

## **AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO  
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

*Abstract*

Autonomy at work has been defined in many ways, but not all conceptualizations have the same coherence and heuristic efficacy. This book follows the literature that interprets autonomy, according to its etymological meaning, as the ability to produce one's own rules and, therefore, to govern one's own processes of action. In relation to autonomy, the recent rise of freelancers and independent workers, the diffusion of coworking, the organizational choices of work in the gig economy, the use of advanced technologies, and proactivity at work are explored and discussed.

*Keywords*

Autonomy at work, Regulation, Work processes, Proactivity at work, Organizational action.

Autonomie nel lavoro negli anni Duemila, Masino Giovanni (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2022.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 978-88-98626-28-1  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6943>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faïta	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2022  
da TAO Digital Library – Bologna

# AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY GIOVANNI MASINO

## *Table of contents*

<b>GIOVANNI MASINO, Autonomie nel lavoro negli anni Duemila: introduzione</b>	<b>1</b>
<b>FRANCESCO M. BARBINI, L'autonomia distorta e fraintesa</b>	<b>12</b>
<b>LEONARDO POMPA, Autonomia e libertà nelle nuove occupazioni</b>	<b>28</b>
<b>MASSIMO NERI, Autonomia e discrezionalità nella <i>gig economy</i></b>	<b>45</b>
<b>FULVIO FORTEZZA, L'autonomia negli spazi di lavoro collaborativi</b>	<b>56</b>
<b>MATTEO RINALDINI, Accesso alla tecnologia e autonomia</b>	<b>76</b>
<b>ANGELO GASPARRE, Artefatti tecnici e scelte d'uso</b>	<b>88</b>
<b>DOMENICO BERDICCHIA, Autonomia, proattività e progettazione del lavoro</b>	<b>103</b>

## **L'autonomia distorta e fraintesa**

*Francesco Maria Barbini, Università di Bologna*

### **Introduzione**

Nella storia della teoria dell'organizzazione è difficile trovare un concetto tanto citato e utilizzato e allo stesso tempo tanto poco studiato e approfondito quanto l'autonomia. Dall'inizio del Novecento, l'autonomia è stata dapprima considerata il principale ostacolo all'efficienza dell'uomo al lavoro, successivamente essa è divenuta il perno dell'adattamento funzionalista del sistema organizzativo al sistema sociale, fino a diventare un elemento critico per la soddisfazione e l'autorealizzazione dei lavoratori. La centralità nella discussione organizzativa non ha tuttavia generato una corrispondente profondità nella riflessione teorica: l'autonomia è stata definita in modo ambiguo ed è diventata sostanzialmente sinonimo di discrezionalità.

Maggi (1993: 10) definisce l'autonomia come "indipendenza, capacità di regolarsi da sé, quindi capacità di governo dei propri processi d'azione", e la discrezionalità indicante "spazi d'azione che un processo regolato dall'esterno prevede non vincolati, ove l'attore può/deve scegliere tra alternative, in un ambito di dipendenza". Tali definizioni sono state successivamente riprese da Terssac e Maggi (1996/2022) come base per una lettura critica della letteratura *mainstream* degli anni Novanta, e più ampiamente in Maggi (2003/2016). Il significato del vocabolo "autonomia" non dovrebbe essere oggetto di confusione, in quanto dettato dal suo etimo: autonomia deriva dal greco *αὐτονομία*, termine composto da *αὐτός* (se stesso) e *νέμω* (governare), e indica capacità e facoltà di governarsi da sé, di agire secondo proprie regole.

In effetti, non mancano importanti contributi teorici che hanno riflettuto sul concetto di autonomia e hanno proposto definizioni coerenti con l'etimologia. All'inizio del Novecento spicca *Wirtschaft und Gesellschaft* di Max Weber (1922). Il capitolo I di quest'opera è dedicato alla definizione dei concetti

fondamentali, e nel quadro della definizione del concetto di gruppo sociale e delle sue forme troviamo una precisa definizione di autonomia: "L'autonomia vuol dire che l'ordinamento del gruppo non è statuito - come nel caso dell'eteronomia - da individui estranei, ma dai membri del gruppo in virtù di questa loro qualità" (Weber, 1922/1981: 48). L'opera tratta poi l'autonomia a più riprese, com'è ragionevole attendersi, nelle ampie parti dedicate ai tipi di potere (parte I, cap. III, e parte II, cap. IX), cui corrispondono forme di organizzazione sempre in parte autonoma e in parte eteronoma.

Nell'ambito specifico del pensiero organizzativo, essa è citata in *Administrative behavior* di Herbert Simon (1947). Il primo capitolo definisce l'organizzazione come processo di decisioni e azioni, riguardante più soggetti. L'autonomia è ingrediente fondamentale di tale definizione del processo di "organizzazione amministrativa". "L'organizzazione sottrae al soggetto una parte della sua autonomia di decisione sostituendo a essa un processo di decisione organizzativa" (Simon, 1947/1958: 7). La limitazione della libera scelta individuale è resa necessaria per il coordinamento delle attività dei vari soggetti.

L'attenzione al rapporto tra coordinamento e autonomia si sposta in *Organizations* di James March e Herbert Simon (1958) dalle relazioni tra soggetti alle interdipendenze tra unità organizzative. A fronte di maggiore stabilità e prevedibilità prevale un coordinamento tramite piano e aumenta la limitazione dell'autonomia delle unità organizzative, rispetto alla possibilità di coordinamento tramite informazioni di ritorno cui si associa una maggiore autonomia delle unità (March, Simon, 1958/1966: 199-201).

*Organizations in action* di James Thompson (1967) riprende questo argomento, nella trattazione dei tre tipi di interdipendenza e di coordinamento. L'autonomia delle unità organizzative, esclusa nel coordinamento per standardizzazione, è ammessa nel coordinamento sequenziale, benché in modo condizionato, e ancor più nel coordinamento per mutuo adattamento. Nel coordinamento per adattamento mutuo tra le unità, reciprocamente interdipendenti, l'autonomia di ogni unità facilita il coordinamento; ma occorre

riconoscere che essa non è mai completa, poiché un'unità totalmente autonoma non rimarrebbe parte componente del complessivo processo organizzativo (1967/1988: 58-60).

L'autonomia dei soggetti al lavoro è argomento centrale della riflessione di Georges Friedmann in tutta la sua opera. La contrapposizione tra eteronomia e autonomia nel lavoro umano è ampiamente trattata in *Où va le travail humain?* (Friedmann, 1950/1963: 320, sgg.). Anzitutto Friedmann osserva che, se i compiti resi eteronomi tendono a escludere ogni possibilità di "coscienza professionale", tuttavia l'espressione di autonomia è di fatto insopprimibile nell'azione dell'uomo. Come lo stesso Friedmann ha rilevato nel corso delle sue numerose indagini, tali compiti non sono svolti in modo identico da diversi operatori, o dallo stesso operatore in tempi diversi (ivi: 321-22). Le direzioni di impresa cercano di gestire queste "correzioni" dell'esecuzione del compito, agendo sul "clima delle relazioni umane", secondo le indicazioni della *industrial sociology*.

Il confine tra compito eteronomo e compito autonomo non è rigido né lineare: si può rilevare in certe attività una sorta di "penetrazione" dell'autonomia nel compito eteronomo. Ma per superare la scissione tra decisione ed esecuzione occorre ridare all'operatore il pieno *controllo* dei suoi compiti, la comprensione e il governo della loro *finalità*; deve quindi trattarsi di compiti in cui l'operatore possa valutare la propria *responsabilità* e che costituiscono una prova delle sue *capacità* (ivi: 325-26).

In *Problèmes humains du machinisme industriel*, Friedmann (1946) ha illustrato e discusso i contributi della fisiologia del lavoro e della psicotecnica (sulla fatica, la monotonia, i ritmi, l'automazione, ecc.) che nella prima parte del Novecento hanno dimostrato l'insostenibilità delle pretese della "organizzazione scientifica". E ha mostrato come le *human relations* non abbiano portato a un superamento dello *scientific management*, ma alla "integrazione" dell'operatore nella struttura sociale in sé completa, chiusa, dell'impresa. La via indicata da Friedmann, oltre la condizione ineludibile della protezione

fisiopsicologica del lavoratore, è la costruzione di una *triplice valorizzazione del lavoro: intellettuale, morale e sociale*.

In *Le travail en miettes*, Friedmann (1956) critica le applicazioni ampiamente diffuse dello *scientific management* e, contemporaneamente, le proposte delle correnti di neo-relazioni umane: esse non sono superamenti del taylorismo ma correttivi di compiti che rimangono eteronomi per adattarli a situazioni che il taylorismo non riesce a governare.

Nella medesima prospettiva teorica si sono sviluppati i contributi del suo allievo Jean-Daniel Reynaud (1995) e, successivamente, di Gilbert de Terssac (1992).

Tali proposte non hanno tuttavia stimolato dibattiti e riflessioni in seno alla produzione teorica dominante, sono state semplicemente accantonate.

Scopo di questo contributo è mostrare come, nello sviluppo della letteratura *mainstream* dell'organizzazione, il concetto di autonomia sia stato distorto, piegato e sottoposto ad adattamenti semantici per rendere il suo significato strumentale alla prospettiva teorica dominante, e abbia così generato rilevanti fraintendimenti concettuali e applicativi.

### **L'autonomia nelle teorie classiche**

Frederick Taylor non cita mai l'autonomia nei propri scritti, neanche incidentalmente. Non è tuttavia difficile notare come l'autonomia sia il convitato di pietra della intera costruzione teorica dello *scientific management*.

In effetti, la teoria di Taylor può essere interpretata come un poderoso tentativo diretto a eradicare l'autonomia dai processi (esecutivi) di lavoro: "l'intera pianificazione che, nel Vecchio Sistema era svolta dal lavoratore, come conseguenza della sua esperienza personale, nel nuovo sistema deve essere necessariamente svolta dai dirigenti, in coerenza con le leggi della scienza" (Taylor, 1911: 38, nostra trad.).

Prima di Taylor, il lavoratore aveva piena competenza sulla regolazione del proprio lavoro. Taylor propone il passaggio a una situazione di lavoro contraddistinta da completa eteronomia (obiettivi e metodi di lavoro

esclusivamente definiti da soggetti esterni) e da assoluta prescrittività (qualsiasi discrezionalità su metodi e attività lavorative è considerata deviante e subottimizzante): “Il lavoro di ogni operaio è completamente pianificato dalla direzione con almeno un giorno di anticipo, e ogni lavoratore riceve nella maggior parte dei casi istruzioni scritte complete, che descrivono in dettaglio il compito che deve svolgere, nonché i mezzi da utilizzare per il lavoro. [...] Questo compito specifica non solo cosa deve essere fatto, ma come deve essere fatto e il tempo esatto concesso per farlo. [...] Questi compiti sono attentamente pianificati, in modo che nella loro esecuzione sia richiesto un buon e un attento lavoro, ma si dovrebbe chiaramente comprendere che in nessun caso l'operaio è chiamato a lavorare a un ritmo che sarebbe dannoso per la sua salute. Il compito è sempre così regolato che l'uomo che è adatto a svolgerlo prospererà, lavorando al ritmo imposto, per un lungo periodo di anni e diventerà più felice e benestante, invece di essere oberato di lavoro” (Taylor, 1911: 39, nostra trad.).

Taylor considera l'autonomia come un gravame che il lavoratore non è in grado di sostenere, e che genera risultati non efficienti. L'autonomia dei lavoratori preclude infatti la scoperta della *vera scienza* del lavoro: “la filosofia di fondo di tutti i vecchi sistemi di gestione rende imperativo che a ciascun lavoratore sia lasciata la responsabilità finale di svolgere il proprio lavoro come meglio crede, con aiuto e supporto dalla direzione relativamente scarsi. [...] nella maggior parte dei casi è impossibile per gli uomini che lavorano sotto questi sistemi svolgere il proprio lavoro secondo le regole e le leggi della scienza o dell'arte, anche laddove esistano” (Taylor, 1911: 25, nostra trad.).

Il connubio scienziata tra eteronomia e prescrittività è divenuto oggetto di critica già negli anni Trenta. La critica, evidente nelle opere di Mayo (1933) e di Roethlisberger e Dickson (1939), si concentra sulla rigida prescrittività dei compiti assegnati ai lavoratori. Le ricerche di Hawthorne mettono in evidenza la necessità di non focalizzarsi esclusivamente su rigide prescrizioni formali, ma di prendere in altrettanta considerazione le dinamiche e le relazioni informali in atto tra i lavoratori. L'organizzazione informale diviene importante quanto l'organizzazione formale e prescritta. Come tale, anche essa deve essere gestita

e ottimizzata. Le *human relations*, come ha evidenziato Friedmann, traducono l'autonomia in discrezionalità. Le ricerche di Hawthorne non portano infatti al superamento della rigidità intrinseca delle procedure, ma riconoscono che la procedura proposta da Taylor non è in grado di eliminare completamente l'autonomia e quindi accettano lo scostamento autonomo nel caso questo sia funzionale agli obiettivi del sistema; tale affermazione di autonomia è così tradotta in discrezionalità concessa.

L'impossibilità di prescrivere dettagliatamente le attività da svolgere e la rigidità delle procedure formali mettono a repentaglio la capacità di adattamento dell'organizzazione all'ambiente e pertanto richiedono che i lavoratori si pongano come risolutori di problemi e affrontino la complessità del contesto, esercitando discrezionalità.

Negli anni Trenta si crea pertanto la distorsione del concetto di autonomia, essa è implicitamente declinata come discrezionalità concessa (in condizioni di eteronomia), e tale distorsione genera il fraintendimento.

### **L'autonomia nelle teorie funzionaliste degli anni Sessanta**

L'affermazione delle interpretazioni funzionaliste, promossa dalle teorie delle nuove relazioni umane e dallo sviluppo delle proposte teoriche contingentiste, cristallizza il dibattito sull'autonomia, rendendolo marginale e strumentale alle strategie di adattamento funzionale tra sistemi.

In questa prospettiva l'autonomia non può essere interpretata come autogoverno e indipendenza, poiché i sistemi di ordine differente sono collegati da relazioni di adattamento necessario: il sistema di ordine superiore impone esigenze di adattamento (in sostanza, regole eteronome) al sistema di ordine inferiore; il sistema di ordine inferiore può perseguire tale adattamento in modi differenti (discrezionalità), fra i quali deve essere preferito il modo che garantisce maggiore strumentalità alle regole eteronome. Il sistema di ordine inferiore non deve esercitare autonomia rispetto alle regole poste dal sistema di ordine superiore, poiché ciò comporterebbe l'impossibilità di raggiungere l'equilibrio. L'autonomia, intesa nel suo significato etimologico, genererebbe

situazioni di disequilibrio e minaccerebbe la sopravvivenza del sistema di ordine inferiore.

Cionondimeno, la letteratura contingentista ricorre talvolta al concetto di autonomia, trattandola tuttavia come mero sinonimo di discrezionalità (collegata a politiche di decentramento e delega), come nel caso dei gruppi di lavoro semi-autonomi proposti dalle interpretazioni socio-tecniche o come espresso da un importante autore come Perrow (1973: 12, nostra trad.): "Ora siamo abbastanza fiduciosi nel raccomandare che, se l'attività è prevedibile e di routine, l'organizzazione necessaria per portare a termine il lavoro può essere altamente strutturata e si può utilizzare una buona dose di teoria burocratica per raggiungere questo obiettivo. Se non è prevedibile, se non è di routine e c'è una buona dose di incertezza su come svolgere una attività, allora è meglio utilizzare le teorie che enfatizzano l'autonomia, i gruppi temporanei, le molteplici linee di autorità e di comunicazione, e così via".

L'attribuzione all'autonomia di significati corrispondenti alla discrezionalità risulta in modo evidente dalla assoluta predeterminazione degli obiettivi che i gruppi e i soggetti devono raggiungere; semplicemente, essi si devono attivare e devono decidere come raggiungere tali obiettivi. Questo margine di discrezionalità si rende necessario poiché l'organizzazione non è in grado di governare l'incertezza alla quale sono esposte le attività di lavoro e pertanto necessita che i soggetti operino in modo proattivo e non predefinito per il raggiungimento di obiettivi eteronomi.

Illuminante è la trattazione della discrezionalità proposta da Thompson (1967): egli considera l'esercizio della discrezionalità da parte dei soggetti un elemento cruciale per affrontare l'incertezza alla quale è esposta l'azione organizzativa. In questa interpretazione, la discrezionalità è concessa e imposta e deriva anzitutto da un bisogno organizzativo. Ciò implica complessità nella gestione della discrezionalità. Thompson riconosce, infatti, che i bisogni di discrezionalità sono differenziati all'interno dell'organizzazione (non tutte le posizioni richiedono discrezionalità), che le capacità di esercizio della discrezionalità sono differenziate fra i soggetti (non tutti sono in grado di

esercitare discrezionalità), e che i soggetti devono essere motivati non solo e non tanto a occupare mansioni discrezionali, ma soprattutto a esercitare effettivamente la discrezionalità: "l'esercizio della discrezionalità a favore dell'organizzazione può comportare per l'individuo un considerevole sacrificio personale, mentre l'organizzazione, d'altra parte, ricorre a metodi di vigilanza per difendersi dalla discrezionalità indesiderata" (Thompson, 1967/1988: 247).

Thompson mette inoltre in guardia dai possibili problemi derivanti dall'azione di soggetti che esercitano discrezionalità oltre i limiti assegnati (o secondo metodi non coerenti con gli obiettivi da raggiungere) o allorquando ricoprono posizioni che non richiedono discrezionalità. Thompson definisce tali pratiche come "discrezionalità deviante", confermando che non si può deviare da una discrezionalità concessa (eteronoma).

Thompson tuttavia rimane inascoltato e, nel dibattito *mainstream*, autonomia e discrezionalità sono ormai divenuti due concetti intercambiabili; il significato loro attribuito rimanda alla concessione ai soggetti di spazi di decisione nel perseguimento di obiettivi a essi imposti.

### **L'autonomia nella teoria del *job design***

Parallelamente, l'autonomia è divenuta una dimensione critica utilizzata dalla teoria del *job design* per definire le caratteristiche delle mansioni. Alla "autonomia" concessa da una mansione sono collegate conseguenze psicologiche e comportamentali particolarmente positive, come è evidenziato da Katz e Kahn (1966: 433-434, nostra trad.) "le fonti di gratificazione nello svolgimento del proprio lavoro sono: a) chiusura o senso di completamento nel terminare un'unità di lavoro significativa, b) qualche grado di controllo sulle proprie attività da parte di coloro che sono impegnati in un compito, e c) relazioni soddisfacenti con coloro che eseguono compiti correlati. [...] Il bisogno di autonomia può trovare un'espressione genuina sia al livello del gruppo, sia al livello individuale. Non ogni persona deve prendere tutte le decisioni sul proprio lavoro per sperimentare una sensazione di autonomia o

autodeterminazione. Se il suo gruppo immediato ha un qualche grado di decisione, questo può soddisfare le sue esigenze adeguatamente”.

Di nuovo è importante notare come l'autonomia sia intesa come “qualche grado di decisione”, e non come autogoverno.

In questo filone teorico, di stampo funzionalista, Turner e Lawrence (1965, nostra trad.) definiscono l'autonomia come “l'ammontare di discrezionalità che il lavoratore deve esercitare nello svolgimento delle attività lavorative assegnategli” e, successivamente, Hackman e Oldham (1975: 162, nostra trad.) come “il grado al quale la mansione conferisce all'individuo sostanziale libertà, indipendenza, e discrezionalità nel pianificare il proprio lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per svolgerlo”.

La confusione, anche formale, tra autonomia e discrezionalità è ormai acquisita, come è evidente nella discussione di Hackman e Oldham (Hackman, Oldham, 1976: 257-258, nostra trad.): “nella misura in cui una mansione ha un'elevata autonomia, i risultati [*eteronomi*] dipendono sempre più dagli sforzi, iniziative e decisioni individuali piuttosto che dall'adeguatezza delle istruzioni della direzione o dal manuale delle procedure di lavoro”.

La teoria di Hackman e Oldham produce una rilevante quantità di studi ulteriori, principalmente diretti a operationalizzare le variabili che contraddistinguono le mansioni. Tra queste, l'autonomia diviene oggetto di particolare interesse, di fronte alla difficoltà di individuare variabili statisticamente significative. Tra le varie proposte analitiche operanti in tal senso, ad esempio, Breugh (1985: 556) definisce tre dimensioni dell'autonomia: “a) Autonomia nel metodo di lavoro, il grado di discrezionalità/scelta che gli individui hanno circa le procedure (metodi) che utilizzano per svolgere il proprio lavoro; b) Autonomia di programmazione del lavoro, la misura in cui i lavoratori ritengono di poter controllare pianificazione, sequenziamento, e tempistica delle loro attività lavorative; c) Autonomia nei criteri di lavoro, il grado in cui i lavoratori hanno la capacità di modificare o scegliere i criteri utilizzati per valutare le loro prestazioni”.

Altre proposte teoriche (ad esempio, Bailyn, 1985) distinguono ancora tra "autonomia strategica" (la libertà di definire i propri obiettivi lavorativi), e "autonomia operativa" (la libertà, una volta definito in modo eteronomo un obiettivo, di perseguirlo determinando i mezzi, stanti i vincoli eteronomi nelle risorse disponibili).

Nei contributi più recenti si evidenzia una ulteriore declinazione dell'autonomia: essa, oltre a qualificarsi come un elemento oggettivo delle mansioni, diviene una percezione dei soggetti. Tale tendenza esita nello sviluppo di interpretazioni che collegano l'autonomia percepita dal lavoratore al suo benessere.

### **Autonomia e discrezionalità negli anni Duemila**

Per i successivi quaranta anni, l'apparato teorico *mainstream* è rimasto poggiato sulle interpretazioni sviluppate negli anni Sessanta e Settanta. Su queste interpretazioni sono state sviluppate numerose proposte teoriche (strettamente connesse con la pratica aziendale) tese a stimolare, facilitare, e indirizzare l'esercizio della discrezionalità. Basti pensare alle teorie sulla definizione degli obiettivi, sul coinvolgimento dei dipendenti, sulla gestione della prestazione. Inoltre, grosso vigore teorico ha riguardato le tecniche di reclutamento e selezione (tese a individuare soggetti capaci di esercitare la discrezionalità richiesta), la formazione dei dipendenti (non più esclusivamente tecnico-professionale, ma anche e soprattutto diretta a orientare motivazioni, valori e comportamenti personali), la valutazione (della prestazione, ovviamente, ma successivamente anche del comportamento e della qualità delle decisioni assunte – la cosiddetta valutazione a 360 gradi).

Complessivamente, dagli anni Sessanta e Settanta, la produzione teorica *mainstream* ha operato per favorire e incanalare in modo funzionale la discrezionalità.

Gli albori del nuovo secolo sembrano mostrare un rilevante cambiamento. Le innovazioni negli strumenti di raccolta e analisi dei dati, in particolare, hanno rinnovato il dibattito su controllo e autonomia (sempre

intesa come discrezionalità). La letteratura propone interpretazioni contraddittorie: da un lato, la disponibilità di dati e di capacità computazionale sembra spingere verso l'affermazione di processi decisionali *data-driven*, scientifici (Alaimo, Kallinikos, 2021; Fernández-Rovira *et al.*, 2021; Kellogg *et al.*, 2020; Schildt, 2017), nei quali il ruolo del decisore umano è via via destinato a perdere rilevanza, dall'altro lato, si richiama la necessità di risorse umane più competenti e più professionalizzate (Benešová, Tupa, 2017; Sivathanu, Pillai, 2018; Verma *et al.*, 2020). Ma a cosa servono maggiori competenze nel momento in cui il decisore umano si trova a dover prendere decisioni sempre più vincolate da elementi *oggettivi* (dati e scenari elaborati dai sistemi informatici)?

La gestione basata su algoritmi, su dati e scenari definiti dalla macchina, riduce nei fatti il bisogno di discrezionalità (Mengay, 2020).

Una plausibile tendenza di sviluppo di tali presupposti implica la riduzione della discrezionalità richiesta dall'organizzazione, e quindi concessa ai soggetti, a fronte di un immutato contesto eteronomo di regolazione. Nella sostanza, si tratta di un passo ulteriore e forse decisivo verso il raggiungimento dell'obiettivo fondamentale della proposta di Taylor, ossia l'espunzione di autonomia e discrezionalità dall'organizzazione.

## Discussione

Nella produzione teorica *mainstream* non c'è mai stato spazio per l'autonomia definita in senso etimologico. Essa viene esclusivamente collegata all'organizzazione del lavoro precedente lo *scientific management*, nella quale il lavoratore-artigiano (Sennett, 2008) era in grado di autoregolare con ampia latitudine i propri processi d'azione. Si tratta evidentemente di una situazione non accettabile per le prospettive funzionaliste o proto-funzionaliste, come enunciato a più riprese da Taylor ed espresso chiaramente da Katz e Kahn (1966: 363, nostra trad.): "artigianato è il vecchio termine usato per il lavoro dell'esecutore qualificato che gode di una soddisfazione lavorativa intrinseca. Questo tipo di lavoratore non lavora guardando l'orologio, né effettua lavori scadenti. D'altra parte, una tale persona non è necessariamente collegata con

una determinata organizzazione. Un buon falegname o un buon meccanico può essere poco interessato all'organizzazione nella quale lavora, a patto che gli sia concessa ampia possibilità di fare il tipo di lavoro che gli interessa fare. Può, inoltre, contribuire poco agli obiettivi organizzativi al di là del suo ruolo specifico”.

Lo *scientific management* ha contrapposto alla rappresentazione di lavoratore-artigiano operante in condizioni di ampia autonomia e ampia discrezionalità un prototipo di lavoratore operante sotto strette regole eteronome e in condizioni di prescrittività. Il rispetto delle prescrizioni è perseguito attraverso soggetti che vigilano sull'operato dei lavoratori (ad esempio, il capoturno) in modo tangibile ma discontinuo. L'inevitabile discontinuità del controllo (il capoturno non può essere allo stesso tempo in più posti) rende tuttavia non completamente precluso l'esercizio di autonomia da parte dei lavoratori, come è evidenziato dagli studi su *soldiering* e organizzazione informale.

La rigidità imposta dallo scientismo si è presto scontrata con l'impossibilità di prevedere tutti gli stati concreti e quindi di fare rispettare interamente le procedure in ogni situazione di lavoro. Il riconoscimento di tale problema ha portato alla traduzione dello scostamento dalla procedura, se funzionale, in discrezionalità concessa. Gli interventi di decentramento e delega e di ampliamento e arricchimento delle mansioni hanno conferito maggiore discrezionalità al lavoratore, senza tuttavia alterare la condizione di eteronomia della situazione di lavoro. La vigilanza e il controllo sono divenuti immateriali, incorporei. Il lavoratore percepisce di essere osservabile in qualsiasi momento e, ancorché non necessariamente osservato nel continuo, adotta comportamenti adeguati e strumentali al perseguimento degli obiettivi che gli sono stati assegnati (Masino, 2005). Così il soggetto è spinto ad autolimitare il proprio esercizio di autonomia.

Le recenti innovazioni nella strumentazione informatica e nella capacità di raccolta e analisi dei dati, generalmente ricompresi nel più ampio fenomeno dell'*Industria 4.0*, non promettono di modificare l'assetto eteronomo delle

situazioni di lavoro e, anzi, sembrano ridurre la discrezionalità umana. I processi decisionali *data-driven*, ossia guidati da dati *oggettivi*, riducono l'ambito delle scelte a disposizione del decisore e le indirizzano verso soluzioni identificate come efficienti. Il controllo e la vigilanza sono continui e avvengono attraverso la raccolta e l'analisi di una moltitudine di dati collegati con l'agire dei soggetti.

L'esercizio di autonomia da parte dei soggetti è immediatamente riscontrato dal sistema di controllo (spesso basato su algoritmi) e prontamente represso e punito.

Paradossalmente, quindi, le situazioni di lavoro contemporanee, o del prossimo futuro, sembrano aver assunto una direzione che, oltre a mantenere l'eteronomia delle situazioni di lavoro, spinge verso una sostanziosa riduzione della discrezionalità concessa e imposta ai soggetti, avvicinandole (grazie all'uso di metodi e strumenti innovativi) alle situazioni perseguite - e mai raggiunte - da Taylor oltre un secolo fa.

### Riferimenti bibliografici

ALAIMO C., KALLINIKOS J.

2021 Managing by data: Algorithmic categories and organizing, *Organization Studies*, 42, 9: 1385-1407.

BAILY L.

1985 Autonomy in the industrial R&D lab, *Human Resource Management*, 24, 2: 129-146.

BENEŠOVÁ A., TUPA J.

2017 Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, 11: 2195-2202.

BREAUGH J.A.

1985 The measurement of work autonomy, *Human Relations*, 38, 6: 551-570.

FERNÁNDEZ-ROVIRA C., VALDÉS J.A., MOLLEVÍ G., NICOLAS-SANS R.

2021 The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers, *Technological Forecasting & Social Change*, 162: 1-12.

FRIEDMANN G.

1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris: Gallimard; 1949 ed. it., *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino: Einaudi.

1950/1963 *Où va le travail humain?*, 3<sup>th</sup> ed., Paris: Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Comunità.

1956 *Le travail en miettes*, Paris: Gallimard; 1960 ed. it., *Lavoro in frantumi*, Milano: Comunità.

HACKMAN J.R., OLDHAM G.R.

1975 Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

1976 Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

KATZ D., KAHN R.L.

1966 *The social psychology of organization*, New York: John Wiley & Sons; 1968 ed. it., *Psicologia sociale delle organizzazioni*, Milano: Etas.

KELLOGG K.C., VALENTINE M.A., CHRISTIN A.

2020 Algorithms at work: The new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14, 1: 366-410.

MAGGI B.

1993 *Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro*, Introduction to Terssac G. de, 1993, *Come cambia il lavoro: 1-28*, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*).

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MARCH J.G., SIMON H.A.

1958 *Organizations*, New York: Wiley; 1966 ed. it., *Teoria dell'organizzazione*, Milano: Comunità.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

MAYO E.

1933 *The human problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard University Press; 1969 ed. it., *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino: Utet.

MENGAY A.

2020 Digitalization of work and heteronomy, *Capital & Class*, 44, 2: 273-285.

PERROW C.

1973 The short and glorious history of organizational theory, *Organizational Dynamics*, 2, 1: 3-15.

REYNAUD J.-D.

1995 *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse: Octarès Editions.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J.

1939 *Management and the worker*, Cambridge: Harvard University Press.

SCHILDT H.

2017 Big data and organizational design. The brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency, *Innovation*, 19, 1: 23-30.

SENNETT R.

2008 *The craftsman*, New Haven: Yale University Press; 2008 ed. it, *L'uomo artigiano*, Milano: Feltrinelli.

SIMON H.A.

1947 *Administrative behavior*, New York: MacMillan; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna; il Mulino.

SIVATHANU B., PILLAI R.

2018 Smart HR 4.0. How industry 4.0 is disrupting HR, *Human Resource Management International Digest*, 26, 4: 7-11.

TAYLOR F.W.

1911 *The principles of scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas Libri.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

1996/2022 *Autonomie et conceptions*, in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception: 243-266*, Toulouse: Octarès Éditions; 2022 new ed., *Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

TURNER A.N., LAWRENCE P.R.

1965 *Industrial job and the worker*, Cambridge: Harvard University Press.

VERMA, A., BANSAL, M. AND VERMA, J.

2020 Industry 4.0: Reshaping the future of HR, *Strategic Direction*, 36, 5: 9-11.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga: Mohr; 1981 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.