

# Organizzazione del lavoro

*A cura della commissione lavoro agile delle lavoratrici e dei lavoratori di ACI  
Informatica*

## Sommario

Definizione _____	1
La parcellizzazione del lavoro _____	3
L'alienazione _____	4
La metodologia AGILE _____	5
Riflessione su lavoro agile e ODL _____	6
Bibliografia _____	8

## **Definizione**

---

**L'organizzazione del lavoro definisce i metodi, gli strumenti, i compiti assegnati ai lavoratori al fine di massimizzarne la produttività.**

Da questa semplice definizione si evidenziano due elementi fondamentali: i lavoratori e gli strumenti di lavoro.

La finalità di qualunque intervento sull'O.K.. è dunque quella di aumentare la produzione dei lavoratori in un tempo dato al fine di ridurre il costo. Per farlo si studiano metodi e metodologie di combinazione delle diverse figure professionali che compongono un gruppo, le tecnologie indicano i limiti a questi sviluppi.

L'organizzazione tayloristica del lavoro nasce con la costituzione dei grandi opifici nell'800, ma è solo con la catena di montaggio che questo metodo trova il suo massimo sviluppo fino a plasmare la stessa composizione della classe operaia di gran parte del secolo scorso.

Ugualmente almeno dagli anni '70 del 1900 si introducono processi di esternalizzazione e ulteriore frammentazione del processo industriale parcellizzando il lavoro operaio e sviluppando catene di valorizzazione che sembrano originare dalla domanda anziché dall'offerta. È però decisivo lo sviluppo dei sistemi di trasporto, dell'automazione e dell'ICT, affinché questi nuovi metodi e sistemi esprimano pienamente le loro potenzialità. Questo cambia la composizione tecnica della classe lavoratrice, trasforma la stessa percezione del proprio ruolo nel sistema produttivo e soprattutto rende economicamente vantaggioso – per il sistema delle aziende – il superamento dei vincoli del lavoro subordinato che si erano imposti attraverso l'azione del cosiddetto operaio-massa, prodotto dall'organizzazione tayloristica/fordista del lavoro.

Il diffondersi di contratti precari, forme di para subordinazione fino alla cosiddetta GIG Economy (il lavoro guidato da algoritmi) sono ugualmente interventi sull'O.K.. - finalizzati ad accrescere la produttività del lavoro e dunque i profitti delle aziende – resi possibili dallo sviluppo tecnologico e in primo luogo dal processo di digitalizzazione della società (divenuto da tempo una vera ideologia di governo). Il lavoro agile è, come evidente, frutto dell'interrelazione fra lo sviluppo dell'ICT e questi nuovi metodi di gestione della forza lavoro.

La domanda a cui dunque dobbiamo rispondere è come sia possibile governare questi cambiamenti affinché il lavoro agile sia una forma di fornitura della prestazione lavorativa (magari anche comoda) e non un ulteriore tassello nella destrutturazione del lavoro subordinato.

La relazione del lavoro agile con l'orario di lavoro, con l'ambito giuridico e di salvaguardia della salute e sicurezza e le prospettive di sviluppo ipotizzabili con l'innovazione tecnologica, sono campi di ricerca a cui lavorano altre sottocommissioni.

Noi oltre la definizione e lo "inquadramento" dell'O.K.. cerchiamo di ricercare gli effetti diretti che queste trasformazioni hanno, o possono produrre, sugli aspetti più immediati del cambiamento di metodo di lavoro: la parcellizzazione del lavoro (divisione interna ed esterna del lavoro); l'alienazione del lavoro; i nuovi strumenti e le conseguenze che producono nel rapporto dei lavoratori con l'intensità del lavoro.

## La parcellizzazione del lavoro

---

### **La parcellizzazione del lavoro assume delle forme particolari nel lavoro agile vediamo come.**

Nello smart working viene meno la visione strettamente gerarchica e funzionale data dalla mansione e dall'anzianità aziendale a maggior vantaggio del ruolo che consente una lettura dinamica dell'attività, che è in grado di includere, oltre ai compiti della mansione, anche integrazione, interdipendenza e interazione con altre funzioni e livelli gerarchici aziendali. La flessibilità della produzione di beni e di servizi, porta con sé anche la flessibilità della relazione che il lavoratore ha con il ruolo che è chiamato a svolgere e la polivalenza/polifunzionalità operativa. Si assiste allo sgretolamento di direzioni, reparti e la fioritura di strutture organizzative finalistiche temporanee composte da persone che cooperano con largo margine di autonomia e responsabilità, parcellizzando quindi l'attività lavorativa e il tempo ad essa associato in micro-attività frenetiche. I ruoli sono, quindi, fluidi; la comunicazione è diretta, basata su reti di lavoratori collaborativi che agiscono in contesti nei quali sviluppano approcci "imprenditoriali". **Senza per altro alcuna formalizzazione di queste nuove responsabilità.**

Il legame tra responsabilizzazione del lavoratore rispetto agli obiettivi e produttività passa soprattutto attraverso un inasprimento delle condizioni di lavoro. Incombe un modo di lavorare che impone a tutti un ritmo teso, perfino concitato. Se prima i sociologi studiavano l'oppressione dovuta alla monotonia e alla ripetitività di un'unica mansione lavorativa adesso devono studiare l'ansia generata da variabilità e dalla incertezza che stressano il lavoratore nella parcellizzazione delle sue attività. Per poter efficacemente supervisionare l'attività del lavoratore agile, il controllo della prestazione si dovrà quindi spostare sugli obiettivi e sul loro conseguimento misurato in termini di KPI, il che ovviamente presuppone una definizione chiara dei target concordati direttamente e singolarmente con il lavoratore e non più frutto di una contrattazione collettiva e paritaria con il datore di lavoro.

**Questa forma di parcellizzazione del lavoro scarica sul lavoratore il cosiddetto "rischio d'impresa" e contemporaneamente lo trasforma in una sorta di consulente per il quale non è importante conoscere l'interezza del processo produttivo.**

## L'alienazione

---

**Ecco, dunque, che anche il rapporto fra lavoro e alienazione nel lavoro agile si modifica.**

**Vediamo infatti** cosa si intende per alienazione del lavoro? E' quel processo per cui ciò che originariamente appartiene all'uomo ed è opera sua gli diviene alieno o estraneo, finendo, da ultimo, con il dominarlo e asservirlo.

In altri termini è l'estraniamento del lavoratore rispetto a se stesso, rispetto agli altri uomini e rispetto a chi possiede il suo lavoro. Il lavoro trasforma ciò che è tipico dell'uomo, cioè l'attività, in un mezzo di pura sopravvivenza: non ci si riconosce in ciò che si contribuisce a creare e che di conseguenza retroagisce sul soggetto come qualcosa di estraneo.

Più il lavoro è standardizzato, ripetitivo, frammentato e etero diretto più aumenta l'alienazione.

Alienazione riguarda i "rapporti di lavoro": è connessa alla mancanza di potere, di autonomia e di perdita di senso dovuta ad una relazione deficitaria rispetto a qualcosa con cui i soggetti vogliono essere in relazione.

**Pertanto, il lavoro agile con la sua dose di autonomia e responsabilizzazione appare quasi come antidoto alla forma classica di alienazione.**

**In realtà rimane l'estraneità del lavoratore al prodotto del suo lavoro (continua infatti a essere di proprietà altrui) ma, soprattutto, la pervasività dell'attività lavorativa, in cui tende a saltare la distinzione fra tempo di lavoro e tempo di vita, costituisce una nuova forma di alienazione. In cui la sussunzione reale (cioè, la subordinazione stessa della vita del lavoratore alla produzione) – specialmente per i lavori più professionalizzanti – tende paradossalmente ad estraniare l'intera esistenza dai suoi contenuti naturali, creativi e desideranti.**

---

## La metodologia AGILE

---

**Partendo da queste analisi di carattere generale sulle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro combinate con il lavoro agile abbiamo provato a soffermarci su una specifica metodologia che – seppure in forma ibrida – è stata introdotta in azienda negli ultimi anni (già prima dell'avvento dello smart working): la metodologia AGILE.**

**Secondo la presentazione che ne fanno i testi formativi su questa metodologia:**

Si può definire Agile quando esiste la capacità di rispondere in modo rapido ad aspetti che non sono pianificati. E' un nuovo sistema dove si è scelto di abbandonare il concetto di previsioni dettagliate ed accurate (spesso è una valida collaborazione e crescita del lavoro coinvolto) per abbracciare questo nuovo metodo dove si prendono decisioni in modo rapido al momento e a seconda del contesto. Questo è possibile solo se le decisioni sono decentralizzate, avvengono a livello operativo dove le persone e il team hanno il potere di applicare delle soluzioni.

Le metodologie agili sono applicabili soprattutto negli ambiti IT nella gestione del flusso di lavoro e nello sviluppo del software. Secondo i principi contenuti nel "manifesto per lo sviluppo agile del software" ideato nel 2001 da un gruppo di 17 persone rilevanti nell'ambito dello sviluppo software, la sua applicazione migliora la qualità del lavoro.

In sintesi, questi valori dovrebbero soddisfare il cliente creando un continuo confronto con il team dello sviluppo, un controllo costante del prodotto. Si verificano insieme le varie funzionalità in modo graduale ma costante che terminano con continui rilasci di nuovi aggiornamenti sulla base dei "feedback" del cliente.

**Come vediamo quindi questa metodologia ha tutti i rischi che abbiamo rilevato precedentemente: - parcellizza il lavoro, ogni lavoratore potrebbe fermarsi alla conoscenza del suo specifico microservizio; - responsabilizza il lavoratore che risponde al team (sempre riconfigurato) dell'efficacia della propria attività; vede facilmente sovrapporsi tempo di lavoro e tempo di vita in assenza di una pianificazione accurata e in presenza di continue sollecitazioni del cliente.**

## Riflessione su lavoro agile e ODL

---

**Ecco, dunque, che la riflessione su lavoro agile e organizzazione del lavoro ci porta a sviluppare queste ulteriori considerazioni.**

Le rivoluzioni industriali hanno sempre prodotto grandi effetti nei rapporti sociali e umani fino a ridefinirli profondamente.

Non è pensabile che l'introduzione dello smartworking, reso possibile dalla capillarità delle recenti tecnologie, possa ridursi ad un'analisi dei nuovi ritmi di lavoro senza guardare anche altri aspetti più generali, tra cui stress e soddisfazione psicofisica.

Spesso sono anche fattori economici a condizionare le idee dietro la tecnologia, che vedono in essa lo sbocco per realizzare un determinato modello sociale. Le due cose possono influenzarsi vicendevolmente, per cui non si può presumere una neutralità della tecnologia.

Numerosi studi anche di laboratorio hanno mostrato come lo stress sia generato non tanto da condizioni difficili quanto dalla mancanza di controllo che può caratterizzarle.

I recenti processi di riorganizzazione hanno previsto l'introduzione di numerosi strumenti che incanalano le attività del lavoratore in dei percorsi guidati, volti a garantire una maggiore conformità a determinati canoni aziendali. Avviene, cioè, un'**inversione del controllo**, che talvolta pone elementi di rigidità eccessivi da aggirare con workaround o adattamenti per collimare le esigenze lavorative con i vincoli imposti.

Questa perdita di controllo può generare stress se non è adeguatamente monitorata.

Ad aggravare la situazione interviene la necessità crescente di condurre le proprie attività in **multitasking**. Ciò è dovuto a:

- una sterminata varietà di strumenti da adoperare in contemporanea (di comunicazione, gestione e sviluppo)
- flusso di comunicazione continuo tramite strumenti di messaggistica istantanea, che distoglie dal poter svolgere le attività singole senza ripetute interruzioni
- lunghe sessioni di videoconferenza che sottraggono tempo alle attività di sviluppo e inducono a sovrapporre le attività, svolgendole in contemporanea (si chatta sull'argomento A e nel frattempo si sviluppa sull'argomento B)

A discapito delle aspettative, alcune ricerche hanno dimostrato che l'abitudine al multitasking non addestra il lavoratore a svolgere i propri compiti in maniera più efficiente: al contrario si registra un calo di performance derivante dall'incapacità acquisita a isolare gli elementi distrattori, con minore controllo dei processi mentali. Perdita di controllo che può tradursi in stress.

Multitasking e inversione del controllo possono portare a una maggiore superficialità, con appiattimento dell'offerta sul mercato: di fronte ad una richiesta più ricca, che non presenti una soluzione già pronta, la tentazione potrebbe essere ricontrattare il requisito con cliente per ribassarlo. Con conseguente rischio di rivalersi sul costo del lavoro per mantenere quote di mercato.

Alcuni studi hanno dimostrato che le conversazioni dal vivo hanno una qualità maggiore che da remoto, stimolando un'elaborazione più emotiva e profonda. Un progressivo distacco dalla vita sociale in azienda può addestrare ad una

crescente indifferenza neppure percepita, con ripercussioni persino nel coinvolgimento del lavoratore nelle vertenze o nelle assemblee, che sentirebbe di poter seguire lasciando che si svolgano in background mentre si fa dell'altro.

## Bibliografia

---

- **Smart working: una prospettiva critica**  
Ebook del Programma di Ricerca "L'Officina di Organizzazione"  
Edited by Massimo Neri Università di Modena e Reggio Emilia  
Scaricabile al seguente indirizzo: <https://amsacta.unibo.it/id/eprint/5717/1/SmartWorking.pdf>
- **Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma**  
Maria Teresa Carinci Università degli Studi di Milano  
Alessandra Ingraio Università degli Studi di Milano  
Scaricabile al seguente indirizzo <https://labourlaw.unibo.it/article/view/14102/13600>
- **Contro lo smart working**  
Savino Balzano – Laterza Edizioni
- **DA SMART A BLENDED WORKING: COME SARÀ IL FUTURO DEL LAVORO.**  
Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e Valore D  
Scaricabile al seguente indirizzo <https://www.kobo.com/it/it/ebook/da-smart-a-blended-working>
- **Storia dell'organizzazione del lavoro**  
INAIL - CONOSCERE IL RISCHIO Ergonomia/Fattore umano  
Scaricabile al seguente indirizzo:  
[https://www.inail.it/cs/internet/docs/storia\\_dell\\_organizzazione\\_del\\_lavoro\\_pdf.pdf?section=attivita](https://www.inail.it/cs/internet/docs/storia_dell_organizzazione_del_lavoro_pdf.pdf?section=attivita)
- **L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità**  
Banca d'Italia – Maggio 2021  
Scaricabile al seguente indirizzo: [https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/organizzazione/organizzazione\\_del\\_lavoro\\_nella\\_nuova\\_normalita.pdf](https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/organizzazione/organizzazione_del_lavoro_nella_nuova_normalita.pdf)
- **Smart Working Reloaded** - Una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie  
Luca Pesenti, Giovanni Scansani – Vita e Pensiero, pubblicazioni dell'Università Cattolica
- **La quarta rivoluzione industriale**  
Klaus Schwab – Franco Angeli
- **Iperconnessi**  
Jean M. Twenge – Einaudi
- **Metodologia agile: definizione, principi e obiettivi**  
Scaricabile al seguente indirizzo: <https://agile-school.com/blog/metodologia-agile-definizione-principi-e-obiettivi>
- **Demenza Digitale.** Come la nuova tecnologia ci rende stupidi  
Spitzer, M. – Corbaccio Editore
- **Il lavoro, tra alienazione e realizzazione**  
Claudio Fiocchi – Zanichelli  
Scaricabile al seguente indirizzo: [https://aulalettere.scuola.zanichelli.it/come-te-lo-spiego/il-lavoro-tra-alienazione-e-realizzazione/Nuovi\\_lavori,\\_nuove\\_alienazioni](https://aulalettere.scuola.zanichelli.it/come-te-lo-spiego/il-lavoro-tra-alienazione-e-realizzazione/Nuovi_lavori,_nuove_alienazioni)  
Rahel Jaeggi – Castelvecchi Editore