituzione, l'individuo non avverte il beneficio del riconoscimento. Alla dispersione della dimensione topologica corrisponde, così, un senso di diminuzione personale. Jean Twenge ha osservato l'emergere di questo fenomeno soprattutto nell'ambiente sociale degli *i-Gen* (i cosiddetti "nativi digitali"). A nostro avviso, però, le sue conclusioni sono in larga misura applicabili anche al contesto degli *smart worker*. Anche questi ultimi, come gli stessi *i-Gen*, sopportando la pressione di un immenso apparato tecnologico, sono portati a relazionarsi in una dimensione virtuale che inibisce la maggior parte delle interazioni fisiche. La psicologa americana, adottando una prospettiva ispirata al *social learning*, osserva come alla virtualizzazione delle nostre pratiche corrisponda una perdita di «*locus interno*». Chi ha «*locus interno*», spiega Jean Twenge, avverte una maggiore aderenza al proprio sé. Si sente padrone delle proprie azioni, di cui percepisce il merito e la responsabilità. Chi, invece, è privo di «*locus interno*» si descrive soggetto a forze impersonali, si percepisce fragile ed esposto agli accidenti senza possibilità di prevederli e prevenirli. Un'idea sconsolante e forse caratteristica di chi avverte la perdita di «*locus interno*» è che il mondo sia «luogo intrinsecamente pericoloso perché ogni interazione sociale può fare del male».⁴⁴ Ciò determina un ritorno sulla dimensione *social* che ha tutte le sembianze di un circolo vizioso: più sento che la realtà mi sfugge di mano, più mi rivolgo all'esperienza virtuale, ma più sono connesso ai miei dispositivi telematici, più continuo a perdere il contatto con il mondo. Si tratta di una trappola comportamentale che, spesso, può imprigionare anche gli *smart worker*. Sentendosi isolati dalla propria organizzazione e in una condizione in cui i ruoli appaiono indefiniti, questi ultimi avvertono spesso la pressione e la necessità di ribadire il proprio *status* e la propria funzione. Non potendo più farlo attraverso interazioni dirette e avendo a disposizione potenti strumenti informatici, essi tenderanno a rimanere sempre più connessi per impressionare e autorappresentarsi a distanza.⁴⁵ D'altronde il vivere in uno stato di "iperconnessione" offre l'opportunità di giocare con le proprie identità, scegliendo in maniera, per così dire, opportunistica quali aspetti esaltare e quali, mettere in ombra.⁴⁶ Molti lavoratori usano le ICT per comunicare selettivamente diverse immagini di sé: quella della persona disponibile e reattiva, quella della persona ricercata e riflessiva, quella della persona dilettevole e spassosa o, ancora, autorevole e impegnata.⁴⁷ In tutte queste circostanze l'impiego delle ICT non favorisce una negoziazione dell'identità, ma solo lo

⁴² E. Hafermalz, "Out of the panopticon and into exile: Visibility and control in distributed new culture organizations", *Organization Studies* 0170840620909962, (2020): pp. 1-21.

⁴³ Cfr. C.J. Bean – E.M. Eisenberg, "Employee sensemaking in the transition to nomadic work", *Journal of Organizational Change Management* 19, 2 (2018): pp. 210-222; M. Brocklehurst, "Power, identity and new technology homework: Implications for new forms of organizing", *Organization Studies* 22, 3 (2001): pp. 445-466.

⁴⁴ J. Twenge, *Iperconnessi. Perché i ragazzi oggi crescono meno ribelli, più tolleranti, meno felici e del tutto impreparati a diventare adulti*, tr.it., Einaudi, Torino, 2018, p. 191.

⁴⁵ Cfr. K. Dery – E. Hafermalz, *Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected*, in J. Lee (Ed.) *The impact of ICT on work*, Springer, Singapore, 2016, pp. 109-126; Z.I. Barsness – K.A. Diekmann – M.D.L. Seidel, "Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management", *Academy of Management Journal* 48, 3 (2005): pp. 401-419.

⁴⁶ Cfr. M.R. Leary – R.M. Kowalski, "Impression management: A literature review and two-component model", *Psychological Bulletin* 107, 1 (1990): pp. 34-47.

⁴⁷ Cfr. G. Symon – K. Pritchard "Performing the responsive and committed employee through the sociomaterial mangle of connection", *Organization Studies* 36, 2 (2015): pp. 241-263.



sdoganamento di un narcisismo di facciata che tradisce solitudine e bisogno di riconoscimento.⁴⁸ Infine, nel gioco a rialzo delle rappresentazioni *social*, ad essere penalizzato è il benessere lavorativo. Colti dalla tempesta delle sollecitazioni mediatiche e sentendosi, in qualche modo, obbligati a replicare, gli *smart worker* avvertono quella che in gergo tecnico è stata definita «workplace telepressure»,⁴⁹ uno stato di *stress* che inibisce la concentrazione e comporta la perdita di produttività. In questo caso lo *smart working*, oltre a risultare nocivo per il singolo l'individuo, appare controproducente anche per l'organizzazione.⁵⁰

5. Conclusioni

Una sorta di mistica dell'automazione aleggia, ormai da tempo, sulle nostre società. Una fede ottimistica nello sviluppo della telematica e nelle potenzialità implicite delle nuove ICT ci presenta queste ultime quasi come strumenti di salvezza in grado di schermare gli uomini da ogni afflizione. La pandemia di coronavirus è stata un banco di prova di questo tecno-ottimismo. E, per certi versi, lo ha corroborato. È innegabile, infatti, che, se una simile pandemia avesse colto il mondo nei decenni passati le nostre capacità di organizzazione e di reazione sarebbero state enormemente ridimensionate. Le ICT ci hanno reso resilienti, hanno mobilitato individui costretti alla clausura, hanno consentito loro di rimanere in connessione anche in uno stato di prolungato isolamento. Laddove le tecnologie erano meno sviluppate la risposta all'emergenza è stata più lenta. Ciò giustifica, ampiamente, la riapertura del dibattito sull'utilità sociale delle infrastrutture informatiche e, con specifico riferimento all'organizzazione del lavoro, apre nuovi orizzonti per la diffusione dello *smart working*. Il nuovo paradigma della *smartness* non dovrebbe, però, essere assolutizzato. L'attenzione posta nei paragrafi precedenti sugli aspetti critici dello *smart working* non ha come obiettivo quello di demonizzare una pratica che sta iniziando sempre più a istituzionalizzarsi. Si intende, piuttosto, sollecitare l'attenzione sulla necessità di un approccio più consapevole allo strumento. Un approccio ispirato da quell'etica che Hans Jonas si è sforzato di indicare per la civiltà tecnologica: un virtuoso connubio tra il «principio speranza»⁵¹ e il «principio di responsabilità»,⁵² tra l'ambizione di costruire migliori condizioni di vita (traendo vantaggio anche dall'impiego delle macchine) e la prospettiva di farlo in una maniera sostenibile, nel rispetto di alcuni assunti condivisi.⁵³ D'altronde la comunità scientifica globale ha da tempo recepito questa necessità. Esperti di comunicazione, psicologi, manager (ma non solo) hanno compreso l'urgenza di portare alla ribalta il problema della consapevolezza digitale. I danni derivanti dall'uso intensivo delle tecnologie e da quella che è stata definita «iper-connettività» sono stati sottolineati all'interno degli *organizational studies*. Molto interessante risulta, a tal proposito, il concetto di «connettività necessaria».⁵⁴ Tale

⁴⁸ Cfr. A. Colbert – N. Yee – G. George, “The digital workforce and the workplace of the future”, *Academy of Management Journal* 59 (2016): pp. 731–739; A. Orsenigo, “La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità”, *Spunti* 6 (2002): pp. 7-26.

⁴⁹ L.K. Barber – A.M. Santuzzi, “Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery”, *Journal of Occupational Health Psychology* 20(2), 172, (2015), pp. 172-189.

⁵⁰ Cfr. L. Errichiello – D. Demarco, “From social distancing to virtual connections. How the surge of remote working could remold shared spaces”, *TeMa. Journal of Land, Use, Mobility and Environment*, Special Issue Covid-19 vs City-20 (2020), pp. 151-164.

⁵¹ Cfr. E. Bloch, *Il principio speranza*, tr. it., Garzanti, Milano, 1994.

⁵² Cfr. H. Jonas, *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, tr. it., Einaudi, Torino, 1990.

⁵³ Cfr. R. Bodei, *op. cit.*

⁵⁴ D.G. Kolb – A. Caza – P.D. Collins, “States of connectivity: New questions and new directions”, *Organization Studies* 33, 2 (2012), pp. 267-273.



concetto, avanzato da Darl Gurney Kolb, evidenzia l'importanza di equilibrare la propria vita in rete al giusto mezzo tra due estremi: da un lato l'estremo dell'«ipo-connettività», un rifiuto quasi luddistico delle tecnologie, dall'altro quello dell'«iper-connettività» e, cioè, un totale abbandono alle loro seduzioni. Anche il concetto di «*digital wellbeing*» può concorrere alla definizione di un'etica tecnologica. Tale concetto, recentemente rilanciato da Mariek Vanden Abeele, indica una modalità di approccio alle tecnologie tesa a preservare il benessere dell'individuo.⁵⁵ Con specifico riferimento alla condizione degli *smart worker*, alla loro necessità di conservare un'identità, alla loro esigenza di rimanere produttivi senza compromettere l'equilibrio tra vita e lavoro, il conseguimento del «*digital wellbeing*» implica un'azione su tre livelli distinti. Tale azione coinvolge sia gli stessi *smart worker* sia le organizzazioni a cui essi afferiscono, rendendo i primi responsabili per la propria condotta e le seconde responsabili di incoraggiare prassi sane. Il primo livello d'azione riguarda la progettazione degli spazi di lavoro digitali, il secondo l'utilizzo degli strumenti tecnologici, il terzo le *policy* organizzative. Riguardo al primo livello d'intervento, si pongono al centro le scelte di *design* degli spazi. A tal proposito è opportuno ricordare l'essenziale distinzione tra «telelavoro» e *smart working*. Quest'ultimo non è semplicemente «lavoro da casa», ma può essere realizzato all'interno di vari ambienti pubblici e privati come i già citati *smart work center*. Questi ambienti, generalmente definiti *digital workplace*, non dovrebbero presentarsi come meri supporti logistici di lavoratori privati di una sede istituzionale. Dovrebbero al contrario favorire sia la socialità fisica sia quella che Papacharissi chiama «socialità di rete»⁵⁶ ovvero la costituzione di comunità virtuali in cui potersi esprimere e riconoscere. Diventa importante, insomma, contrastare il rischio che i lavoratori convivano in spazi senza interagire. La seconda leva di intervento attiene alla fruizione delle tecnologie.⁵⁷ Al lavoratore dovrebbe esser sempre garantita la possibilità di adattare le funzionalità della tecnologia alle proprie esigenze, scegliendo – tra l'altro – se, quando e come connettersi (ricorrendo, ad esempio, alla scelta di comunicare in maniera asincrona).⁵⁸ La ricerca ha evidenziato che, a tal proposito, in risposta alla minaccia di un controllo intrusivo, gli *smart worker* ricorrono a pratiche «protettive». ⁵⁹ Tali pratiche contrastano la dipendenza tecnologica e permettono di preservare un'autonomia relativa. Tuttavia questa risposta difensiva comporta per il lavoratore un onere aggiuntivo, cioè quello di gestire una duplice socialità (*online* e *offline*) stabilendo quando «attivare e sospendere specifici ruoli sociali». ⁶⁰ Con ciò arriviamo alla terza leva di intervento che riguarda le *policy* organizzative. Le organizzazioni dovrebbero sostenere il processo di appropriazione delle tecnologie supportando lo *smart worker* con adeguate strategie. Al riguardo, accanto alle più note politiche di negoziazione della reperibilità lavorativa e al diritto alla disconnessione, diventa importante favorire una cultura organizzativa digitale che riconosca l'importanza del *work-life balance* e la supporti concretamente riducendo la pressione normativa che

⁵⁵ Cfr. M.M.P. Vanden Abeele, «Digital Wellbeing as a Dynamic Construct», *Communication Theory* (2020). OSF: <https://doi.org/10.31219/osf.io/ymtaf>.

⁵⁶ Cfr. Z. Papacharissi, *A networked self*, in Id. (Ed.), *A networked self: Identity, community, and culture on social network sites*, Taylor & Francis, New York-London, 2011, pp. 304-318.

⁵⁷ Cfr. W.J. Orlikowski, «Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations», *Organization Science* 114 (2000): pp. 404-428.

⁵⁸ Cfr. D.G. Kolb – A. Caza – P.D. Collins, *op. cit.*

⁵⁹ Cfr. J. Cunha – T. Pianese – L. Errichiello, «Paradoxes of Control in Remote Work Arrangements», *4th RGCS symposium "Designing the Commons": Collaborative spaces, Open communities, Smart Cities*, Lyon, 23-24 January, 2020.

⁶⁰ Cfr. M.M.P. Vanden Abeele – R. De Wolf – R. Ling, «Mobile media and social space: How anytime, anyplace connectivity structures everyday life», *Media and Communication* 6, 2(2018): pp. 5-14.



spinge il lavoratore ad una connettività ridondante. Ciò può avvenire, ad esempio, motivando tutti i membri dell'organizzazione a fornire periodicamente dei *feedback* sulle competenze e le *performance* individuali. L'affermazione di questa cultura può ridurre il vizio di una comunicazione eccessiva favorendo, al contempo, un riconoscimento dei meriti e delle identità professionali. In questo senso, il *feedback* non viene percepito come critica intrusiva; ma come una preziosa occasione di discussione di sé.