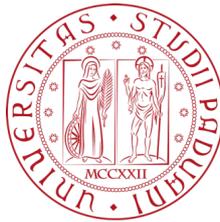


**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata**

**Corso di laurea magistrale in**

**MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA**



**Tesi di laurea magistrale**

**I FATTORI CHE CONTRIBUISCONO AL BENESSERE E ALLA  
VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA CHE LAVORA DA REMOTO:  
QUALE EQUILIBRIO TRA SMART WORKING E LAVORO IN PRESENZA?**

**CONTRIBUTING FACTORS OF REMOTE WORKING ON EMPLOYEE  
WELL-BEING AND ENHANCEMENT: WHAT IS THE BALANCE BETWEEN  
SMART WORKING AND ON-SITE WORKING?**

**RELATORE**

**Prof. Ambra Stefanini**

**LAUREANDA Sofia Levorato**

**Matricola 2024145**

**Anno Accademico 2021-2022**

## INDICE

SOMMARIO DELLE FIGURE, DELLE TABELLE E DEI GRAFICI .....	IV
INTRODUZIONE .....	1
<b>1 CAPITOLO 1: LO SMART WORKING NEL CONTESTO INTERNAZIONALE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Evoluzione nel corso degli anni: lo smart working prima dello scoppio della pandemia .....	5
1.2 Dalla pandemia alla situazione attuale.....	11
<b>2 CAPITOLO 2: LO SMART WORKING NEL CONTESTO ITALIANO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Evoluzione nel corso degli anni: come è cambiata la percezione?.....	17
2.1.1 Inizialmente si parlava di “telelavoro” .....	17
2.1.2 Poi si è iniziato a parlare di smart working... ..	19
2.2 La nuova visione dello smart working con la pandemia .....	24
2.3 Situazione attuale: come viene vissuto oggi lo smart working? .....	28
<b>3 CAPITOLO 3: L’EQUILIBRIO TRA SMART WORKING E LAVORO IN PRESENZA .....</b>	<b>33</b>
3.1 Il ben-essere e ben-stare: come promuoverli? .....	33
3.1.1 La valorizzazione come elemento cruciale della vita personale e professionale dell’individuo .....	41
3.1.1.1 L’empowerment dell’individuo .....	42
3.1.1.2 Da leadership a e-leadership.....	43
3.1.2 La necessità di sviluppare l’engagement anche a distanza .....	47
3.1.3 La soddisfazione: la chiave per il benessere degli individui.....	50
3.2 Conciliazione vita-lavoro: come raggiungere l’equilibrio? .....	53
3.2.1 Il fenomeno della “Great Resignation” .....	57
3.2.2 Il valore del tempo e l’importanza di saperlo gestire .....	62
3.2.3 Assenza di limiti e fluidità del lavoro: il fenomeno dell’overworking o iperlavoro.....	66
3.2.4 Le barriere nel lavoro da remoto: ostacoli da superare.....	69
3.2.5 La solitudine come ricaduta negativa e pericolosa dello smart working .....	71
3.3 L’appartenenza: un legame solido con l’organizzazione.....	74
3.3.1 L’autonomia: vantaggio per l’individuo o possibile minaccia? .....	77
3.3.2 Fiducia e lealtà: verso una reciprocità che crea autonomia ed efficacia .....	81
3.4 Gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo: quale realizzabilità e quale opportunità da remoto? .....	87
3.4.1 Ascolto attivo: una relazione difficile ma necessaria .....	92
3.4.2 Dialogo intra e intergruppo: la necessità di restare in contatto .....	95
3.4.3 Il lavoro collaborativo come bisogno dell’individuo.....	97
3.4.4 La gestione efficace delle relazioni.....	100
3.5 Emozioni al lavoro: smart working tra emozioni positive e negative .....	103
3.5.1 Un tema ancora poco sviluppato: l’autoconsapevolezza in smart working .....	108
3.5.2 Emozioni proprie e altrui: la necessità di una corretta gestione.....	111
<b>4 CAPITOLO 4: LA RICERCA E I SUOI RISULTATI .....</b>	<b>115</b>
4.1 Domanda e ipotesi di ricerca.....	115
4.2 Obiettivi di ricerca .....	116

4.3	Campione e contesto di riferimento .....	117
4.4	Strumento e tecnica di rilevazione dei dati: il questionario auto compilato.....	118
4.5	Risultati .....	119
4.5.1	<i>Sezione 1: introduzione e dati anagrafici.....</i>	119
4.5.2	<i>Sezione 2: cosa favorisce il benessere della persona che lavora .....</i>	121
4.5.3	<i>Sezione 3: la conciliazione vita-lavoro per raggiungere l'equilibrio .....</i>	125
4.5.4	<i>Sezione 4: senso di appartenenza e fiducia al lavoro .....</i>	128
4.5.5	<i>Sezione 5: gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo .....</i>	131
4.5.6	<i>Sezione 6: manifestare e gestire le emozioni.....</i>	135
4.5.7	<i>Sezione 7: conclusioni.....</i>	137
4.6	Commenti dei risultati .....	139
	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>147</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>151</b>
	<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>157</b>
	<b>ALLEGATI.....</b>	<b>163</b>
	<b>ALLEGATO A: QUESTIONARIO RIVOLTO AI DIPENDENTI.....</b>	<b>163</b>
	<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>181</b>

## **SOMMARIO DELLE FIGURE, DELLE TABELLE E DEI GRAFICI**

### **Figure:**

Figura 1 - Andamento nel corso degli anni del fenomeno dell'abbandono	58
Figura 2 - La piramide dei bisogni di Maslow	75
Figura 3 - Rappresentazione del concetto di autoconsapevolezza	110
Figura 4 - Parole per esprimere l'esperienza personale dello smart working	138

### **Tabelle:**

Tabella 1 - Età dei rispondenti	119
Tabella 2 - Titolo di studio dei rispondenti	119
Tabella 3 – Stato civile dei rispondenti & Tabella 4 – Numero di figli dei rispondenti	119
Tabella 5 – Tipologia di contratto dei rispondenti & Tabella 6 – Professione dei rispondenti	120

### **Grafici:**

Grafico 1. Confronto tra fattori in smart working e in presenza	121
Grafico 2. Fattori significativi per il benessere della persona	122
Grafico 3. Impatto dello smart working sulle persone	122
Grafico 4. Accordo sulla relazione tra lavoro agile, maggior benessere e minor percezione di disagio	122
Grafico 5. Impatto di alcuni fattori sulla valorizzazione della persona	123
Grafico 6. Impatto della videocamera durante le riunioni online	123
Grafico 7. Impatto del sentimento di svolgere un lavoro utile e importante su alcuni fattori	124
Grafico 8. Situazione in cui la soddisfazione è maggiore	124
Grafico 9. Risposte alle richieste fuori orario di lavoro	125
Grafico 10. Motivazioni a far subito quanto richiesto dai superiori e colleghi	125
Grafico 11. Ordine di priorità dei fattori presentati	126
Grafico 12. Capacità di gestire i tempi di lavoro	126
Grafico 13. Opinione sul lasciare il lavoro in cerca di uno dove sia data più attenzione a benessere e conciliazione vita-lavoro	127
Grafico 14. Opinioni sul diritto alla disconnessione	127
Grafico 15. Opinione sull'associazione tra lavorare isolati e soddisfazione	128
Grafico 16. Opinioni sull'aumento di autonomia in smart working	129
Grafico 17. Situazione con maggiore autonomia	129
Grafico 18. Grado di accordo rispetto ad alcune affermazioni relative ad autonomia e fiducia	129
Grafico 19. Senso di appartenenza in smart working	130
Grafico 20. Fattori che fanno sì che ci si possa fidare di una persona	130
Grafico 21. Azioni di un superiore per dimostrare fiducia	131
Grafico 22. Fattori correlati a un minor coinvolgimento in smart working	131
Grafico 23. Punti di forza e di debolezza del lavoro di gruppo a distanza	132
Grafico 24. Percezioni del senso di gruppo e lavoro a distanza	133
Grafico 25. Elementi che fanno funzionare bene un gruppo di lavoro a distanza	133
Grafico 26. Figure idonee per gestire il gruppo di lavoro a distanza	134
Grafico 27. Grado di accordo rispetto ad affermazioni su gruppo, ascolto e comunicazione	134
Grafico 28. Atteggiamento assunto nel team di lavoro a distanza	135
Grafico 29. Emozioni provate in presenza e a distanza	135
Grafico 30. Elementi associati alle emozioni provate in smart working	136
Grafico 31. Opinioni sulla difficoltà a leggere le emozioni	136
Grafico 32. Motivi nella difficoltà a leggere le emozioni	137
Grafico 33. Grado di accordo con alcune affermazioni	137

## INTRODUZIONE

La società di oggi è in continua evoluzione e ci chiama ogni giorno a rispondere a nuove sfide sempre più complesse.

Con lo scoppio della pandemia da Covid-19 questo è stato ancora più evidente: i cambiamenti da tempo in atto sono stati accelerati mettendo in luce come essi stessero già interessando le organizzazioni nell'era postmoderna, imponendo un ripensamento radicale dei modelli organizzativi utilizzati fino a quel momento.

Sappiamo tutti che il mondo evolve e per questo non possiamo stare fermi a guardare quello che accade: dobbiamo attivarci per adattarci, adeguarci e rispondere in modo efficace e non farci sopraffare dagli eventi.

Ciò che è successo con la pandemia è stato uno stravolgimento della vita delle persone per far fronte ad una situazione emergenziale per la maggior parte di noi mai vista e vissuta prima.

Ci aspettavamo che, come tutte le cose, anche le modalità di lavoro negli anni sarebbero cambiate, ma quello a cui non eravamo pronti è stato il passaggio improvviso, da un giorno all'altro, dalla scrivania del nostro ufficio, insieme ai nostri colleghi, alla nostra abitazione, in molti casi condividendo anche gli spazi con altri familiari per svolgere le nostre attività lavorative.

Il lockdown forzato a partire da marzo 2020 ha richiesto alla maggior parte delle organizzazioni, dove questo era possibile, di fermare le attività in presenza e continuare a lavorare in smart working.

Questo non significa che è una modalità nata in quel momento e che prima non esistesse ma che è stata necessaria e utilizzata in modo massiccio, come mai accaduto fino a quel momento perché considerata l'unica alternativa al proseguimento delle attività.

Possiamo considerarlo uno smart working di emergenza necessario per affrontare un momento difficile: ciò però che interessa a noi ai fini di questo elaborato, è vedere quali fattori hanno contribuito al benessere e alla valorizzazione degli individui e se questi elementi siano stati più favoriti con questa modalità o lavorando in presenza.

Il presente studio intende esplorare, attraverso una prima analisi della letteratura, quali siano i fattori che hanno appunto concorso al loro benessere e valorizzazione perché riteniamo sia oggi di fondamentale importanza, anche nel mondo del lavoro, porre al centro dell'attenzione la persona in quanto tale e come parte fondamentale di esso.

Successivamente alla presentazione della letteratura verrà proposta una ricerca condotta sul campo.

L'elaborato è così strutturato: dopo questa introduzione, vengono sviluppati tre capitoli dove viene analizzata la letteratura e un quarto capitolo dove è presentata la ricerca da noi condotta. Termina, infine, con le conclusioni.

Il primo capitolo presenta un inquadramento teorico del concetto di smart working, il suo utilizzo e la sua diffusione a livello internazionale prima e dopo la pandemia. Viene fatta prima una panoramica sulle normative presenti su questo tema in alcuni paesi europei ed extraeuropei, analizzata la sua incidenza nei paesi considerati, alcuni degli aspetti positivi di questa modalità, un accenno sulle differenze di questo “smart working emergenziale” rispetto ad una situazione più tradizionale e alcuni dati per capirne la diffusione prima e dopo della pandemia.

Il secondo capitolo si concentra invece sulla situazione e diffusione nel nostro paese prima e dopo l'emergenza vissuta nel 2020. Partendo dall'evoluzione di questo termine, che inizialmente era definito telelavoro, abbiamo analizzato il suo sviluppo negli anni facendo emergere i caratteri centrali di questo modo di operare, passando dal periodo prima della pandemia ai tempi attuali, vedendo analogie e caratteristiche di esso.

Il terzo capitolo, il più denso e centrale per quanto riguarda i temi affrontati, presenta i cinque fattori che sono stati analizzati per studiare cosa contribuisce al benessere e alla valorizzazione delle persone, con l'obiettivo di individuare se è favorita una modalità di lavoro rispetto ad un'altra o se è possibile trovare un equilibrio tra presenza e smart working. Questo capitolo è stato suddiviso in cinque principali sotto paragrafi relativi a: benessere, conciliazione vita-lavoro, appartenenza all'organizzazione, gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo, emozioni. Ognuno di questi è stato sviluppato dal punto di vista teorico, analizzando la letteratura a disposizione con l'obiettivo di indagare come essi possano incidere nella vita lavorativa delle persone, e come contribuiscano quindi al loro benessere e valorizzazione.

Infine, l'ultimo capitolo è quello relativo alla ricerca, che ha l'obiettivo di analizzare come le persone coinvolte nel nostro studio hanno vissuto l'esperienza dello smart working, di capire quali fattori hanno contribuito al loro benessere e alla loro valorizzazione, ma anche di definire se dopo aver avuto la possibilità di fare entrambe le esperienze di lavoro

emerge una preferenza per una o per l'altra o se invece si ritenga possibile l'utilizzo di una modalità ibrida, che alterni momenti in presenza e momenti a distanza.

Infine, verranno tratte le conclusioni di ciò che è emerso dal presente elaborato, presentando eventuali limiti o proposte per il futuro, anche in riferimento alla letteratura presentata.



# **1 CAPITOLO 1: LO SMART WORKING NEL CONTESTO INTERNAZIONALE**

Questo primo capitolo si propone di presentare il quadro internazionale dell'implementazione nel corso degli anni e dell'utilizzo, passato e attuale, dello smart working come modalità di lavoro.

Partendo da una panoramica delle normative esistenti in alcuni principali paesi considerati, sui quali sono stati trovati dati a supporto, vedremo poi da cosa è determinato l'utilizzo e chi sono coloro che hanno avuto modo di sperimentarlo, presentando anche qualche dato ricavato dalla letteratura finora presente.

Passeremo poi a evidenziare la differenza tra prima e dopo la pandemia da Covid-19 per arrivare ad analizzare, per quanto possibile, la situazione attuale.

## **1.1 Evoluzione nel corso degli anni: lo smart working prima dello scoppio della pandemia**

Tutti noi sappiamo che, con lo scoppio della pandemia, si è diffuso in tutto il mondo il ricorso allo smart working come modalità di lavoro che permettesse di continuare a svolgere le attività anche in condizioni diverse da quelle tradizionalmente conosciute.

Prima di ciò, questo sistema di lavoro era ancora limitato a poche tipologie di lavoratori e aziende con particolari caratteristiche.

Per quanto riguarda le normative a livello internazionale in questo campo non ne esistono di specifiche, non esiste uno strumento giuridico incentrato esclusivamente sul telelavoro, così come non esistono standard internazionali del lavoro. Si possono trovare però alcune direttive nazionali che hanno cercato di presentarlo e normarlo.

Negli Stati Uniti, con la legge federale del 2000, veniva chiesto a ogni dipendente di lavorare da casa per il maggior numero di ore possibile; successivamente, con l'arrivo del presidente Obama nel 2010 si è voluto sottolineare come questa fosse un'importante strategia per riuscire a conciliare la vita e il lavoro, per attrarre e trattenere i talenti e valutare le prestazioni in base ai risultati e non alla presenza fisica nei luoghi di lavoro.

Anche in Giappone si è puntato a incrementarlo per porre al centro il giusto compromesso tra le due sfere di vita personale e lavoro attraverso un comunicato del consiglio dei

ministeri centrali, ma anche per coinvolgere maggiormente le lavoratrici e contrastare il problema del calo della forza lavoro.

In Argentina viene promosso attivamente da diversi anni: è stata creata una rete specifica su questo tema, si è sviluppato un manuale per le buone pratiche da seguire ed è stato avviato un osservatorio per controllarne i suoi sviluppi.

In Finlandia, dal 2000, il telelavoro è stato inserito nell'agenda nazionale e in diversi programmi governativi con l'obiettivo, anche qui, di creare un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata, ma successivamente anche per favorire il benessere dei lavoratori e la sostenibilità del lavoro. Nel 2006 poi si sono aggiunti anche gli obiettivi relativi all'aumento della produttività e alla promozione di modalità di lavoro ecologiche e sostenibili. Nel 2007 inoltre è stata pubblicata una "guida per i datori di lavoro per il telelavoro" dal Ministero dell'Occupazione finlandese per cercare di darne una regolamentazione sempre più forte e nel 2009, il Ministero dell'Occupazione e dell'Economia finlandese ha pubblicato la sua relazione in merito, dando raccomandazioni e misure pratiche per facilitarne l'introduzione nelle aziende e nelle organizzazioni. Il percorso del governo finlandese ha portato infine, nel 2011, a istituire una giornata nazionale di telelavoro, a testimoniare l'importanza che si vuole dare all'argomento.

L'Ungheria è stato il primo paese a incorporare l'accordo delle parti sociali europee sul telelavoro nel quadro normativo nazionale, arrivando ad ottenere un riconoscimento nel proprio paese nel 2004.

In Spagna non esiste quasi nessuna legislazione in materia. Nonostante ciò, la legge 3/2012 sulle misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro ha inserito la disciplina di alcuni aspetti del lavoro a distanza, tra cui rientrano: la necessità di essere formulati per iscritto e mantenere gli stessi diritti degli altri lavoratori in materia di salute e sicurezza, retribuzione, formazione e rappresentanza. L'obiettivo qui è quello di promuovere innovazioni nell'organizzazione del lavoro, migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata e aumentare le opportunità professionali.

Nel Regno Unito, il governo ha redatto una guida per il telelavoro sulla scia dell'accordo europeo, dove è previsto che tutti i dipendenti possano richiedere un lavoro flessibile; in precedenza, questo "diritto di richiesta" era disponibile solo per una categoria ristretta di

lavoratori. Ciò permette di capire che si vuole cercare di estendere questa possibilità e non lasciarla confinata per pochi prescelti.

Questa analisi ci ha permesso di avere una panoramica generale dell'introduzione di tale modalità di lavoro in vari paesi, sia europei che extraeuropei, mostrandoci come nella maggior parte dei paesi sia pensata come un'alternativa utile e necessaria per garantire un maggior equilibrio tra vita e lavoro per l'individuo, dandone di conseguenza anche benefici in termini di benessere. Quello che interessa a noi è proprio la focalizzazione su questo aspetto di integrazione e conciliazione tra le due sfere di vita personale e lavoro perché pensiamo possa essere il punto fondamentale che anche a livello nazionale dovrebbe essere tenuto in considerazione dalle aziende, per permettere agli individui che ne fanno parte di vivere meglio l'esperienza lavorativa.

La ricerca condotta da Eurofound nel 2017 (Eurofound and the International Labour Office, 2017), grazie alla quale abbiamo potuto presentare una panoramica con le normative dei diversi paesi, ha permesso di rilevare che l'incidenza del lavoro da casa fosse correlata, oltre che al livello di sviluppo tecnologico di ciascun paese, anche alle strutture economiche presenti e alla cultura del lavoro esistente. Dai dati è emerso che questa incidenza variava dal 2% al 40% in base al paese considerato, all'occupazione, al settore e alla frequenza in cui veniva svolto; inoltre, è stato mostrato come la maggior parte siano coloro che lo svolgono occasionalmente, e non in modo regolare. Quello che è stato scoperto in merito alle caratteristiche di chi lo utilizza è che sono per lo più manager e professionisti, ma anche impiegati e addetti alle vendite, con una più alta probabilità tra gli uomini rispetto alle donne anche se quest'ultime sono coloro che lo svolgono con maggior regolarità. Questo ci dà indicazione del fatto che i ruoli di genere e i modelli di lavoro e di vita familiare specifici per paese svolgono un ruolo nel definire questa modalità di lavoro.

Questo studio ha messo in risalto, inoltre, gli aspetti positivi e negativi di questa modalità di lavorare: tra quelli positivi c'è la possibilità di avere più autonomia nell'orario di lavoro e di conseguenza più flessibilità, miglior equilibrio tra vita e lavoro e più produttività; ma gli svantaggi si incontrano sull'estensione dell'orario di lavoro, il quale crea, di conseguenza, una sovrapposizione tra le due sfere.

Molti di noi, pensando allo smart working, associano immediatamente il concetto di flessibilità: si inizia a parlare di questo termine nel mondo del lavoro con l'introduzione

delle tecnologie a partire dagli anni Settanta del ventesimo secolo, inizialmente come modalità per evitare i lunghi spostamenti da casa a lavoro, successivamente come possibilità di svolgere il proprio lavoro con regolarità in un'altra postazione, diversa da quella tradizionale dell'ufficio, per arrivare infine a rendere flessibili non solo gli spazi ma anche gli orari.

Siamo tutti consapevoli che sono le tecnologie che ci hanno permesso di fare questo salto, ma questo ha significato anche invadere gli spazi e i tempi prima dedicati esclusivamente alla vita privata di ciascun individuo: possiamo dire quindi che in questo modo si sono aperte nuove opportunità ma anche tante sfide, sia per le organizzazioni che per gli individui, che di conseguenza vanno affrontate e gestite adeguatamente con la giusta consapevolezza e le giuste competenze, necessarie per affrontare un cambiamento così importante e significativo per la vita di tutte le persone (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Nonostante però non fosse una modalità completamente sconosciuta prima della pandemia, ha richiesto di essere attivata con sistemi molto diversi da quelli sperimentati in precedenza. Innanzitutto, si è perso il carattere volontario, non cercando più un accordo tra datore e lavoratore; poi, è stato introdotto a tempo pieno, trasformando le abitazioni private in uffici, rispetto a prima quando lo smart working veniva utilizzato in fasce orarie limitate e solo per alcune giornate. Inoltre, proprio per essere stato introdotto improvvisamente, è mancata tutta la parte relativa alla formazione, necessaria per preparare gli individui a vivere questa esperienza. Questo ci permette di capire che quello che abbiamo visto essere introdotto con la pandemia non ha sicuramente rispettato a pieno i presupposti e criteri alla base, necessari per poterne trarre tutti i benefici e far vivere un'esperienza completamente positiva alle persone.

Lo smart working antecedente l'emergenza sanitaria sembrava essere per molti una modalità di lavoro inadeguata, a causa del senso di autonomia illusorio che lo caratterizzava, ma anche per l'estensione del controllo dei superiori agli aspetti della vita privata.

Non possiamo però nemmeno dire che fosse una modalità ampiamente diffusa e utilizzata, in nessun paese del mondo: solo in qualche nazione si cercava di introdurlo pian piano, in particolare negli Stati Uniti e nei paesi scandinavi (Di Mascio, Angeletti, & Natalini, 2021).

Nonostante ciò, negli anni, la quota di lavoratori che svolgono le loro attività in modo diverso da quelle tradizionali, come nel caso dello smart working, è notevolmente aumentata, in particolare a partire dal ventunesimo secolo. Possiamo citare ad esempio paesi come Francia, Svezia, Spagna, Ungheria, anche se qui la quota di lavoratori da casa rimane molto bassa, e Germania, dove tuttavia la media è tra le più basse d'Europa.

È interessante notare anche i luoghi che venivano utilizzati per svolgere queste attività: in Belgio, ad esempio, oltre la metà (il 60%) lavorava da casa ma alcuni (il 16%) utilizzavano come luogo di lavoro anche gli uffici dei clienti o i mezzi di trasporto (l'11%); anche in Germania il luogo che veniva preferito era la propria casa (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

A livello internazionale sono stati diversi i termini utilizzati negli anni per riferirsi al lavoro flessibile, creando in questo modo definizioni non omogenee tra i diversi paesi e utilizzando di conseguenza concetti generici per spiegarlo. Come possiamo ben immaginare, questo ha significato non riuscire a creare una base condivisa e dei parametri specifici, necessari per monitorare il fenomeno a livello globale.

Negli Stati Uniti una condizione simile a quella che si è presentata successivamente, con il Covid-19, era già emersa all'inizio del ventunesimo secolo, con lo scoppio dell'influenza aviaria: in questa occasione si era iniziato a lavorare a distanza, utilizzando questa modalità per far fronte all'emergenza che era avanzata. Allo stesso modo è stata gestita la situazione con lo scoppio della pandemia all'inizio del 2020, guidando in modo analogo una situazione pressoché parallela senza sfruttare quanto emerso con la prima emergenza, sia in termini di benefici ma soprattutto di difficoltà (Di Mascio, Angeletti, & Natalini, 2021).

Negli Stati Uniti si è iniziato con il parlare, negli anni '70 e '80, di telelavoro con lo scienziato aerospaziale americano Jack Nilles. Egli si interessò fin da subito del problema del traffico presente a Los Angeles, riflettendo che si sarebbe potuto risolvere se alcuni lavoratori avessero iniziato a lavorare in luoghi diversi dalla sede centrale. Questa alternativa creò notevoli benefici negli individui come maggiore efficienza, data dalla diminuzione dello stress dovuto ai lunghi viaggi, risparmio dei costi e un miglioramento dell'ecosistema. Negli anni seguenti si cercò di introdurre questa modalità di lavoro ma

con notevoli resistenze, tanto che prima della pandemia il lavoro a distanza negli USA non superava il 3%.<sup>1</sup>

Nel corso degli anni poi la modalità di lavoro di cui stiamo parlando si è diffusa ed è stata sviluppata, fino ad arrivare ad oggi dove se ne fa un gran utilizzo, dando la possibilità in questo modo di attrarre i migliori talenti, ridurre i tempi e costi relativi agli spostamenti ma anche gli spazi e i costi legati all'ufficio. Rispetto al 1995 c'è stato un incremento di oltre quattro volte nel numero di individui che utilizzano questa tipologia di lavoro per svolgere le proprie attività.

È importante comprendere però anche le motivazioni alla base della spinta verso la diffusione di questa modalità di lavorare nei paesi, per capire come viene visto e percepito nel resto del mondo. Alcune motivazioni sono già state presentate nelle righe precedenti come nel caso del Giappone, dove abbiamo detto essere stato introdotto per risolvere il problema della scarsa partecipazione al mondo del lavoro, dove le ore di attività crescevano sempre più ma la produttività rimaneva bassa, e in Argentina per risollevarsi dalla crisi economica che aveva colpito il paese negli anni '90.

In Brasile e in India invece l'interesse in questo ambito è cresciuto successivamente, e solo in tempi recenti se ne sta parlando con più attenzione a causa principalmente dei problemi ambientali, senza riuscire ancora a leggere in questo mezzo una possibilità per creare più flessibilità per il lavoratore.

Di questi quattro paesi extra europei possiamo dire che solo negli Stati Uniti c'è stato uno sviluppo nel telelavoro con un aumento significativo dal 9% del 1995 al 30% nel 2005, e un ulteriore lieve incremento nel 2015 con il 37% di lavoratori a distanza. Il confronto con gli altri paesi viene fatto su coloro che hanno lavorato a distanza per almeno un giorno a settimana e la quota varia appunto in base al paese: dal 20% negli Stati Uniti, al 19% in India ma solo nel settore organizzato, scendendo al 16% in Giappone e solo l'1,6% in Argentina, mentre per il Brasile ancora non sono presenti dati. Citiamo questi numeri per dire che l'incidenza al di fuori dell'Unione europea è sostanziale solo negli Stati Uniti e in Giappone.

Guardando ai paesi europei invece si notano basse percentuali di impiego del telelavoro in Olanda con il 15% (2014), Francia e Germania con il 12% (2012 e 2014), Spagna 7% (2011), Gran Bretagna con il 4% (2015) e per finire l'Ungheria con l'1% (2014).

---

<sup>1</sup> <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/smart-working-po-storia-25-anni-dopo-ADTp11MB>

Necessario però è considerare che questi dati si basano su diverse soglie e modalità di misurazione ma servono comunque per indicare a livello generale l'importanza e considerazione di questa modalità di lavoro nei diversi paesi.

Per quanto riguarda la tipologia di lavoratori tra cui è diffusa questa pratica è interessante notare come la percentuale più alta sia nella categoria dei lavoratori della "conoscenza" ossia lavoratori con alte qualifiche, con posizioni manageriali e professionali che utilizzano le conoscenze teoriche acquisiti per applicarle nelle loro attività, a indicare che non è una tipologia di lavoro valida per tutti ma che categorizza i lavoratori in base ai ruoli e professioni svolte (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Possiamo vedere da questi dati come nei vari paesi si sia diffuso in tempi e modi diversi e anche con obiettivi inizialmente vari, ma anche come non tutti i paesi riescano ancora a vedere dei possibili benefici verso l'individuo ma considerino il lavoro a distanza solo una mera necessità in termini economici e ambientali. Quello che auspichiamo è che in tempi non troppo lunghi in tutti i paesi si possa rivalutare questa alternativa di lavoro e i suoi annessi benefici, per cercare di migliorare, sviluppare e in qualche caso anche di risolvere alcune pratiche lavorative, provando a porre sempre più l'attenzione sull'individuo al fine di migliorare la sua esperienza.

È interessante sottolineare però come spesso, nelle normative presentate e nei concetti esposti in questo primo paragrafo, si sia parlato di telelavoro e non di smart working. Questo, non perché i due termini sono intercambiabili, ma perché il concetto di smart working è emerso solo in tempi più recenti, come spiegheremo in modo più approfondito nel prossimo capitolo.

## **1.2 Dalla pandemia alla situazione attuale**

Dopo aver dato uno sguardo alla situazione sperimentata negli anni passati nei vari paesi possiamo ora chiederci: com'è la situazione oggi, al di fuori del nostro paese, se guardiamo l'adozione dello smart working?

Nel corso della pandemia Jared Spataro, Vicepresidente della divisione Modern Work di Microsoft, ha intervistato più di trentamila lavoratori di trentuno paesi riuscendo a dimostrare che il lavoro a distanza è sempre più richiesto e che il 70% avrebbe voluto continuare con questa modalità, a tempo pieno o in modo ibrido, anche terminata la pandemia per riuscire a coniugare meglio lavoro e vita privata. Significativo è il dato che

ci dimostra che il 41% dei lavoratori nel mondo considererà l'idea di cambiare lavoro: questo ci dà la prova che le persone, dopo aver vissuto questa esperienza, non vogliono più sentirsi vincolate e hanno colto in questo evento una grande opportunità di cambiamento che va preso e non temuto. Desiderano avere un maggior controllo del loro tempo e della loro vita che grazie a questa modalità è più facilmente gestibile.<sup>2</sup>

In termini di adozione dello smart working, in una classifica stilata da Eurofound e dall'Organizzazione Mondiale del Lavoro ai primi posti si trovano i paesi nordici come Danimarca e Svezia, seguiti da Paesi Bassi, Regno Unito, Lussemburgo, Francia ed Estonia. Se ci allontaniamo ancora un po' nell'elenco, al di fuori dei confini europei, invece, vediamo che in Giappone viene implementato con il fine di ridurre gli spazi in ufficio, a discapito però dell'estensione dei giorni della settimana lavorativa, che diventa anche di 6 o 7 giorni; in Brasile invece lo si utilizza per ridurre i tempi degli spostamenti; e negli Stati Uniti si è arrivati ad una percentuale di utilizzo del 37%.

Notiamo che molti lo considerano una modalità per risparmiare, sia in termini di costi, che di tempo e spazi. Dalla letteratura presente sembra che pochi invece siano coloro che si soffermano oggi sui benefici e gli svantaggi che porta sull'individuo: bisognerebbe focalizzarsi maggiormente sulla persona per ricavarne e cogliere maggiormente i suoi punti di forza.<sup>3</sup>

Negli ultimi anni lo smart working si sta sempre più sviluppando e di conseguenza anche gli studi e il dibattito su questo tema stanno crescendo sempre di più.

A livello internazionale la situazione dei paesi è diversificata ma le aziende di tutto il mondo ritengono che il lavoro da casa migliori l'equilibrio vita-lavoro, garantendo orari flessibili ai propri lavoratori.

Il caso degli Stati Uniti è molto significativo per capire come è stato utilizzato per far fronte all'emergenza sanitaria. Come accennato nel precedente paragrafo, questo paese aveva vissuto un'esperienza molto simile a inizio del ventunesimo secolo con l'aviaria, e nel 2020 si è ritrovato a dover affrontare una situazione molto simile. In quest'occasione si sono mostrate tutte le lacune relative ad una pianificazione emergenziale: non sono stati stabiliti i criteri per individuare le attività essenziali da svolgere in presenza, non è stata creata una rete adeguata a supportare i picchi di lavoro e non sono stati individuati

---

<sup>2</sup> <https://www.paroledimanagement.it/se-potessi-avere-un-lavoro-a-distanza/>

<sup>3</sup> <https://www.greatplacetowork.it/risorse/blog-media/smart-working-l-italia-e-ultima-in-europa>

strumenti di monitoraggio sulla modalità di lavoro che doveva essere impiegata. Questo ci dimostra come sia stato uno smart working introdotto senza una pianificazione e fa capire come invece quest'ultima sia necessaria e fondamentale per gestire efficacemente la situazione. Vogliamo in questo modo far capire che il vero smart working non è un semplice spostamento delle proprie attività dalla scrivania dell'ufficio a quella della propria casa, con il supporto delle tecnologie, ma è qualcosa di ben più complesso che necessita una giusta attenzione (Di Mascio et al., 2021).

Oggi sono molte le big companies americane che richiedono ai lavoratori di rientrare in ufficio: il problema è che avendo lavorato per circa un anno e mezzo da casa le abitudini dei lavoratori sono completamente cambiate, tanto che ora invitare gli individui a tornare alla "normalità" a cui erano abituati prima della pandemia è molto difficile. I proprietari delle aziende, i responsabili ed ogni figura che ha favorito questo passaggio, hanno con molta facilità detto "sì" all'impiego dello smart working con lo scoppio della pandemia per essere in grado di continuare, almeno in parte, a svolgere le loro principali attività. Quello che però non hanno pensato è il fatto che la possibilità data ai lavoratori sarebbe stata accettata in modo così positivo e preferita da molti, così che ora, appunto, si trovano di fronte al problema che una gran parte di essi non vuole più tornare in ufficio. Questo è importante per capire che l'adozione che ne è stata fatta, è stata "semplicistica", in molti casi solo per affrontare temporaneamente una situazione emergenziale, ma non si è fatto nulla per valutarne i benefici e le opportunità che avrebbe dato agli individui e di conseguenza anche all'organizzazione.<sup>4</sup>

Negli Stati Uniti, secondo una ricerca condotta da Flexjobs.com (Munna & Shaikh, 2020), in collaborazione con Global Workplace Analytics, i lavoratori che svolgono le loro attività da remoto sono cresciuti del 44%. Uno studio simile, citato nello stesso articolo e condotto da Condeco Software prevede che, entro il 2028, circa il 73% di tutti i team avrà un numero rilevante di lavoratori a distanza.

L'analisi più recente condotta dall'American Time Use Survey del Bureau of Labor Statistics (Munna & Shaikh, 2020) ha indicato che circa il 57% dei dipendenti lavora con un sistema di lavoro flessibile, il 29% delle persone può lavorare da casa e circa il 25% delle persone spesso lavora con orari flessibili. Questo stesso articolo riporta la ricerca condotta da Owl Labs nel 2019 sullo stato del lavoro a distanza: da questa è emerso come

---

<sup>4</sup> <https://italia-informa.com/usa-smart-working.aspx>

alcuni dipendenti siano persino pronti ad accettare un abbassamento dello stipendio a favore di un lavoro flessibile, in particolare il 34% accetterebbe una riduzione del 5%, il 24% un taglio del 10% e il 20% una diminuzione maggiore del 10%. Le motivazioni che spingono gli individui ad accettare una riduzione dello stipendio sono varie: il 91% vede benefici in termini di benessere, ritenendo che lavorare da casa aumenterà il loro equilibrio tra lavoro e vita privata, il 79% crede che aumenterà la produttività consentendo una migliore concentrazione dei compiti, e il 78% è d'accordo sul fatto che consentirà loro di evitare il pendolarismo per andare al lavoro.

Questi quattro studi sono estremamente significativi per il nostro elaborato ed è per questo motivo che abbiamo voluto riportarli: testimoniano tutti che i lavoratori a distanza sono aumentati e si punta a farli crescere ulteriormente, dimostrando addirittura che ci sono persone disposte ad accettare una riduzione dello stipendio a favore di un lavoro più flessibile. Questo indica che l'altra faccia della medaglia, in questo caso rappresentata dal benessere dell'individuo e dall'equilibrio che si riesce a creare tra la vita personale e quella lavorativa, è veramente significativa per le persone (Munna & Shaikh, 2020).

Il caso Apple dimostra come gli individui ora siano portati a favorire lo smart working: in questa azienda un gruppo di dipendenti, dopo la proposta di tornare in ufficio per tre giorni a settimana al termine della pandemia, ha risposto di preferire la prosecuzione del lavoro a distanza, evitando in questo modo le difficoltà quotidiane che si incontrano negli uffici.

Questo è stato ulteriormente confermato dal sondaggio condotto da YouGov<sup>5</sup> sui dipendenti degli Stati Uniti, il quale ha rilevato che la possibilità di tornare a lavorare in ufficio è un'opzione che non interessa a molti: la motivazione è che l'83% degli americani apprezza la comodità di questa modalità di lavoro. A distanza di un anno dall'inizio della pandemia la maggior parte dei dipendenti ha dichiarato di preferire la modalità dello smart working e l'86% ha affermato di voler continuare a farlo anche una volta finita la pandemia.

Cosa ci si aspetta quindi una volta che sarà finita l'emergenza? Quattro lavoratori americani su dieci dichiarano che per loro l'ideale sarebbe il lavoro a tempo pieno a distanza mentre il 32% preferirebbe l'opzione di andare sul posto di lavoro

---

<sup>5</sup> [https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-l83-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh\\_ce](https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-l83-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh_ce)

occasionalmente e per il restante tempo lavorare da casa. Ma anche quelli che vorrebbero rimanere a lavorare a distanza hanno opinioni diverse sulle modalità: il 24% vorrebbe farlo a tempo pieno, il 37% vorrebbe avere la possibilità di andare in ufficio occasionalmente e il 19% vorrebbe che l'orario fosse diviso perfettamente a metà tra lavoro da casa e in ufficio.

Sebbene con modalità diverse, la linea generale per il futuro è quella di integrare e sviluppare sempre più le modalità di lavoro a distanza per valorizzare l'individuo in quanto tale.

E le ragioni quali sono? La maggior parte dei lavoratori sostiene di preferire la modalità a distanza perché permette di ridurre il pendolarismo, garantire un orario più flessibile ma anche maggiori libertà quotidiane come la possibilità di vestirsi in modo più "libero" e svolgere parallelamente piccole attività domestiche.

Se molti preferiscono questa modalità, ce ne sono altrettanti che lamentano alcune difficoltà che ne derivano: il 34% dichiara un'incapacità a conciliare il lavoro con la vita privata, il 33% soffre per l'assenza di relazioni con i colleghi e il 31% ha difficoltà a mantenere la concentrazione a causa della compresenza di altri familiari. Non per tutti, quindi, è facile accettare nella propria vita una modalità diversa da quella tradizionale: probabilmente questo è dovuto al fatto che sia sempre stato introdotto in modo non adeguato: si deve, o comunque per il futuro, si dovrebbe pensare ad accompagnare maggiormente le persone nel cambiamento per renderle consapevoli e sentirsi supportate dalla propria organizzazione.<sup>6</sup>

Negli Stati Uniti il presidente della più grande azienda del mondo di consulenza aziendale ha dichiarato che nella situazione attuale post-pandemia i dipendenti hanno assunto il potere. Per riuscire quindi a riportarli in ufficio è necessario rivedere l'approccio alle risorse umane ma anche gli spazi in cui si svolge il lavoro, creando un ambiente accogliente e favorevole al benessere dell'individuo. È importante anche però accompagnare gli individui nel ritorno, prevedendo un rientro graduale e parziale che potrebbe comprendere ad esempio un lavoro ibrido che alterni giorni in presenza e giorni a distanza.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-183-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh\\_ce](https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-183-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh_ce)

<sup>7</sup> <https://www.firstonline.info/il-lavoro-cambia-anche-negli-usa-e-i-lavoratori-vogliono-contare-di-piu-ecco-cosa-sta-succedendo/>

In Spagna, ma anche in Francia, l'utilizzo del lavoro da casa nel contesto emergenziale ha fatto nascere nei lavoratori, ma anche nei datori di lavoro, l'aspettativa che questa modalità possa diventare permanente.

In Francia la percentuale di lavoratori da casa prima e durante la pandemia è più che raddoppiata: si è passati dall'8,4% del 2009 al 25% nel 2020. I datori di lavoro inoltre stanno scoprendo alcuni vantaggi di questa modalità che prima non riuscivano a vedere. Molti lavoratori ora desiderano avere almeno qualche giorno per lavorare da remoto e godere dei benefici che esso comporta.

Nei Paesi Bassi invece la situazione è stata più difficile perché non c'era una regolamentazione per questa modalità di lavoro. Prima del Covid-19 era il lavoratore che doveva chiedere al datore la possibilità di lavorare da casa, successivamente le cose si sono invertite ed era il datore che chiedeva al suo collaboratore di lavorare da casa. Oggi sono la maggior parte coloro che si aspettano di continuare a lavorare da casa anche terminata l'emergenza sanitaria, e si stanno studiando nuove modalità di lavoro, partendo dall'esperienza vissuta.

Anche in Spagna la percentuale si è più che raddoppiata con la pandemia, passando dal 4,8% al 16,2%.<sup>8</sup>

Siamo ormai sicuri che lo smart working è diventato una modalità diffusa in tutti i paesi del mondo ed è destinato ad essere portato avanti in futuro.

Come possiamo vedere dalla letteratura finora presente si riesce a trovare una quantità soddisfacente di dati, informazioni sulla modalità di lavoro a distanza a livello di numeri di utilizzo e motivazioni relative a questa scelta da parte degli individui e delle organizzazioni. Invece, è difficile trovare spiegazioni e argomentazioni sulla percezione che hanno le persone in merito, la visione che hanno gli individui e le diverse dimensioni che entrano in gioco relativamente alla persona: è per questo che con la nostra analisi empirica vorremmo portare maggiori dati a supporto.

---

<sup>8</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh_ce=1)

## 2 CAPITOLO 2: LO SMART WORKING NEL CONTESTO ITALIANO

In questo capitolo ci spostiamo dal contesto internazionale a quello nazionale, per avvicinarci sempre più alla nostra realtà.

Qui partiremo con una panoramica sull'evoluzione di questo concetto, mostrando come si sia passati dal concetto di telelavoro a quello di smart working e come sia stato vissuto e utilizzato negli anni, con focus particolare nel tempo della pandemia per evidenziare analogie e differenze ma soprattutto mettere in luce aspetti positivi e negativi per l'individuo.

Concluderemo il capitolo con un approfondimento sulla situazione attuale e qualche spunto per il futuro.

### 2.1 Evoluzione nel corso degli anni: come è cambiata la percezione?

Dalla letteratura che abbiamo a disposizione sappiamo che è stato il 2012 l'anno in cui l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha dato avvio alla ricerca<sup>1</sup> sui diversi modelli di organizzazione del lavoro, che richiedono nuovi approcci e atteggiamenti per far fronte in modo efficace ai cambiamenti.

Negli anni si è acquisita sempre più la consapevolezza dell'importanza di dare ai propri dipendenti flessibilità in ambito lavorativo, sui tempi e luoghi, in virtù degli effetti positivi sulla qualità del lavoro e il work-life balance.

Quando parliamo di smart working facciamo riferimento ad un termine che viene utilizzato con accezioni molto differenti e non sempre facilmente comprensibili e univoche. Nel tempo, infatti, non è sempre stata utilizzata questa espressione ma ne sono emerse diverse, oggi spesso impiegate erroneamente per intendere uno stesso concetto.

#### 2.1.1 Inizialmente si parlava di “telelavoro” ...

Il termine utilizzato per primo, dal punto di vista legislativo, è stato “telelavoro” ed è stato successivamente racchiuso in una serie di normative che ora elencheremo, per mostrare la sua evoluzione dal punto di vista legislativo.

---

<sup>1</sup> <https://www.jointly.pro/2021/10/01/new-ways-of-working-futuro-o-presente/>

È emerso per la prima volta con la legge Bassanini-ter (legge n. 191 del 1998) con la quale era stata aperta la possibilità per le pubbliche amministrazioni di adottare forme di telelavoro, inteso come possibilità di lavorare in un luogo diverso da quello abituale. Nel settore privato, invece, si è dovuto aspettare il 2004 quando è stato siglato l'Accordo interconfederale che recepiva quanto previsto dall'Accordo quadro europeo del 2002: qui veniva definito come “una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa". Questo accordo doveva essere attuato all'interno degli stati membri attraverso procedure e pratiche nazionali per le persone che utilizzavano il telelavoro.

La caratteristica distintiva era rappresentata quindi dall'ambiente in cui erano svolte le attività, diverso dal proprio ufficio.

Ma la strada dei provvedimenti in questo tema non si è conclusa perché negli anni seguenti sono state diverse le normative: un regolamento applicativo (DPR n. 70 del 1999) per finalizzare il telelavoro alla realizzazione di economie di gestione; un accordo nazionale quadro del 23 marzo 2000 sulle modalità di contrattazione tra amministrazioni e parti sindacali relativamente all'organizzazione dei progetti di telelavoro; e la Deliberazione n. 16/2001 per individuare le regole tecniche fissate per l'informatica nella pubblica amministrazione. Da qui si è passati poi alla legge n. 221/2012 la quale ha introdotto l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di divulgare annualmente il piano di utilizzo del telelavoro ma senza grandi effetti. La legge n. 124/2015 ha previsto che le amministrazioni pubbliche si ponessero obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro al fine di sperimentare nuove modalità.

In Italia è stato inteso come prestazione lavorativa svolta al di fuori dei luoghi tradizionali ma con una postazione fissa, solitamente la propria abitazione, caratterizzata dal rispetto degli orari previsti dal contratto e delle direttive del proprio datore di lavoro. Non serve quindi ad indicare una nuova professione, ma è solamente un modo di lavorare diverso da quello tradizionale.

È solo successivamente, quando inizia a svilupparsi la nozione di “lavoro agile”, prima dello scoppio dello smart working, che vengono cancellati i vincoli di orario e luogo e sfruttate le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Il telelavoro indica, infatti, la modalità di lavoro flessibile dove i mezzi informatici e telematici vengono utilizzati per comunicare e gestire le attività lavorative, senza la necessità di adottare un nuovo modello organizzativo (Di Mascio, Angeletti, & Natalini, 2021).

Rispetto allo smart working di cui ci stiamo occupando, il telelavoro, come inizialmente concepito, permetteva di svolgere le attività in luoghi e tempi diversi da quelli tradizionali con l'utilizzo di informazioni elettroniche e strumenti di telecomunicazione adeguati a lavorare a distanza (Marino & Capone, 2021).

Successivamente è stata presentata una proposta di legge per rilanciare il telelavoro e dare maggiore flessibilità alle organizzazioni che ne fanno utilizzo; qui si è parlato per la prima volta di “smart working”, inserendolo successivamente, nel 2016, come completamento del Jobs Act.

### ***2.1.2 Poi si è iniziato a parlare di smart working...***

L'ufficialità dello smart working è arrivata solo con la Legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisce il “lavoro agile” (così è chiamato nella legislazione italiana) come un “patto”, a tempo determinato o indeterminato, che si può aggiungere al contratto di lavoro subordinato.

Non coincide con il telelavoro ma è una modalità diversa, nuova, favorita dallo sviluppo delle nuove tecnologie, le quali vengono integrate per sviluppare un nuovo modello organizzativo dove l'obiettivo di produrre dell'organizzazione viene ad integrarsi con le esigenze individuali di autonomia, attraverso l'orientamento ai risultati dei dipendenti.

Deve essere adottato in modo adeguato, non solo dal punto di vista delle tecnologie necessarie e degli spazi ma è fondamentale rivedere anche gli stili di leadership, i sistemi di controllo e di gestione della performance, delle politiche di selezione e formazione del personale: risulta senno essere una mera applicazione delle tecnologie ad un lavoro, senza capirne le reali opportunità e benefici che può portare.

Con questo si lascia al dipendente la libertà di svolgere la propria attività in autonomia, senza rispettare i tradizionali luoghi e tempi di lavoro.<sup>2</sup> Viene definito come “[...] modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra

---

<sup>2</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa [...]” (Inail, 2021).

Lo smart working si riferisce a una forma di operare e di funzionamento caratterizzata dall'assenza di vincoli di tempo o spazio e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, focalizzata sulla flessibilità e autonomia del lavoratore piuttosto che su ruoli (Marino & Capone, 2021). Wang, lo definisce come un regime di lavoro flessibile dove i lavoratori svolgono le loro attività a distanza, non ci sono contatti diretti con i colleghi ma si comunica utilizzando la tecnologia (Ha, 2021).

L'osservatorio del Politecnico di Milano lo definisce “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”<sup>3</sup>.

Infine, Domenico De Masi sostiene che “Nello smart working non conta il processo, ma l'obiettivo: non importa se il dipendente preferisce lavorare di notte o di giorno, prendersi poche o tante pause. L'importante è che porti a termine il suo compito nel migliore dei modi”.<sup>4</sup>

Da tutte queste definizioni emerge il carattere centrale della flessibilità in questa tipologia di lavoro perché le persone possono scegliere in modo autonomo dove lavorare e quando lavorare, non sentendosi più vincolate alla propria scrivania nel proprio ufficio ma potendo scegliere qualsiasi luogo per svolgere le attività. Lo spazio fisico selezionato per lavorare non è più importante, così come il tempo, anche se è comunque necessario organizzarlo perché il focus si è spostato sul raggiungimento degli obiettivi. Lo smart working è diventato una filosofia manageriale che riconosce alle persone maggior flessibilità nello svolgimento delle loro attività in cambio di maggior orientamento all'obiettivo.

Coloro che ne parlano sottolineano il carattere di orientamento all'obiettivo e alle proprie responsabilità sostenendo che in questo modo si riesce a far sentire alle persone il lavoro più proprio, comprendendo che le attività non sono fini a sé stesse ma fanno parte di un processo più grande, che ha un obiettivo. Inoltre, consente all'individuo di sentirsi più

---

<sup>3</sup> <https://www.mamaindustry.com/blog/guida-lavoratore-in-smart-working/>

<sup>4</sup> <https://www.mamaindustry.com/blog/guida-lavoratore-in-smart-working/>

responsabile e destinatario di fiducia da parte dei suoi superiori, spingendolo a dare il meglio di sé per una propria soddisfazione personale ma anche organizzativa.<sup>5</sup>

Possiamo capire quindi che esso permette di svolgere la propria attività in vari luoghi e sulla base di questo lo si può classificare in diverse tipologie: domiciliare, se si svolge dalla propria abitazione; centro satellite, se ci si reca in una postazione adibita dall'azienda; mobile, quando si svolge attraverso uno strumento mobile, spesso tra un professionista autonomo e un'azienda; telecentrico, quando si svolge da centri creati apposta da singole aziende o più aziende riunite; in remotizzazione, svolto tra persone collegate tra loro ma in luoghi diversi e sistema diffuso d'azienda, quando si parla di un'azienda virtuale, non presente fisicamente ma solo in rete.

È proprio per questo carattere flessibile che per comprendere meglio ancora lo smart working possiamo riflettere sul profilo dello smart worker, ossia la persona che lo svolge. Tiziano Botteri e Guido Cremonesi (2016) nel loro libro “Smart Working & Smart Workers” lo definiscono come un “lavoratore nomade”, una persona che lavora in modo completamente nuovo rispetto al passato non più vincolato da spazio e tempo: qui emerge la caratteristica di autonomia e flessibilità nelle scelte fatte dall'individuo. Anche in questo caso è possibile classificare il lavoratore in tre modi: il *mobile worker*, colui che lavora a distanza per almeno metà del suo tempo; il *flexible worker*, chi gestisce autonomamente l'orario di lavoro per coordinare contemporaneamente le sue esigenze personali; e l'*adaptive worker*, chi svolge il suo lavoro con strumenti scelti personalmente.<sup>6</sup>

Il 7 dicembre 2021 sono state delineate le linee guida per la contrattazione collettiva dello smart working nel settore privato. Questo perché, “grazie” alla pandemia, questa modalità di lavoro è cresciuta notevolmente, ma non sarà limitata a questo periodo anzi caratterizzerà il lavoro in futuro: si è voluto in questo modo siglare un accordo con le parti sociali per regolamentare i nuovi problemi che pone questo sistema organizzativo. Tra i punti fondamentali che sono stati inseriti emergono: il diritto alla disconnessione, il diritto a mantenere gli stessi diritti che sono assicurati con il lavoro tradizionale, il diritto alla sicurezza.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <https://www.paroledimanagement.it/al-lavoro-agile-servono-responsabilita-e-obiettivi/>

<sup>6</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

<sup>7</sup> <https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/smart-working-nel-settore-privato-ieri-raggiunto-l-accordo-tra-governo-e-parti-sociali.aspx/>

Non bisogna pensare però che lavorare in questo modo sia una cosa banale: prendere il pc e trasferirlo nella propria abitazione, trasformare la propria casa nella propria nuova sede di lavoro. Per svolgerlo adeguatamente infatti, ci sono anche dei requisiti precisi, che permettono di raggiungere quelli che sono gli obiettivi essenziali dello smart working: deve essere svolto elettronicamente; gli strumenti devono essere adeguati; le prestazioni devono essere misurabili e focalizzate sugli obiettivi; i dipendenti devono disporre di un luogo adatto per svolgere il proprio lavoro. Rispettando questi requisiti si possono così raggiungere gli obiettivi chiave come: sostituire la logica dello svolgimento dei compiti con quella del raggiungimento degli obiettivi; consentire a tutti di gestire il lavoro in modo attivo e autonomo; stimolare una responsabilità più decisiva nel lavoro e prestazioni migliori. Se il privato ha fatto di tutto per cercare di soddisfare questi requisiti non è stato proprio così nel pubblico dove ne è stato fatto un utilizzo privo del rispetto dei protocolli che in molti casi ha significato anche la chiusura di intere attività (Rapisarda, Ghersetti, Girardi, De Carlo, & Dal Corso, 2021).

Dallo stesso studio citato nel capitolo precedente, condotto da Eurofound e dall'Organizzazione Mondiale del Lavoro, si è messo in luce come l'Italia sia in ultima posizione a livello di attivazione dello smart working. I dati sono molto scoraggianti, con solo il 7% che ha accesso a questa forma di lavoro, di cui il 5% in modo occasionale e meno dell'1% sono smart worker a tutti gli effetti.<sup>8</sup>

Nella Pubblica amministrazione, infatti, il 60% di coloro che avevano adottato progetti strutturati di lavoro agile lo aveva fatto per rispettare la normativa in materia mentre solo il 23% aveva già programmato di inserirlo prima della legislazione e il 17% lo aveva addirittura già introdotto prima che entrasse in vigore. Se questa è la situazione nella pubblica amministrazione, nel privato è ben diverso: appena il 17% riteneva la normativa uno stimolo per introdurlo, al contrario l'82% delle grandi imprese e il 76% delle piccole medie imprese aveva già pensato alla sua introduzione ancor prima della normativa. Va sottolineato che tra le grandi imprese solo il 6% ha ritenuto la normativa come qualcosa di positivo, mentre il 45% l'ha considerato negativo, a causa dell'aumento nelle difficoltà di trasmissione delle comunicazioni e adeguamento negli accordi individuali e delle policy, differentemente il 49% ha ritenuto il suo impatto nullo; nel pubblico una percentuale più alta, il 27%, lo ha visto positivamente, un numero inferiore lo ha visto

---

<sup>8</sup> <https://www.greatplacetowork.it/risorse/blog-media/smart-working-l-italia-e-ultima-in-europa>

negativamente, il 30%, invece è pressoché uguale la percentuale di coloro che hanno considerato nullo l'impatto della legislazione in materia, il 43%.<sup>9</sup> Questi dati ci sono utili per dimostrare come tra il settore pubblico e il privato la visione sia molto diversa, se non addirittura opposta, dal momento che nel pubblico viene visto come qualcosa di forzato, da adottare perché c'è una normativa che lo dice, mentre nel privato si è cercato di integrarlo già da prima che fosse una norma a prevederlo, come opportunità e alternativa al tradizionale modo di lavorare.

A testimoniare quanto appena dichiarato contribuisce anche l'osservatorio Smart Working che nel 2019 evidenzia come, nonostante negli anni siano stati incrementati i progetti di lavoro agile nel settore pubblico, passando dall'8% del 2018 al 16% del 2019, prima dello scoppio della pandemia la modalità di lavoro a distanza rimaneva confinata nelle organizzazioni di grandi dimensioni e per un numero limitato di dipendenti (circa il 12%), solo per un minimo di giornate.

In Italia, inizialmente, la flessibilità sul lavoro è stata intesa come delocalizzazione grazie alle tecnologie, consentendo di svolgere la propria attività in un luogo fisso e predeterminato, solitamente la propria abitazione ma sempre rispettando orari definiti e sotto il controllo del datore; poi si è passati al lavoro agile che non poneva vincoli di orario e luogo, per arrivare infine allo smart working dove la responsabilità sui risultati è data dalla scelta di quali spazi, luoghi e strumenti utilizzare per le proprie attività.

Prima della pandemia però in Italia la pubblica amministrazione ha fatto scarso ricorso al lavoro da casa, e allo stesso modo anche nel settore privato l'appello allo smart working è stato praticamente nullo (Di Mascio et al., 2021).

Negli anni sempre più le organizzazioni si pongono il problema di come fare per raggiungere i loro obiettivi: con l'introduzione dello smart working il rapporto tra collaboratore e manager si è fatto ancora più complesso. Si è creata una nuova necessità di vedere il rapporto in modo più libero, con meno vincoli, passando da un modello di gestione per istruzioni (Management by instruction, MBI) ad un modello per obiettivi (Management by objectives, MBO).

Questo è fondamentale perché ci permette di capire che si sta cercando di fare un passaggio importante: dal controllo del datore all'autonomia dell'individuo nello svolgimento delle attività, anche se la strada per realizzare ciò è ancora molto lunga. Una

---

<sup>9</sup> <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/la-normativa-smart-working-in-italia-dal-2017-a-oggi/>

maggior autonomia nello svolgimento delle attività ipotizziamo possa infatti giovare al benessere dell'individuo e a farlo sentire maggiormente valorizzato soprattutto dai suoi superiori.

Con il tempo abbiamo potuto vedere che è stato possibile cambiare la percezione di questa modalità di lavoro: dal momento in cui è iniziata la pandemia è stato possibile implementare un modo di lavorare che prima era utilizzato solo nelle grandi aziende e per alcuni determinati lavoratori.<sup>10</sup> È necessario che le organizzazioni aprano i loro confini mentali e vedano in questa modalità un'opportunità per loro e gli individui che ne fanno parte.

## **2.2 La nuova visione dello smart working con la pandemia**

Come si è evoluto lo smart working rispetto a prima della pandemia in Italia?

Nonostante non sia un fenomeno nuovo, avviato con la pandemia da Covid-19, questo evento ha fatto sì che questa pratica si diffondesse più rapidamente, venisse attuata da sempre più organizzazioni e richiesta da un numero sempre maggiore di persone.

Non è un fenomeno emerso solo a causa dello scoppio della pandemia, ma ha messo in luce diffusamente e più rapidamente il cambiamento organizzativo che stava già interessando le organizzazioni nell'era postmoderna, imponendo un ripensamento radicale dei modelli organizzativi utilizzati fino a quel momento.

Ci aspettavamo tutti che prima o poi, in un mondo in continuo fermento ed evoluzione, anche le modalità di lavoro sarebbero cambiate, e ci saremmo trovati a lavorare da qualsiasi luogo e in modo più flessibile, ma non ci saremmo sicuramente aspettati di doverlo fare da un giorno all'altro, per motivi completamente indipendenti da noi.

Quello che è cambiato con la pandemia è stata la consapevolezza nell'utilizzo di questa modalità di lavoro: nel settore pubblico lo smart working è stato introdotto in modo meccanicistico, come imposizione arrivata dall'alto, senza comprendere quali erano in realtà i requisiti per introdurlo. Nel settore privato invece le cose sono state leggermente diverse, in quanto si è cercato di migliorare questa pratica che in parte era già conosciuta

---

<sup>10</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh_ce=1)

prima, cercando di trarne gli aspetti positivi necessari per affrontare la situazione imprevista che si era presentata agli occhi di tutti (Marino & Capone, 2021).

È stata adottata come misura emergenziale che non ha permesso di essere organizzata e strutturata adeguatamente: di conseguenza, i lavoratori si sono trovati catapultati in questa nuova realtà senza essere psicologicamente e organizzativamente preparati, dovendo solamente adattarsi senza possibili alternative.

Con la crisi che ha colpito il nostro territorio però lo smart working, con il supporto delle tecnologie, non è servito solo per garantire flessibilità (come inizialmente è stato concepito), ma principalmente per riuscire a garantire la continuità delle proprie operazioni. Possiamo definirlo quindi uno smart working di emergenza adottato non per beneficiare dei suoi reali punti di forza ma perché in quel momento sembrava essere l'unica possibilità per garantire la continuità produttiva in quei settori dove era possibile applicarlo. Sebbene precedentemente scarsamente utilizzato, è diventato una modalità ordinaria per svolgere le proprie attività. Questo ha significato però passare da un giorno all'altro ad adottare una nuova organizzazione del lavoro, estesa a tutte le organizzazioni, implementata con aggiustamenti e approssimazioni seguendo l'evoluzione della crisi sanitaria, spesso anche senza rispettare le condizioni abilitanti.

Con la pandemia, il governo italiano si è trovato di fronte a due aspettative tra loro contrastanti: da un lato l'aspettativa di inglobare anche nel settore pubblico, nel medio-lungo periodo, la modalità di lavoro a distanza, dall'altro chi vedeva nell'adozione dello smart working unicamente un modo per far fronte ad una situazione sanitaria emergenziale. Con il D.L. n. 9/2020 e successivamente con la direttiva n. 2/2020 del Ministero per la pubblica amministrazione da modalità sperimentale passa ad essere modalità ordinaria a testimonianza anche dell'ampia diffusione che ha avuto in questi anni.

Il dipartimento della funzione pubblica nel 2021 ha pubblicato alcuni dati interessanti: possiamo vedere infatti che già dalla prima metà di marzo 2020 i dipendenti delle amministrazioni centrali in smart working sono stati quasi uno su due per poi crescere ulteriormente nella seconda metà del mese ed arrivare ad essere sette su dieci. A maggio e giugno poi si raggiungono i numeri più alti, circa otto lavoratori su dieci. Nei mesi successivi poi i numeri hanno iniziato a diminuire. È interessante poi sottolineare come,

mentre inizialmente le giornate lavorate a distanza erano la totalità di quelle lavorabili, successivamente questo numero si dimezza.

Il 2020 ha segnato una svolta epocale, un cambiamento importante per il mondo del lavoro: le persone che hanno avuto la possibilità di sperimentare lo smart working nel corso della pandemia sono state circa 6 milioni, rispetto al 2019 quando la utilizzavano solo in 450.000. Per riuscire però a cogliere le opportunità che ha dato questa situazione è necessario che tutte le organizzazioni ne colgano gli aspetti positivi per migliorare le performance, i livelli di *engagement* e la motivazione dei lavoratori, complessivamente quindi creare un'esperienza più positiva della loro vita lavorativa.<sup>11</sup>

Se guardiamo i numeri raggiunti nel periodo della pandemia vediamo che nel 2020 sono state coinvolte il 97% delle grandi imprese, con il 94% della Pubblica Amministrazione e il 58% delle PMI, per un totale complessivo di circa un terzo dei lavoratori italiani, un numero 10 volte maggiore di quello registrato nel 2019.<sup>12</sup>

Nel nuovo contesto creatosi a partire dal 2020, l'opportunità di lavorare da casa ha assunto sempre più importanza in quanto ha permesso agli individui di continuare a lavorare. Coloro che hanno iniziato a lavorare in smart working con le prime misure di lockdown sono stati tre milioni di dipendenti, ossia circa il 13% del totale: se pensiamo che l'Italia prima di questo evento era tra i paesi europei con la più bassa percentuale di lavoratori a distanza, possiamo concludere che è stato un paese in cui c'è stato un notevole aumento dei numeri senza una normativa precisa e regole adeguate (Bonacini, Gallo, & Scicchitano, 2020).

Questi dati ci hanno permesso di constatare che sono presenti delle differenze tra il settore pubblico, dove lo smart working è stato introdotto in modo meccanico, e quello privato dove invece si è cercato di migliorare e valorizzare questa pratica.

Ciò che appare analogo invece è che mentre risultava essere una modalità scarsamente utilizzata prima della pandemia, con essa diventa ordinaria e i numeri del suo utilizzo aumentano notevolmente in entrambi i settori. Ma questi numeri sono rappresentativi? Noi crediamo che questi rispecchino solamente il fatto che è stato imposto, non sono realmente emblematici dell'interesse e considerazione che si ha dello smart working.

---

<sup>11</sup> <https://www.jointly.pro/2021/10/01/new-ways-of-working-futuro-o-presente/>

<sup>12</sup> [https://www.leggo.it/economia/news/smart\\_working\\_usa\\_italia\\_news-6201696.html](https://www.leggo.it/economia/news/smart_working_usa_italia_news-6201696.html)

Esso non deve essere inteso come una forma di welfare aziendale o un semplice modo per lavorare da casa quando lo si ritiene necessario. È qualcosa di ben più complesso, è un approccio multidisciplinare incentrato su quattro requisiti necessari e fondamentali: natura del lavoro, svolto in modo telematico; tecnologia; struttura relazionale, quindi lavoro non più svolto su tempi scanditi ma basato sui risultati; e logistica, inteso come luogo adeguato a svolgere le attività (Rapisarda et al., 2021).

Questa nuova modalità improvvisa ha permesso di risparmiare molto tempo che le persone hanno potuto dedicare alla propria vita, ma anche di aumentare l'autonomia con ricadute positive su soddisfazione e produttività. Quanto qui dichiarato è importante perché ci permette di supportare quanto da noi ipotizzato, ossia che lo smart working può contribuire a un migliore equilibrio tra vita personale e lavorativa e alla soddisfazione dell'individuo.

Lo smart working che ci siamo trovati ad affrontare con la pandemia è come se ci avesse richiesto di fare un cambio di luogo, passando dall'ufficio alla nostra casa, modificando quindi solamente il posto in cui si lavora ma mantenendo i vecchi contenuti, senza un'adeguata preparazione, trovandosi a gestire autonomamente e singolarmente un cambiamento brusco e rivoluzionario a cui non eravamo pronti. Cambiare le proprie abitudini infatti non è facile, soprattutto a livello mentale: questo ha generato inevitabilmente degli automatismi di resistenza ai cambiamenti tra gli individui.

Ci ha permesso, inoltre, di vedere che le aspettative in realtà non vengono sempre soddisfatte e rispettate: se si pensava che con la pandemia lavorare in smart working avrebbe significato essere autonomi nelle proprie attività e liberi da alti impegni e distrazioni, come ad esempio la gestione dei figli, abbiamo avuto la dimostrazione che non è stato proprio così, anzi spesso si sono poste delle forti barriere e resistenze nello svolgimento di questa modalità di lavoro.<sup>13</sup>

Successivamente poi, invece, lo smart working si è diffuso molto più che prima, dove era adottato solo in qualche grande azienda, spesso multinazionale, anche nella Pubblica amministrazione, arrivando a quasi sei milioni di utilizzatori.

---

<sup>13</sup> <http://www.oficinaumiq.it/smart-working/shining-articolo>

### **2.3 Situazione attuale: come viene vissuto oggi lo smart working?**

Sempre più sono i lavoratori che ricorrono oggi alla pratica dello smart working come modalità di lavoro, in tutte le tipologie di organizzazioni.

Terminato il boom dell'emergenza, è emerso un fatto interessante: le aziende che lo avevano già utilizzato prima sono riuscite a trarne un maggior vantaggio competitivo e organizzativo rispetto a chi non aveva avuto ancora modo di sperimentarlo.

Risulta necessario lavorare però sull'utilità e sui requisiti alla base di questa modalità di lavoro per far sì che non accada nuovamente ciò che si è verificato con lo scoppio della pandemia, principalmente nel settore pubblico, con un utilizzo generalizzato, senza una piena comprensione, accettazione e formazione dei lavoratori.

Ora è necessario che tutti riescano a vedere i benefici e le opportunità offerte da questa "nuova" modalità di lavoro per ripensare la strategia aziendale, gli spazi e tempi di lavoro anche in ottica di migliorare la soddisfazione, il benessere e la qualità di vita degli individui, oltre che naturalmente l'aspetto economico per l'azienda e i benefici in termini di sostenibilità ambientale.

Il mondo attuale richiede lo sviluppo di nuovi paradigmi organizzativi, come forme di lavoro più flessibili e la riduzione del lavoro in presenza, per favorire una migliore conciliazione tra vita e lavoro, maggior benessere e soddisfazione della persona, senza però compromettere in questo modo la produttività (Marino & Capone, 2021).

Mentre prima era possibile fare smart working solo nel 47% delle aziende, oggi sono la maggior parte coloro che lo hanno integrato, ossia quasi il 90% di esse. Questo passaggio è stato supportato e guidato principalmente dalla figura dell'HR, che si pone al centro di questo importante processo di trasformazione del lavoro. Questi dati emergono da una ricerca<sup>14</sup> in cui sono stati intervistati oltre 600 HR di tutta Italia e da dove emerge che oggi un lavoratore su quattro è totalmente libero di scegliere da dove lavorare: il problema di lasciare molta libertà è che, se da un lato si responsabilizza l'individuo e gli si dimostra fiducia, dall'altro lato le persone tenderanno ad isolarsi ed evitare di confrontarsi con gli altri. Questo è rilevante in quanto pone sulla bilancia due aspetti fondamentali per il benessere dell'individuo che si sentirà gratificato per il riconoscimento di fiducia dato dai superiori ma svilupperà in lui sentimenti di solitudine relativi alla sua condizione

---

<sup>14</sup> <https://www.fmag.it/2021/11/08/smart-working-azienda-rinuncia-perde-talenti/>

lavorativa. Per cercare di limitare gli aspetti negativi è indispensabile il ruolo degli HR, i quali devono progettare adeguati programmi di formazione sullo smart working e rivedere l'*employee experience*, ossia tutto ciò che riguarda l'esperienza lavorativa di un individuo, perché senza l'attenzione a questi due elementi le persone tenderanno ad allontanarsi dall'azienda.

Ma ci sono ancora alcune aziende che non lo hanno mai adottato e questo è da addebitare alla mancanza di fiducia nei confronti delle persone e ad una cultura del lavoro basata sul controllo dell'orario e non focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi. Nelle aziende dove non si è ancora sperimentato lo smart working tra i motivi della scelta c'è stato quello di non ascoltare gli HR o non interpellarli proprio.

Gli autori evidenziano come punto focale la mancanza di fiducia o un'idea di lavoro ancora poco focalizzata sugli obiettivi ma noi riteniamo importante anche sottolineare che per fare dei cambiamenti così rilevanti sia necessario avere una figura adeguata che accompagni e sostenga passo passo gli individui.

L'esperienza vissuta negli anni passati ci deve servire come punto di partenza per il futuro, deve essere presa in considerazione ma anche valorizzata, mantenendo sempre l'attenzione, oltre che sui processi, sulle persone. Le aziende, infatti, vogliono capitalizzare quanto accaduto nei due anni di pandemia ma contemporaneamente far tornare i lavoratori nei loro uffici, almeno in parte, e renderla un'opportunità senza precedenti.

Un'indagine di Citrix<sup>15</sup> su 500 lavoratori italiani ha messo in evidenza come nel futuro sarà prevalente un sistema di lavoro ibrido, detto anche *hybrid work*: il 32% degli intervistati auspica ad un'alternanza uguale delle attività da remoto e quelle in ufficio, l'8% vorrebbe lavorare solo da casa, il 9% vorrebbe poter andare in ufficio solo quando necessario e il 5% desidererebbe avere una completa flessibilità. In totale questi rappresentano il 54%, parte che vorrebbe lavorare con un modello ibrido, mentre il restante 43% sono coloro che vorrebbero tornare a lavorare in presenza per recuperare le interazioni con i colleghi, dando alla dimensione della socialità estremo valore.

---

<sup>15</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

Parallelamente, nell'Agenda Digitale<sup>16</sup> viene menzionata una ricerca di Microsoft su 31 mila lavoratori dove il 50% delle organizzazioni prevede di far tornare in presenza i lavoratori entro il 2023 ma questi oppongono resistenza affermando di voler proseguire con una modalità ibrida, la quale non deve essere intesa come un compromesso tra le due ma come opportunità davvero arricchente da tutti i punti di vista. I motivi di non voler tornare in presenza sono da ricondurre sicuramente ai benefici che hanno riscoperto gli individui e di cui non vogliono più fare a meno.

Da un'analisi di Infojobs<sup>17</sup> è emerso che il 56% delle aziende ha introdotto lo smart working per la prima volta dopo il lockdown e il 79% dei lavoratori che si sono trovati a lavorare a distanza lo hanno fatto per la loro prima volta, spingendo anche le aziende che non lo avevano precedentemente mai adottato, ritenendolo inadatto o impossibile da inglobare nella propria realtà, a integrarlo.

I numeri sono chiari e ci dicono che nella fase emergenziale il lavoro da remoto è stato utilizzato per un giorno a settimana dall'11% dei lavoratori, per due giorni dal 14%, da tre a cinque giorni per circa il 50% e poco più del 10% lo ha utilizzato tutti i giorni. Ma terminata l'emergenza cosa accadrà? A più della metà dei lavoratori non interessa continuare a lavorare da remoto, il 6% vorrebbe farlo per un giorno a settimana, il 15% per due giorni, il 14% da tre a cinque giorni e l'11% tutti i giorni. Quello che ci colpisce è sicuramente che più della metà non è interessato a questa modalità per il futuro e i motivi sono da ricercare alla base, ai modi con cui è stato richiesto l'utilizzo e al ruolo che ha giocato l'organizzazione nel supportare l'individuo.<sup>18</sup>

Secondo una ricerca di Confindustria<sup>19</sup>, con la nuova normalità più di un terzo delle imprese manterrà lo smart working, il 41,2% nei servizi e il 31% nell'industria in senso stretto, dati ben più positivi da quelli pre-pandemia dove si parlava di una presenza dello smart working del 12,4%. Come abbiamo già sostenuto nelle righe precedenti del nostro lavoro, ora, e quando la pandemia sarà definitivamente conclusa, non si tornerà indietro ma ci sarà un incremento nelle possibilità di utilizzo di questa modalità per cercare di

---

<sup>16</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lera-del-lavoro-ibrido-a-ogni-azienda-il-suo-modo-modello-ecco-quali-sono/>

<sup>17</sup> <http://www.oficinaumiqua.it/smart-working/shining-articolo>

<sup>18</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/che-ne-sara-dello-smart-working-ecco-perche-siamo-solo-allinizio-della-rivoluzione/>

<sup>19</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/un-terzo-imprese-dice-si-lavoro-smart-post-pandemia-AE21YSt>

massimizzare e valorizzare tutto ciò che di buono ha portato questa emergenza ma anche renderci consapevoli di quali sono gli errori da non ripetere.

Con la diffusione del virus, e di conseguenza dell'implementazione sempre più frequente di questa modalità di lavoro, sono emersi anche quelli che sono i vantaggi di questa forma di lavoro: i lavoratori segnalano risparmio di denaro su viaggi e cibo, ma soprattutto un miglioramento della vita familiare, a favore quindi del benessere dell'individuo. Nonostante questo, però, sono emersi anche dei problemi come la percezione dell'isolamento sociale; difficoltà a identificare dei confini e disconnettersi dalla tecnologia; inadeguatezza degli strumenti; e comunicazione inadeguata con i superiori.

La pandemia ha richiesto di modificare anche la normativa a tutela dell'orario di lavoro quotidiano, perché uno degli impatti maggiori che questa nuova forma di lavoro ha avuto, è proprio sulla gestione quotidiana della giornata lavorativa. Il diritto alla disconnessione è stato introdotto in diversi paesi europei, e sono sempre più quelli che stanno pensando di introdurlo. Nel nostro paese è riconosciuto dalla Legge 81/2017, riconoscendolo come diritto che permette di regolare l'orario di lavoro (Dagnino, 2020).

Quello su cui ci si interroga è se il ruolo del lavoro a distanza diventerà il modo tradizionale di lavorare nella maggior parte dei settori. Molte sono state le aziende che l'hanno adottato per la prima volta nella situazione emergenziale, ma è probabile che visti i benefici riscontrati nelle persone, siano molte le aziende che decideranno di mantenere e integrare questa modalità anche in futuro. Prima della pandemia l'Italia era il paese europeo con il numero più basso di lavoratori in smart working: oggi, questo fenomeno è notevolmente aumentato, ma senza una normativa precisa e politiche adeguate. Poiché però non è ancora un fenomeno diffuso, è difficile analizzare come questo fenomeno influisca sul mercato del lavoro e sugli individui che si trovano a sperimentarlo (Bonacini et al., 2020).

L'utilizzo in questi anni dello smart working ha avuto un impatto significativo, positivo o negativo, su tutti gli individui ed è per questo motivo che ora molte aziende vorrebbero tornare alla normalità ma senza sprecare ciò che ha dato l'esperienza vissuta, desiderando mantenere pratiche di lavoro a distanza anche quando la pandemia sarà definitivamente conclusa.

Gli studi citati in questo paragrafo mettono infatti in risalto come l'idea generale della maggior parte delle aziende sia di mantenere in qualche modo tale modalità anche in

futuro, approfittando dei benefici che essa può avere: noi con la ricerca sul campo vogliamo proprio andare ad indagare cosa ne pensano le persone coinvolte nella nostra indagine in merito a questa possibilità, per capire se sarà dimostrato o meno il desiderio di integrarla.

Intendiamo presentare questo contributo per capire come è stata vissuta questa esperienza dalle persone e capire cosa desiderano e si aspettano dal futuro in termini di modalità di lavoro. Il nostro obiettivo è quello di analizzare e scoprire come si sentono e vivono gli individui in questa esperienza.

Sarà possibile trovare un equilibrio tra il lavoro in presenza e quello in smart working o si tornerà ad utilizzare in modo prevalente solo una delle due modalità?

### **3 CAPITOLO 3: L'EQUILIBRIO TRA SMART WORKING E LAVORO IN PRESENZA**

In questo capitolo presenteremo il quadro teorico che sta alla base del nostro elaborato e tratteremo i fattori che riteniamo siano fondamentali per il benessere e la valorizzazione dell'individuo nel suo contesto di lavoro, con particolare attenzione all'esperienza lavorativa dello smart working.

I fattori che secondo noi sono rilevanti, e per questo motivo presentati in questo capitolo, sono il benessere, la conciliazione vita-lavoro, l'appartenenza all'organizzazione, la partecipazione come membri di un gruppo e il ruolo che giocano le emozioni. Ciascuna di queste dimensioni è stata poi suddivisa in sottodimensioni, utili per focalizzare nel dettaglio l'argomento e guidare maggiormente il lettore nella sua comprensione, ed essere tradotte infine in indicatori all'interno del questionario presentato ad alcuni lavoratori coinvolti nel nostro studio.

La nostra riflessione vuole quindi mettere in luce quali siano gli elementi che fanno sentire bene e valorizzata la persona al lavoro ma anche capire quale sia per gli individui la modalità di lavoro migliore tra quella in presenza e quella da remoto o se sia possibile trovare un equilibrio che permetta di conciliare entrambe.

#### **3.1 Il ben-essere e ben-stare: come promuoverli?**

Con l'avvento della pandemia è stato richiesto a tutti gli individui e alle organizzazioni di adattarsi ad un cambiamento brusco e rivoluzionario che avrebbe caratterizzato per un determinato periodo di tempo, di una durata ancora indefinita, la loro vita quotidiana: l'introduzione dello smart working, come modalità di lavoro preponderante, ha significato cambiare le proprie abitudini, intaccando in questo modo anche il benessere e l'equilibrio di vita delle persone.

Gli individui si sono trovati in poche ore, attraverso una comunicazione improvvisa al telegiornale, senza un adeguata preparazione e strumenti idonei a diventare lavoratori da remoto.

Nel nostro elaborato mostreremo cinque macro-dimensioni che contribuiscono all'esperienza lavorativa dell'individuo e in particolare nella modalità di lavoro a

distanza: presenteremo per primo l'aspetto del benessere perché lo riteniamo cruciale per la vita dell'individuo, sia personale che lavorativa.

Ben-essere e ben-stare di una persona nell'organizzazione influenzano il modo in cui gli individui reagiscono agli impegni e alle responsabilità, e per questo sono elementi fondamentali ed essenziali per una buona vita lavorativa.

Possiamo classificare i diversi fattori che incidono sul benessere di un individuo in tre livelli: individuale, di gruppo e organizzativo. Tra i fattori positivi del benessere individuale rientrano la soddisfazione, l'impegno, il piacere nel recarsi al lavoro, la partecipazione e il bilanciamento tra vita e lavoro mentre tra quelli negativi rientrano lo stress, la paura dei cambiamenti, i sentimenti di inadeguatezza o inutilità, il disinteresse per il lavoro e l'anaffettività lavorativa. A livello di gruppo invece rientrano le relazioni positive tra i membri del gruppo, il senso di appartenenza al team e i valori condivisi. Infine, il benessere dell'individuo a livello organizzativo dipende dalla stima verso il management e la sua credibilità (Pilati & Tosi, 2017).

È importante tenere in considerazione questi tre livelli per creare un ambiente favorevole e idoneo alla presenza di un individuo nell'organizzazione e far sì che viva la sua esperienza lavorativa al meglio.

Quando si parla di benessere individuale si può far riferimento a due dimensioni: il benessere come concetto privo di contesto (es. salute mentale generale) o come concetto specifico (es. soddisfazione sul lavoro, impegno lavorativo). Noi terremo in considerazione entrambe le dimensioni perché riteniamo siano ambedue fondamentali per l'individuo.

Una ricerca condotta da GoodHabit<sup>1</sup>, piattaforma online che si occupa della formazione e apprendimento continuo delle persone di diverse aziende, insieme alla francese Féfaur, ha messo in luce come in seguito alla pandemia, e il conseguente ricorso che è stato fatto dello smart working, l'impatto sul benessere delle persone sia stato importante. Emerge la necessità di focalizzarsi sul benessere psicofisico delle persone e per far questo è fondamentale che le aziende, con i suoi responsabili e figure chiave si prendano cura dei loro dipendenti, così da avere effetti positivi oltre che sulla produttività, anche sulla fedeltà e impegno dedicato al lavoro. Per questo, indispensabile risulta essere anche la

---

<sup>1</sup> <https://www.goodhabit.com/it-it/in-cerca-di-ispirazione/blog/salute-e-benessere-sul-lavoro-una-responsabilita-condivisa/>

formazione, flessibile e sempre aggiornata, al fine di permettere ai lavoratori di sviluppare nuove competenze rinnovate.

Dai dati raccolti dalle numerose ricerche in questo ambito, è emerso come lo smart working “obbligato e intensivo”, in cui molti lavoratori si sono trovati, ha avuto importanti benefici in termini di benessere anche se, allo stesso tempo, molti individui hanno vissuto con grosse difficoltà la solitudine dovuta a questa particolare situazione creatasi.<sup>2</sup>

Lavorare a distanza durante la pandemia è stato un aspetto fondamentale per permettere alle attività di proseguire, ma indubbiamente ha portato con sé una serie di preoccupazioni, oltre che per la produttività, soprattutto per il benessere dei dipendenti a causa degli effetti psicologici che ne derivano, tra cui stress, ansia e insoddisfazione. Nonostante quindi venga presentato dalla maggior parte degli studi come attività necessaria e imprescindibile durante l'emergenza sanitaria, bisogna considerare anche tutte le difficoltà che implica e che di conseguenza vanno adeguatamente gestite (Staniec, Kaczorowska-Spychalska, Kalinska-Kula, & Szczygiel, 2022).

Ciò che emerge dal “World Economic Forum” tenutosi a Davos nel 2021 è che nella nuova normalità del lavoro la priorità sarà il benessere. Le organizzazioni devono capire, e sempre più lo stanno facendo, che ogni persona porta con sé una serie di bisogni e un complesso sistema di sensibilità, diversi e specifici per ogni individuo. Oggi al benessere vengono associate cinque dimensioni: psicofisica, come capacità di compiere scelte sane dentro e fuori dal contesto professionale; relazionale, relativa alle relazioni quotidiane; economica, come capacità di gestire le proprie finanze ma anche gestire possibili difficoltà future; conciliativa, come armonia tra lavoro e vita privata; e cognitiva, intesa come sviluppo di nuove competenze.<sup>3</sup>

Dopo l'esperienza vissuta con la pandemia, tra le preoccupazioni delle aziende dovrebbe essere data particolare importanza alla salute e al benessere mentale e fisico dei dipendenti: negli anni si sta sempre più passando da protezione della salute a promozione della salute, ossia a favorire, mantenere e migliorare il benessere fisico, psicologico e sociale dell'individuo all'interno dell'organizzazione (Pilati & Tosi, 2017). Sono

---

<sup>2</sup> <https://www.fmag.it/2021/11/08/smart-working-azienda-rinuncia-perde-talenti/>

<sup>3</sup> <https://www.jointly.pro/2022/03/08/limpresa-del-futuro-e-people-powered-e-la-trasformazione-inizia-dal-wellbeing/>

moltissimi, infatti, gli studi che hanno posto l'attenzione sulla promozione della salute attraverso azioni coordinate tra diversi settori, in particolare sui fattori di rischio. L'Istituto Superiore di Sanità, raccogliendo dati e analizzandoli, individua i principi cardine necessari alle persone per fare scelte responsabili per il proprio benessere, abbracciando tutte le fasi di vita, e propone modelli di intervento.

Ora però è necessario parlare di benessere in questa nuova modalità di lavoro che sta sempre più caratterizzando la vita di molti individui. Per questo motivo è importante sottolineare che tra gli obiettivi dello smart working c'è quello di proteggere la salute dei dipendenti, aumentando di conseguenza il benessere della persona inserita nel suo contesto di lavoro. La tutela del benessere risulta essere molto importante ma allo stesso tempo molto complessa, richiedendo necessariamente da parte dell'organizzazione ascolto, supporto professionale, assistenza e collaborazione (Rapisarda, Gheretti, Girardi, De Carlo, & Dal Corso, 2021).

Quando si parla di benessere nel luogo di lavoro si fa riferimento a quello stato di salute psico-fisica che caratterizza il lavoratore. In questo caso la cultura organizzativa ha svolto un ruolo di supporto, per evitare l'insorgere di sintomi come ansia e stress. Essa rappresenta il motore alla base di un'organizzazione e nel caso qui considerato ha avuto un ruolo fondamentale per promuovere il lavoro a distanza e ottenere effetti positivi su prestazioni e coinvolgimento, basandosi su fiducia e autonomia ma allo stesso tempo garantendo un feedback costante da parte dei superiori, al fine di far sentire l'individuo accompagnato e incoraggiato. Rappresenta cioè il modo di pensare, sentire e reagire di una specifica organizzazione (Marino & Capone, 2021).

Come affermano Hofstede et al. "la cultura organizzativa è un riflesso diretto della personalità modale organizzativa, intesa come il grado di omogeneità e di forza di un particolare orientamento di personalità in un'organizzazione", ed è determinata da quattro fattori: dagli individui che sviluppano determinati valori durante il processo di socializzazione; dalla ricerca e selezione che esclude a priori gli individui che non sono in linea con la cultura organizzativa, mentre la socializzazione organizzativa cambia gli atteggiamenti di coloro che entrano a farne parte; i riconoscimenti nell'organizzazione che rafforzano alcuni tipi di comportamento e ne escludono altri; e infine le decisioni di promozione che tengono conto sia della valutazione della prestazione che del potenziale, oltre a determinate caratteristiche della personalità (Pilati & Tosi, 2017).

Come è possibile leggere anche nell'Agenda Digitale, con la diffusione dello smart working è risultato difficile mantenere la stessa cultura organizzativa che si trovava prima, anzi si è richiesto necessariamente un ripensamento e sradicamento da quella precedente. Sono cambiate molte cose, la maggior parte degli individui ha visto questo fenomeno come un'ondata di liberazione da tempi opprimenti, lunghi e spesso momenti morti: per questo oggi gli individui, avendo scoperto i benefici dati da questa modalità, sono alla ricerca di organizzazioni in cui la cultura rispecchi questi valori che contribuiscono al benessere dell'individuo.<sup>4</sup>

Analizzando questa dimensione, attraverso la nostra riflessione vogliamo portare alla luce e andare ad indagare cosa aiuta l'individuo a sentirsi bene nell'organizzazione, cosa è necessario fare per promuovere questo aspetto e capire in quale modalità di lavoro l'individuo sente che il suo benessere sia maggiormente valorizzato e rispettato: in presenza, a distanza o trovando un equilibrio tra queste due modalità, alternando magari le giornate in ufficio e quelle da casa?

L'HR director della Fitt, azienda in provincia di Vicenza, afferma che “il benessere dei collaboratori rimane al centro di ogni strategia aziendale”: questo indica che le aziende devono avere come focus sempre l'individuo come elemento necessario e parte integrante e fondamentale.

In seguito a un evento così importante, imprevisto, e traumatico, come è stata la pandemia, diventa necessario per le organizzazioni porre l'attenzione alle implicazioni che si registrano sul benessere mentale e fisico dei dipendenti, perché le persone hanno bisogno di sentirsi bene e valorizzate nel luogo in cui si trovano.

Il management, trovatosi anche lui in una situazione mai vissuta prima, per mantenere e favorire il benessere dei suoi dipendenti, si è trovato costretto a rivedere anche le politiche di welfare, dal momento che con questa modalità di lavoro saranno sempre più preferibili, rispetto al passato, sistemi più periferici e meno “aziendocentrici”: si stanno sviluppando sempre più infatti nuovi servizi che si devono adeguare ai cambiamenti avvenuti, come la mensa a domicilio, servizi di conciliazione *taylor made*, ossia creati su misura ed

---

<sup>4</sup> <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/laltra-faccia-dello-smart-working-oltre-il-giubilo-due-buoni-motivi-per-rifletterci-su/>

erogati dove il dipendente si trova a lavorare, servizi fruibili da remoto per una gestione più flessibile ed efficiente.<sup>5</sup>

Dagli studi finora condotti, il benessere risulta essere in relazione, positivamente o negativamente, con diverse altre variabili.

All'interno dello studio condotto da Marino e Capone (2021), analizzando la letteratura presente tra 2014 e 2020, per verificare il rapporto tra smart working, lavoro flessibile, autonomia del lavoratore, e benessere in un contesto organizzativo prima e durante il Covid-19, una ricerca di Zaike, Bradury, Lindert e Plaff (2019) su 368 manager di un'azienda tedesca ha fatto emergere che esiste una correlazione significativa tra il benessere psicologico (78,5% ha sperimentato alti livelli di benessere) e le percezioni della capacità di leadership digitale nei manager.

Degna di nota poi è la stretta relazione con l'equilibrio vita-lavoro e di conseguenza con la gestione dei confini che separano il mondo lavorativo da quello personale: mentre l'equilibrio si è tendenzialmente migliorato con la modalità dello smart working, la gestione dei confini è stato un aspetto critico, che ha sviluppato in alcuni soggetti anche una malsana capacità di lavorare 24 ore al giorno o per sette giorni ininterrottamente.

Il lavoro a distanza potrebbe quindi, se così gestito e affrontato, minare e danneggiare questo benessere, a causa dell'aumento delle interferenze con la vita privata. È fondamentale riuscire per questo motivo a trovare il giusto bilanciamento, in modo che una delle due sfere non prevalga sull'altra.

Per di più, il benessere della persona è determinato anche da una comunicazione organizzativa efficace ma anche frequente con i colleghi, dalle relazioni al di fuori dell'orario di lavoro e dal supporto dei membri del loro gruppo e le interazioni con i familiari.

Benessere dato quindi oltre che da un giusto contributo tra le due sfere, personale e lavorativa, anche da comunicazioni e relazioni adeguate che fanno sentire l'individuo coinvolto e membro attivo.

Inoltre, per il benessere dell'individuo era fondamentale la percezione che l'organizzazione avesse fiducia in lui nel portare a termine il lavoro nei tempi stabiliti, con le modalità richieste e con la qualità necessaria, quindi il supporto dato oltre che dai colleghi e dai pari anche dai superiori.

---

<sup>5</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-fuori-dall-emergenza-ridisegna-welfare-AEFf4rEB>

Per il benessere dell'individuo, Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano, e Charalampous (2019) ritengono che le competenze personali e organizzative abbiano svolto un ruolo di mediazione indispensabile durante il lavoro in smart working perché hanno aiutato le persone ad organizzare in maniere efficace ed efficiente le attività per raggiungere i loro obiettivi (Marino & Capone, 2021).

Il benessere dei dipendenti, così come anche la qualità della vita lavorativa, è collegato alle prestazioni dei dipendenti sul posto di lavoro. Questo perché possiamo supporre che più l'individuo si sente bene, più il suo lavoro e operato saranno soddisfacenti. Inoltre, dagli studi fatti è stato rilevato che per il benessere è importante essere integrati in un ambiente di lavoro positivo (Leitão, Pereira, & Gonçalves, 2019).

Quello che si è cercato di fare in questa prima parte del paragrafo è dato dalla volontà di mostrare al lettore la relazione tra il benessere ed alcune variabili, in particolare l'equilibrio vita-lavoro, la relazione e comunicazione, il supporto e la fiducia perché nei prossimi capitoli verranno analizzate approfonditamente e poi con la ricerca sul campo indagate e studiate per evidenziare relazioni e confermare o meno quanto emerso nella letteratura studiata.

Ci sono alcune variabili che hanno portato ad affermare che la relazione tra benessere e smart working sulla persona siano negative. Tra esse si rilevano l'isolamento dell'individuo, le interferenze familiari, il mancato supporto da parte di superiori, e l'incapacità di essere indipendenti nella progettazione del proprio lavoro. Dall'altro lato però i mediatori positivi tra benessere e smart working sono stati la maggiore flessibilità, il maggior controllo del proprio lavoro e l'aumento di autonomia (Marino & Capone, 2021). Dalla letteratura presente ad oggi è ancora difficile dire se prevalgano gli aspetti positivi o negativi di questa modalità di lavoro, anche se nell'Agenda digitale si sostiene che più della metà dei lavoratori ha giudicato l'esperienza in termini molto positivi: abbiamo voluto infatti provare ad esplorare maggiormente quest'area per evidenziare eventuali correlazioni con gli elementi già presenti attraverso la raccolta dei nostri dati, che successivamente presenteremo.

Uno studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila) all'interno del "Progetto pilota per la sperimentazione del lavoro agile in Inail" (Inail, 2021) ha fatto emergere come il benessere degli individui sia maggiore nella modalità di lavoro agile, con addirittura un decremento progressivo della

percezione di disagio psicologico. La salute generale è progressivamente migliorata nei diversi momenti di questa analisi: il 63,1% considerava la propria salute “molto buona” e “buona” appena prima della pandemia, a dicembre 2019, e il 66,5% nell’ultima fase della rilevazione, a luglio 2020; il 32,3% dei partecipanti definisce la propria salute “discreta” nel 2019, mentre nel 2020 questa percentuale scende di poco al 27,7% dei rispondenti. Infine, il 4,5% dei lavoratori considera la propria salute “molto cattiva” e “cattiva” prima e nel corso della pandemia la percentuale cresce al 5,9%. Il disagio psicologico invece è stato analizzato in questo studio attraverso un indicatore sviluppato dall’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) dove il valore 13 indica la presenza di un disagio psicologico. Qui emerge che sia prima che durante la pandemia il valore era sotto la soglia ma si evidenzia una decrescita nei periodi considerati nell’analisi, passando dal 9,58 prima della pandemia, al 9,31 a luglio 2020.

Il “Monitoraggio sull’attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni” (Ministero per la pubblica amministrazione, 2020) condotto a novembre 2020 ha rilevato che l’impatto percepito dai dipendenti sul benessere è stato per quasi la totalità degli intervistati soddisfacente (91%). Questo studio ha rilevato inoltre che la maggior parte delle persone considerate (il 55%) si ritiene abbastanza soddisfatta dell’impatto che lo smart working ha avuto sul benessere percepito dai dipendenti. Quello che emerge qui è quindi un aumento del benessere con la modalità di lavoro a distanza.

Per far sentire bene la persona è quindi fondamentale promuovere la sua soddisfazione nei confronti dell’attività lavorativa e prevenire, ridurre i livelli di stress lavorativo, individuando le fonti principali che lo fanno emergere (Barbieri et al., 2021).

Da un sondaggio condotto su LinkedIn sul benessere degli individui in smart working emerge che il 46% si sente più stressato di prima, il 48% dice di lavorare più ore quando è a casa rispetto a quando è in ufficio e il 18% ha notato un impatto negativo sul proprio benessere.

Lavorare da remoto richiede di svolgere le attività con il supporto delle tecnologie, con il rischio di creare una dipendenza da esse e di conseguenza di portare ad una riduzione del benessere e della motivazione al lavoro. Riducendo lo stress lavorativo e le conseguenze che questo comporta, si può avere un effetto positivo sia sul benessere individuale che organizzativo (Staniec et al., 2022). Allo stesso tempo però la tecnologia può essere considerata un fattore di empowerment se gestita come strumento di supporto alla

motivazione, alla performance individuale ed organizzativa, alla soddisfazione, al commitment organizzativo, all'equilibrio vita-lavoro e al benessere; quindi, può essere vista come un elemento per migliorare la vita lavorativa e dall'altro lato però può anche peggiorarla (Lazzara & Gnan, 2020).

Sembra emergere quindi che il lavoro in smart working abbia portato con sé dei rischi, dei disagi e delle difficoltà per gli individui, ma allo stesso tempo che per molti abbia avuto un impatto più che positivo per il benessere. Si riuscirà quindi a trovare un equilibrio per rafforzare sempre più il benessere quando l'individuo si trova al lavoro?

### ***3.1.1 La valorizzazione come elemento cruciale della vita personale e professionale dell'individuo***

Per valorizzare l'individuo è fondamentale il ruolo del supervisore o superiore: importante è dare un riconoscimento adeguato, fornire supporto attraverso feedback appropriati e relazioni opportune e positive tra lavoratore e superiore. Tutto questo ha un impatto positivo anche sulla qualità vita-lavoro.

La persona ha bisogno di sentirsi supportata attraverso l'ascolto delle proprie idee e punti di vista ma anche delle proprie preoccupazioni, di sentirsi coinvolta in un ambiente di lavoro positivo, di sentirsi rispettata oltre che come professionista anche come persona e di percepire come significativo il proprio contributo nell'organizzazione perché in questo modo sente di ricevere attenzione in quanto individuo (Pilati & Tosi, 2017).

Più il lavoratore si sente apprezzato e supportato dal superiore più si sentirà valorizzato e sentirà di contribuire attivamente alla produttività dell'organizzazione in cui è inserito ma anche di contribuire alla sua crescita personale. Sentirsi valorizzati dai propri colleghi o superiori contribuisce al senso di orgoglio e impegno dimostrato dai dipendenti nello svolgimento della loro attività (Leitão et al., 2019).

È fondamentale valorizzare e motivare le persone, le quali, va ricordato, sono le principali fonti di vantaggio competitivo di ogni azienda e creano, ognuna con le proprie caratteristiche individuali, valore per l'organizzazione in cui sono inserite. Per le persone, sentirsi valorizzate è come ottenere un premio, un riconoscimento, non monetario o materiale, ma psicologico (Costa & Gianecchini, 2019).

Lavorare con la modalità dello smart working ha reso forse più difficile riuscire a valorizzare le persone a causa principalmente della distanza fisica ma ha dato proprio per

questo una grande opportunità: ha permesso di valorizzare la responsabilità del singolo nello svolgimento della sua attività rendendo in questo modo il supporto organizzativo fondamentale per l'individuo, per apprezzarlo e influenzare così la sua qualità di vita.

È importante citare il ruolo delle risorse per il lavoro che sono quegli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi di cui il lavoratore ha bisogno per svolgere le sue attività. Tra queste rientra il supporto organizzativo di cui il lavoratore ha particolarmente bisogno nelle situazioni di lavoro in smart working in quanto lo può aiutare a conciliare meglio vita e lavoro (Barbieri et al., 2021).

Abbiamo voluto concentrarci sulla valorizzazione della persona proprio perché sappiamo che sempre più oggi è fondamentale mettere l'individuo al centro, e vogliamo indagare quanto, cambiando le modalità di lavoro, l'individuo possa sentirsi valorizzato dai propri superiori e colleghi.

### **3.1.1.1 L'empowerment dell'individuo**

Quando vogliamo parlare di valorizzazione degli individui possiamo utilizzare anche il concetto di *empowerment*, il quale indica appunto la valorizzazione delle persone per farle crescere come professionisti e come individui, per farle sentire realizzate nel lavoro, impegnandosi e dedicandosi al successo dell'organizzazione ma anche a quello individuale. Questo termine inglese vuole indicare quindi un aumento della responsabilizzazione a livello individuale, nei confronti delle azioni compiute, e a livello organizzativo, per dare all'azienda la possibilità di essere più efficace. Può essere inteso quindi come una collaborazione tra datore di lavoro e collaboratore, i quali si scambiano reciprocamente del valore.

Non è possibile però parlare di *empowerment* in tutte le organizzazioni ma è necessario essere inseriti in un contesto in cui sia promossa una cultura che metta al centro il successo dell'azienda e di conseguenza il successo professionale e personale, la capacità di fornire feedback adeguati e frequenti, e un ambiente competitivo dove sia incoraggiato lo spirito imprenditoriale, l'autogestione e vengano premiati i risultati.<sup>6</sup>

Gli studi su questo tema sono in aumento dall'inizio degli anni '90, e negli ultimi anni si sta sempre più mettendo in luce l'importanza che può assumere in termini di vantaggio

---

<sup>6</sup> <https://essentiaconsulting.ch/2020/11/05/empowerment-la-valorizzazione-delle-persone/>

competitivo nelle organizzazioni. Gli autori, negli anni passati, lo hanno definito in modo diverso: Thomas e Velthouse (1990) lo hanno definito uno stato di motivazione intrinseca del dipendente; Conger e Kanungo (1988) come un processo per aumentare la sensazione di autoefficacia del dipendente; Spreitzer (1995) come un riflesso del proprio personale senso di controllo sul posto di lavoro che si manifesta in quattro dimensioni: relazione persona-lavoro, competenza, autodeterminazione e impatto.

È stato dimostrato che l'*empowerment* incoraggia comportamenti innovativi, influenza la motivazione degli individui, la soddisfazione e le loro prestazioni, creando un ambiente di lavoro migliore (Mathew & Nair, 2021).

Per valorizzare la persona in questa nuova esperienza lavorativa, le pratiche di leadership però non possono più essere le stesse utilizzate con il lavoro in presenza: per questo motivo si dice che è necessaria un'efficace e-leadership, che sappia adattarsi alle nuove condizioni di lavoro a distanza.

### **3.1.1.2 Da leadership a e-leadership**

Per definire la leadership ci sono diversi modi: può essere spiegato come processo di influenza per far comprendere e accettare le decisioni da prendere e le azioni da intraprendere, facilitando gli sforzi collettivi in vista del raggiungimento di un obiettivo comune. È un'esigenza organizzativa e una delle più alte forme di controllo sociale perché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di ruoli e responsabilità.

In generale viene definito come processo di influenza per raggiungere diversi scopi, sia da leader formali che informali, anche se con il lavoro a distanza l'influenza formale è più evidente probabilmente per il fatto che la gestione è più difficile e richiede un supporto e una guida maggiori. Avolio et al. (2000) la considerano un processo di influenza sociale utile per produrre un cambiamento nei sentimenti, atteggiamenti, nel comportamento e nelle prestazioni, sia degli individui che dei gruppi e delle organizzazioni.

In un'epoca dove il Covid-19 ci ha costretto a riorganizzare il lavoro e lavorare a distanza, con l'utilizzo sempre più frequente delle tecnologie, risulta necessario un manager che abbia nuove competenze in merito. Oggi ai leader, infatti, si chiede sempre più di prestare attenzione alle persone, valorizzarle, farle sentire bene e includerle, non avendo più un focus sui compiti ma sugli obiettivi, di non guardare più solo gli orari ma il risultato, di

responsabilizzare e motivare gli individui collaboratori e non controllarli. Anche alla leadership serve quindi un cambio di paradigma.<sup>7</sup>

I leader di un contesto di lavoro a distanza sono leader unici, capaci di gestire la complessità di questo particolare ambiente e di trarre vantaggio dalla tecnologia, che diventa un mezzo per guidare efficacemente gli individui. Hanno quindi la responsabilità di adottare la tecnologia giusta per il loro lavoro ma anche di riuscire a creare consapevolezza nel team. Cowan (2014) sottolinea inoltre che per avere una e-leadership efficace, bisogna creare fiducia con i membri del team e riuscire a ridurre i problemi dati dalla distanza, in modo che questa non venga considerata una barriera, un ostacolo.

Per sintetizzare le diverse definizioni, possiamo dire che ciò che le accomuna è la presenza del termine “influenza”, con il quale si vuole sottolineare come sia necessario per gli individui sentirsi influenzati, guidati da qualcuno di cui si devono necessariamente fidare, in modo reciproco.

Per parlare di leadership, bisogna analizzare le preposizioni che ci sono alla base: non c'è leader senza seguaci; uno può essere considerato un leader solo quando le persone lo riconoscono come tale; la leadership può essere considerata un processo interattivo di influenza sociale che si basa sulle relazioni; come risultato di una leadership efficace, i dipendenti fanno del loro meglio per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Queste dichiarazioni sintetizzano ciò che è già emerso nelle varie definizioni che abbiamo presentato nelle righe precedenti e ci servono per capire l'importanza di riconoscere una leadership che sia idonea all'interno dell'organizzazione, sia per essa stessa ma anche per l'individuo che sente il bisogno di essere guidato e riconosciuto da qualcuno (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Quando si parla di e-leadership non bisogna pensarla come qualcosa di completamente diverso da una leadership tradizionale, di cui si sentiva parlare principalmente fin prima dello scoppio della pandemia: questa nuova modalità di leadership ha gli stessi obiettivi di quella che consideriamo “leadership tradizionale”, ma ha come differenza principale il fatto che è mediata dall'uso della tecnologia (Wolor, Solikhah, Fidhyallah, & Lestari, 2020).

---

<sup>7</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/la-leadership-post-pandemica-caratteristiche-richieste-questioni-aperte/>

La e-leadership è una sfida per le aziende perché implica anche un cambiamento nel modo in cui leader e follower si relazionano tra loro e con le parti interessate, e richiede di conseguenza di cambiare anche le pratiche messe in atto.

Per l'e-leader è fondamentale stabilire un clima sociale adeguato, con norme di comunicazione chiare, interagire regolarmente con le persone, fornire feedback positivi e supervisionare il contributo degli individui ma deve anche supportare i dipendenti in modo da ridurre l'impatto negativo che si viene a creare per la distanza tra organizzazione e individuo, anche grazie al supporto delle tecnologie. Deve quindi affrontare i bisogni socio-emotivi dei membri del suo gruppo, in modo da creare team sani grazie alle interazioni.

Più recentemente Roman et al. (2019) hanno affermato che un e-leader efficace dovrebbe comunicare in modo opportuno, promuovere interazioni sociali adeguate, sapere come utilizzare gli strumenti tecnologici, costruire team responsabili, ispirare il cambiamento e dare fiducia. Dovrebbe inoltre riuscire a comunicare in modo che i propri collaboratori si sentano liberi di presentare le proprie idee, esporre le proprie opinioni, in modo da non creare una barriera nel processo decisionale ma promuovendo l'autonomia, la collaborazione e la responsabilità.

Nell'Agenda Digitale vengono presentati quattro principi di e-leadership, che aiutano i manager a capire i punti di forza e di miglioramento del loro stile, per guidare meglio il team a distanza. Questi sono: *sense of community*, inteso come capacità di creare un senso di coesione e fiducia tra le persone attraverso l'impiego di comportamenti collaborativi; *empowerment*, come capacità di valorizzare le persone per ottenere risultati organizzativi ma anche personali; *people care*, come capacità di saper ascoltare e comunicare efficacemente, mostrando un atteggiamento flessibile e inclusivo; e infine *virtuality*, come capacità di bilanciare l'utilizzo di tecnologie e altre modalità di interazione. La nostra riflessione vuole mettere in luce come questi aspetti dovrebbero essere integrati e tenuti in considerazione da tutti i manager per essere considerati buoni leader e far sentire gli individui bene e valorizzati e possiamo vedere come rispecchino pressoché quelle che qualche riga più sopra abbiamo elencato come caratteristiche dell'e-leader.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lera-del-lavoro-ibrido-a-ogni-azienda-il-suo-modo-modello-ecco-quali-sono/>

Van Wart et al. (2019) sostengono che l'e-leadership richiede la fusione efficace di diversi metodi di comunicazione, tradizionali e elettronici, e le seguenti competenze: abilità comunicative, come la chiarezza della comunicazione senza errori di comunicazione; abilità sociali, come il supporto dei leader; abilità di team building, che comprendono la motivazione e la responsabilità del team e il riconoscimento dei membri del gruppo, capacità di gestione del cambiamento, competenze tecnologiche e affidabilità, intesa come senso di fiducia, onestà, coerenza, perseguimento, equità, integrità, equilibrio tra lavoro e vita privata e sostegno della diversità.

Nonostante ciò, non esiste ancora una teoria dell'e-leadership, e gli studi in questo campo sono scarsi e ancora in fase di sviluppo (Contreras et al., 2020).

Il ruolo della leadership, sia in presenza che a distanza, è fondamentale per gestire il team, dove le diversità di ognuno sono un valore aggiunto anche quando gli individui non si sono mai incontrati fisicamente. È stato evidenziato come siano sempre più le donne che ricoprono questo ruolo, essendo più relazionali degli uomini e di conseguenza facilitando più facilmente l'apprendimento cooperativo, la comunicazione e la coesione del gruppo. Essendo appunto più relazionali, le donne riescono a far convergere gli individui nel gruppo, influenzandolo e controllandolo maggiormente ma facendolo anche lavorare in modo più interdipendente. Esse sono inoltre in grado di creare maggior responsabilità, coesione e collaborazione tra i membri mostrando empatia, comprensione dei valori e preoccupazione per gli altri, tutte caratteristiche queste che, come abbiamo già visto, sono richieste a un buon leader.

Per guidare un team le leadership risultano essere fondamentali e solitamente devono avere tre caratteristiche di base: diversità funzionale, dimensione e dispersione geografica. La diversità funzionale potrebbe però portar con sé il problema di fraintendimento dei messaggi e risposte comportamentali inadeguate a causa dei diversi background degli individui: per questo motivo è necessario che siano adeguatamente preparate e formate a leggere individui tra loro diversi (Zucca, Ashraf, Khan, & Qayum, 2021).

È importante però sottolineare che l'e-leadership non vuole sostituire la comunicazione tradizionale fatta di incontri faccia a faccia, documenti stampati e scambiati con i metodi di comunicazione virtuale, ma integrare questi due per permettere ad un leader di supportare anche a distanza i suoi collaboratori (Wang, et al., 2022).

Tale tipologia di e-leadership deve essere in grado di creare e guidare team virtuali efficaci, necessari per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, mantenendo alta la motivazione, ma deve anche riuscire ad agevolare le condizioni di lavoro. Le aziende con un'efficace e-leadership vedono il lavoro come un'opportunità, con vantaggi sulla produttività ma anche sull'ambiente dove le persone lavorano da remoto. I vantaggi dati dai leader di team virtuali riguardano anche la possibilità di creare team composti da persone con esperienze diverse, culture e conoscenze in ambiti differenti, indipendentemente dalla localizzazione geografica. È importante che l'e-leadership sia in grado di innovare, di identificare la necessità di cambiamento e promuovere innovazione all'interno del team di cui fanno parte.

I vantaggi del lavoro a distanza sono più evidenti dove il lavoratore si sente supportato adeguatamente dai superiori ma anche dai suoi pari (Contreras et al., 2020).

### ***3.1.2 La necessità di sviluppare l'engagement anche a distanza***

Quando parliamo di *engagement* al lavoro, si fa riferimento al coinvolgimento emotivo dei lavoratori verso la propria attività lavorativa, ma anche come lo stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro. Dopo questa prima breve definizione, è importante sottolineare che chi si occupa di risorse umane all'interno di un'organizzazione deve attuare nuove pratiche per rafforzare l'*engagement* dell'individuo, anche nel momento in cui cambiano le modalità di lavoro come nel nostro caso di studio, passando da un lavoro svolto in modo tradizionale nel proprio ufficio ad un lavoro in smart working (Marino & Capone, 2021).

Anche questa variabile secondo noi è fondamentale per il benessere dell'individuo e per valorizzarlo nel contesto lavorativo perché solo se adeguatamente coinvolto riuscirà a sentirsi parte e ben integrato nella propria organizzazione: per questo motivo ora la presenteremo e successivamente indagheremo con i dati da noi raccolti.

Negli ultimi anni la ricerca sull'*engagement* lavorativo ha acquisito maggior interesse, definendolo come uno stato mentale positivo, appagante, di benessere e correlato al lavoro che ha effetti positivi sul dipendente ma anche sui risultati organizzativi. Da ciò è possibile affermare che l'*engagement* al lavoro è strettamente collegato alle prestazioni e al benessere dell'individuo. I lavoratori con alti livelli di *engagement* hanno una buona dose di vigore, dedizione e senso di assorbimento nel lavoro, inteso come immersione e

concentrazione nel lavoro perdendo la concezione del tempo che scorre velocemente e dalla difficoltà di distaccarsi dal proprio lavoro. Il vigore invece si caratterizza per alti livelli di energia, volontà e perseveranza anche di fronte alle difficoltà e la dedizione rappresenta un forte coinvolgimento psicologico nel lavoro, unito ad entusiasmo e sensazione di essere sfidati dalla propria professione. Questi primi risultati portati dalla letteratura già presente sono un supporto alla nostra tesi, confermando le nostre ipotesi relative all'importanza di questo fattore sull'individuo (Wood, Oh, Park & Kim, 2020). Sappiamo che sicuramente riuscire a tener alto l'*engagement* lavorando da casa non è stato semplice perché si può più facilmente perdere la motivazione, il coinvolgimento, trovandosi a lavorare da soli, distanti dai propri colleghi. È necessario ripensare a questa nuova modalità di lavoro, ai cambiamenti e innovazioni che ha portato con sé. Ma di cosa hanno bisogno quindi gli individui per sentirsi adeguatamente coinvolti nelle proprie attività anche se non direttamente presenti nel proprio ufficio?

Uno studio condotto da Manuti et al. (2020) ha messo in luce come i cambiamenti organizzativi percepiti come positivi abbiano aumentato i livelli di *engagement* e ha mostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra questo e lo smart working. Allo stesso modo però si è vista anche una correlazione positiva con le prestazioni individuali ed organizzative delle persone.

Questo studio ha mostrato un collegamento significativo tra le dimensioni di *engagement* e le prestazioni lavorative, portando a obiettivi organizzativi e comportamenti positivi nei dipendenti; inoltre, l'*engagement* dei dipendenti nelle attività di lavoro a distanza è emerso come predittore di prestazioni efficaci (Marino & Capone, 2021).

Un altro studio, condotto da parte di Leitão, Pereira e Gonçalves (2019) ha fatto emergere come il livello di *engagement* dei dipendenti sia un mediatore fondamentale della relazione tra qualità vita-lavoro e le prestazioni della persona al lavoro.

È per questo motivo che, per un maggior *engagement* delle persone, è importante che il manager/responsabile presti molta attenzione alle diverse dimensioni dell'equilibrio vita-lavoro.

La conciliazione vita-lavoro è stata studiata anche come antecedente dell'*engagement* lavorativo mettendo in luce come esigenze lavorative e domestiche creano pressioni lavorative e diminuiscono i sentimenti di coinvolgimento. Una cultura lavoro-famiglia di

supporto è stato dimostrato contribuire all'impegno lavorativo, così come comunicazione, remunerazione e work-life balance migliorano l'*engagement*.

Allo stesso modo, anche l'*engagement* lavorativo come antecedente del work-life balance è un'importante area di ricerca: gli studi qui hanno dimostrato come i dipendenti molto coinvolti hanno livelli più bassi di interferenza tra lavoro e famiglia e come anzi l'impegno lavorativo quotidiano ha effetti positivi sulla vita familiare. (Wood, Oh, Park & Kim, 2020).

Mentre lo studio di Manuti et al. parlava di correlazione positiva, lo studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila) evidenzia come l'*engagement* degli individui sia peggiorato con la modalità di lavoro a distanza a causa probabilmente della carenza del senso di appartenenza all'organizzazione e la percezione di isolamento che si è venuta a creare negli individui. È interessante mostrare questi due studi in quanto presentano risultati tra loro contrastanti: questo probabilmente è dovuto al fatto che mentre nel primo caso ci si focalizza sui cambiamenti che sono stati positivi, nel secondo si pone l'accento su aspetti negativi come l'isolamento e di conseguenza le opinioni degli individui coinvolti nei rispettivi studi sono state diverse.

Elisa Marasca, sul quotidiano "Parole di Management", scrive che secondo il 41% delle persone considerate nell'indagine svolta, la videocamera accesa durante le riunioni online aiuta le persone a sviluppare un senso di *engagement* nei confronti dell'organizzazione perché consente all'individuo di restare più attento alla riunione e di conseguenza essere più coinvolto ma anche di sentirsi rispettato se ha la possibilità di guardare negli "occhi" con chi sta parlando: pensare di parlare con uno schermo nero ci farebbe sicuramente sentire meno coinvolti in ciò che stiamo dicendo e facendo.

Più è alto il livello di *engagement* dell'individuo, più questo si sente motivato, più lavorerà meglio, e di conseguenza anche la soddisfazione, sia personale che per l'organizzazione sarà maggiore.

Con l'introduzione dello smart working, con lo scoppio della pandemia, si è aperto un nuovo scenario per il futuro del lavoro e delle sue modalità: da questo periodo in cui il ricorso a questa modalità è stato predominante per la maggior parte delle aziende, è risultato che il lavoro da remoto avesse bisogno del pieno *engagement* di imprese e

lavoratori e che dovesse prevedere una modifica delle strutture organizzative e di tutte le sue parti.<sup>9</sup>

Possiamo concludere sostenendo che per un'adeguata efficacia del lavoro a distanza sia necessario un forte *engagement* per gli individui, in quanto la letteratura finora presente ha dimostrato ottimi risultati sull'esperienza complessiva, sulle prestazioni, sulla motivazione e la soddisfazione quando il livello di *engagement* era alto, prestando però sempre attenzione agli aspetti critici di questa modalità di lavoro, come isolamento e solitudine, che potrebbero creare disagi negli individui.

### ***3.1.3 La soddisfazione: la chiave per il benessere degli individui***

Un altro beneficio importante che lo smart working ha portato sulla vita delle persone è un aumento significativo della soddisfazione dell'individuo per il proprio lavoro, la quale è inoltre un'importante dimensione positiva del suo benessere. È stato dimostrato infatti che promuovendo la soddisfazione del lavoro si promuove in questo modo il benessere e la qualità della vita, soprattutto in momenti difficili come, ad esempio, quello vissuto con la pandemia. La soddisfazione è quindi una componente fondamentale per il benessere e per essere migliorata è fondamentale sviluppare pratiche e politiche di gestione delle risorse umane che siano in grado di progettare adeguatamente il lavoro (Barbieri et al., 2021).

Non possiamo però parlare di questo tema senza prima chiarire cosa significa. Dobbiamo chiederci quindi, cosa si intende quando si parla di soddisfazione? La soddisfazione dell'individuo sul lavoro si basa sulla soddisfazione dei bisogni cognitivi in base ai desideri del lavoratore. Secondo Wen et al. (2019) questa dimensione indica il sentimento e reazione che il dipendente ha in risposta al lavoro e agli elementi ad esso connessi.

Secondo Barbieri et al. la soddisfazione è “una risposta affettiva (emotiva) da parte di un individuo riguardo al proprio lavoro che risulta da un confronto dei risultati effettivi con quelli attesi, desiderati e necessari” (p.4).

Felstead e Henseke (2017) sostengono che i lavoratori che si trovano in smart working hanno un atteggiamento migliore nei confronti della propria organizzazione: addirittura, rilevano che il 70% ha dichiarato che non lascerebbe la propria organizzazione, in quanto

---

<sup>9</sup> <https://www.paroledimagement.it/zte-italia-group-la-cultura-organizzativa-per-il-percorso-di-evoluzione/>

gli individui segnalano alti livelli di *engagement*, divertimento sul lavoro e alta soddisfazione per il lavoro che svolgono.

Questi stessi autori inoltre affermano che per aumentare la soddisfazione sul lavoro quando si lavora da casa è necessario focalizzarsi sulle seguenti dimensioni: autonomia, varietà e significatività dei compiti, varietà e specializzazione delle abilità, interdipendenza, supporto sociale e opportunità per ricevere feedback accurati da parte dell'organizzazione. Questo dimostra che anche in smart working, lontani quindi dalla propria organizzazione, si possono ottenere buoni livelli di soddisfazione se si pone l'attenzione sui giusti aspetti (Marino & Capone, 2021).

La soddisfazione sul lavoro viene identificata come una determinante chiave della salute dei membri di un'organizzazione e per questo motivo sta acquisendo negli anni sempre più importanza negli studi, dal momento che si è iniziato a capire che il vantaggio competitivo lo si può raggiungere solo attraverso le persone. La soddisfazione dell'individuo rappresenta infatti la possibilità che quest'ultimo mostri un comportamento vantaggioso per l'organizzazione (Mathew & Nair, 2021).

Da uno studio pionieristico condotto da Leitão et al. (2019) è emerso che la soddisfazione per il lavoro è determinata da cinque fattori critici rappresentati da: ambiente di lavoro, requisiti di lavoro, il comportamento di vigilanza, i programmi accessori e l'impegno organizzativo. Emerge inoltre un'associazione positiva e significativa tra la soddisfazione dei dipendenti e la qualità vita-lavoro, ma anche che esiste una relazione significativa con le prestazioni dell'individuo: infatti, alti livelli di soddisfazione si traducono in prestazioni efficaci perché l'individuo vivrà meglio la sua vita lavorativa.

Le variabili che si è visto avere un impatto positivo sulla soddisfazione della persona al lavoro sono diverse e tra queste particolare rilevanza hanno: i programmi di formazione, il lavoro di squadra, l'*empowerment* dei lavoratori, la retribuzione e la valutazione degli individui.

Nonostante sia un beneficio indiscutibile che lo smart working ha apportato, la soddisfazione sul lavoro è stato dimostrato essere un problema serio per le organizzazioni: da una ricerca condotta da DeConinck (2017) e Caputo, & Evangelista (2019) è emerso che negli Stati Uniti circa il 77% dei titolari di posti di lavoro è insoddisfatto del lavoro che svolge. Si può anche affermare quindi che l'insoddisfazione sul posto di lavoro sia tra le cause principali di abbandono del proprio impiego. Oggi, questa risulta essere il

problema più critico per le organizzazioni per come risolverlo, dando a questa variabile un'importanza centrale. Questo generale senso di insoddisfazione per il lavoro svolto ha contribuito allo scoppio del fenomeno della “Great Resignation”, ossia delle dimissioni di massa, che presenteremo nel dettaglio nel prossimo paragrafo (Alvi, Kayani, & Mir, 2020).

Lo studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila) ha riportato un'ampia soddisfazione per il lavoro agile, soprattutto per il lavoro agile ibrido con un giorno solo a distanza. Inoltre, è emerso che terminata la pandemia gli individui richiederanno ancora la possibilità di lavorare a distanza, ma soprattutto di avere l'opportunità di variare i giorni di lavoro agile di settimana in settimana.

Questa indagine mostra le percentuali del grado di soddisfazione sull'esperienza del lavoro a distanza: esse sono tutte elevate nella categoria di risposta “molto” e “completamente” soddisfatto, in entrambi i tempi di rilevazione anche se la percentuale è leggermente più alta quando questa modalità viene utilizzata solo per un giorno a settimana, rispetto a quando viene implementato per le emergenze.

In questo elaborato un nostro obiettivo è infatti quello di capire se gli individui sono stati soddisfatti dell'esperienza lavorativa che hanno avuto la possibilità, o meglio, l'obbligatorietà di vivere a causa della pandemia, e capire come poter favorire la soddisfazione nei lavoratori, anche con modalità di lavoro diverse da quelle tradizionali. Noi sosteniamo che il benessere e la valorizzazione dell'individuo contribuiscano alla sua soddisfazione, sia personale che lavorativa, e questo ci è stato anche dimostrato dalla letteratura che abbiamo riportato in questo paragrafo: ma potremmo dire questo anche con i dati raccolti per il nostro studio?

### 3.2 Conciliazione vita-lavoro: come raggiungere l'equilibrio?

Nelle pagine che seguono ci proponiamo di presentare l'aspetto del *work-life balance*, o per dirlo con il termine italiano della conciliazione vita lavoro, per vedere come questa variabile abbia una relazione con il benessere e la valorizzazione della persona e quando questo equilibrio sia più facile da raggiungere: mentre ci troviamo a lavorare nel nostro ufficio, quando lavoriamo da casa o in un'altra modalità di lavoro come ad esempio un modello ibrido?

Sappiamo sicuramente che la presenza e l'utilizzo sempre più frequente delle tecnologie nel mondo del lavoro ha portato alla nascita di nuovi paradigmi organizzativi: tra questi, una nuova gestione dei tempi al fine di favorire una miglior conciliazione vita-lavoro.

La crisi sanitaria ci ha permesso di capire che sono possibili altri modi per impostare il lavoro, che permettono inoltre di gestire meglio le esigenze domestiche e la carriera professionale. Di conseguenza, questo cambiamento nel modo di lavorare richiede necessariamente anche un ripensamento del luogo in cui vengono svolte le attività perché non è più possibile pensare di svolgere le proprie mansioni solo nel proprio ufficio (Marino & Capone, 2021).

Inizialmente si è parlato di conciliazione vita-lavoro, poi si è passati a parlare di *work-life balance* fino ad arrivare a definirlo *life-work integration*: è vero che bisogna cercare un equilibrio tra le due sfere, ma è anche necessario che tra queste due ci sia integrazione. Se ci pensiamo bene, infatti, la vita dell'individuo è una sola, e il lavoro fa parte di questa: è inutile quindi parlare di queste due separatamente ma è fondamentale integrarle. Per questo motivo, la sfida per le aziende diventa quella di riuscire a guardare le persone con uno sguardo d'insieme, tenendo in considerazione tutti gli aspetti che fanno parte di una persona e la rendono tale, come i bisogni, esigenze, emozioni e i suoi vissuti.<sup>10</sup>

Dal momento che il lavoro dipende sempre più dalla tecnologia, che permette di stare sempre connessi, è sempre più difficile per i lavoratori riuscire a individuare dove sia la netta distinzione tra gli spazi e tempi di lavoro e quelli della vita privata. Per questo motivo, da un lato, si può affermare che la tecnologia ha migliorato la qualità della vita lavorativa ma dall'altro che l'ha peggiorata, in particolare con effetti negativi su salute mentale, benessere, *engagement* perché gli individui si sono trovati improvvisamente ad

---

<sup>10</sup> <https://alleypoop.ilssole24ore.com/2022/02/02/equilibrio-vita-lavoro/>

essere immersi in un ambiente “iperconnesso” senza avere un’adeguata preparazione e in molti casi anche un adeguato supporto. Questo ci permette di capire che se si vogliono fare dei cambiamenti all’interno dell’organizzazione non si può farlo senza prima preparare le persone, altrimenti si rischierà di non riuscire a trarre alcun beneficio da questo e anzi creare solo effetti negativi negli individui coinvolti (Lazazzara & Gnan, 2020).

Uno studio condotto dall’Inail (Inail, 2021) evidenzia che una delle difficoltà del lavoratore in smart working è quella dover gestire contemporaneamente incombenze familiari e di cura e la condivisione di spazi e strumenti durante lo svolgimento del proprio lavoro con altri familiari: possiamo però dire che questo aspetto è pressoché normale in quanto dover lavorare e allo stesso tempo gestire altre situazioni, ma anche semplicemente sentire altre persone che parlano di altro (i figli che seguono le lezioni in didattica a distanza, i bambini piccoli che piangono, il marito che parla al telefono con il collega) crea degli intralci al normale svolgimento delle proprie attività.

Allo stesso tempo, dai dati di questo studio, emerge un aspetto molto interessante: durante il corso della pandemia, quando si sono raggiunti i più alti numeri di lavoratori in smart working, il 40,9% dei rispondenti coinvolti nell’indagine ha sostenuto di non aver ricevuto mai o raramente richieste che interferissero con la vita privata, e ancor più alta è la percentuale, il 51,6%, di coloro che dichiarano di non aver percepito mai o raramente richieste dalla propria famiglia che interferissero con quelle lavorative. Questa percezione di equilibrio da cosa potrebbe essere dovuta? Noi ipotizziamo che questa sia dovuta dalla capacità dei propri superiori di riuscire ad individuare un confine anche quando le attività si svolgono a distanza e quindi riuscire a rispettare l’individuo durante i suoi tempi extra lavorativi. Per noi sarà molto interessante e fondamentale vedere cosa emergerà su questo tema nell’analisi empirica che presenteremo successivamente.

L’equilibrio vita-lavoro, definito come l’equilibrio di tempo che qualcuno trascorre lavorando rispetto a quello che viene dedicato alla vita personale, è quindi un aspetto fondamentale per la vita degli individui perché, se non adeguatamente gestita, comporterà una diminuzione della produttività, delle prestazioni e della motivazione dei dipendenti; ma è importante anche perché permette di comprendere la qualità generale dell’esperienza dell’individuo sul lavoro ed ha un effetto positivo sulla motivazione dell’individuo al lavoro.

Dal 1930 si è iniziato a proporre programmi e politiche per il bilanciamento tra vita e lavoro in modo da consentire agli individui di lavorare in modo efficace ed efficiente e vivere serenamente sia in questo contesto che in quello personale.

Per l'importanza sempre maggiore che sta acquisendo questa dimensione, si è arrivati ad oggi dove gli individui pongono quasi più attenzione all'equilibrio tra questi due aspetti che al reddito (Wolor et al., 2020).

Molti ritengono che quando si lavora in presenza sia molto difficile riuscire a conciliare queste due dimensioni a causa della distanza fisica, dei ritmi frenetici e delle richieste pressanti da parte delle organizzazioni a cui si fa fatica a dir di no, ma con lo scoppio della pandemia e il conseguente ricorso massiccio all'utilizzo dello smart working sembra che molte persone siano riuscite più facilmente a accostare questi due aspetti.

Dopo la sua implementazione, infatti, ha iniziato ad essere considerato una situazione vantaggiosa per molti lavoratori, al fine di creare per loro un migliore equilibrio tra vita e lavoro in quanto permette agli individui di bilanciare meglio le responsabilità lavorative con quelle personali, grazie anche alla maggiore autonomia nella gestione delle attività (Staniec et al., 2022).

Possiamo dire quindi che l'aspirazione di molti oggi è quella di trovare un giusto equilibrio, o meglio la giusta integrazione, tra lavoro e vita privata. Questo è dimostrato anche da una ricerca condotta da Censuwide<sup>11</sup> su diversi paesi del mondo che ha dimostrato come il 32% dei lavoratori italiani sente la necessità di dover cambiare lavoro e le ragioni di ciò sono principalmente due: il 44% cerca uno stipendio più alto e un lavoro più divertente, mentre il 36% cerca un posto dove venga posta maggiore attenzione a questo equilibrio. Tale aspetto è sicuramente stato ulteriormente accentuato con lo scoppio della pandemia, ma la strada per il *work life balance* in Italia è ancora lunga: sono molte, infatti, le aziende che non sono disposte ad offrire questo "benefit" ai propri dipendenti e ci sono ancora molte persone che ritengono di dover essere sempre connesse, ed essere sempre pronte a rispondere alle richieste dell'organizzazione, in qualsiasi momento esse pervengano.

---

<sup>11</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

Ma anche un'altra indagine, condotta da Unify<sup>12</sup>, ci permette di verificare questo: sempre più persone richiedono di cambiare lavoro per uno che dia maggiore flessibilità, dove il 34% dei dirigenti e il 38% dei manager abbandonerebbe il lavoro per uno più flessibile, e addirittura si raggiunge il 43% se vengono coinvolti i più giovani. Questo dimostra come oggi gli individui siano disposti a modificare i classici stereotipi su luoghi, tempi e strumenti di lavoro e adattarsi alle nuove esigenze e necessità.

Possiamo sintetizzare quanto finora emerso dicendo che l'attenzione oggi va posta necessariamente sul benessere dell'individuo che si riesce ad ottenere equilibrando la sfera personale con quella professionale.

Lo studio pionieristico condotto da Leitão et al., (2019) ha fatto emergere l'esistenza di una relazione positiva e significativa tra la qualità della vita-lavoro e le prestazioni dei lavoratori, ma anche tra la qualità vita-lavoro e la soddisfazione che i lavoratori hanno nello svolgere i loro compiti. Anzi, è stato dimostrato che migliorando la qualità vita-lavoro si hanno effetti positivi anche sulla soddisfazione, sull'impegno, sulle prestazioni e sul benessere dell'individuo.

Al contrario però, nonostante non sia significativa, è stata sottolineata una relazione negativa tra la qualità vita-lavoro e la performance del lavoratore.

Ma quali sono i fattori che permettono di migliorare la qualità vita-lavoro? Ci sono sicuramente dei fattori che riguardano l'individuo, come l'aspetto psicosociale, le condizioni di salute e il benessere, ma anche aspetti legati maggiormente al lavoro come l'adeguatezza delle risorse lavorative. Tra i fattori rilevanti quindi troviamo l'ambiente sociale che si trova all'interno della propria organizzazione, il rapporto tra vita lavorativa ed extra-lavorativa e l'ambiente di lavoro in generale.

Una migliore qualità vita-lavoro emerge anche grazie alla percezione positiva del grado di responsabilità dimostrata dall'organizzazione a cui si appartiene (Leitão, et al., 2019). Lo studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila), già precedentemente citato, ha mostrato un grande miglioramento del bilanciamento tra vita privata e lavoro con la modalità del lavoro agile, grazie anche al supporto degli strumenti tecnologici, nonostante delle difficoltà maggiori quando ci si trova a condividere spazi e strumenti con altri e si devono soccombere contemporaneamente delle incombenze familiari.

---

<sup>12</sup> [http://www.businesspeople.it/Lavoro/Lo-smart-working-L-esca-per-attrarre-i-talenti\\_77346](http://www.businesspeople.it/Lavoro/Lo-smart-working-L-esca-per-attrarre-i-talenti_77346)

Il costrutto del conflitto vita-lavoro è una forma di conflitto interruttore dove le pressioni provenienti dall'ambito del lavoro e da quello della famiglia sono reciprocamente incompatibili: questo vuol dire che è possibile emergano delle interferenze tra lavoro e famiglia. Per questo risulta fondamentale che le organizzazioni sostengano la conciliazione e integrazione tra queste due sfere attraverso delle politiche organizzative e dei servizi per ridurre questo conflitto, attraverso, ad esempio, lo sviluppo di una cultura lavoro-famiglia che favorisca l'integrazione tra la vita lavorativa e quella familiare (Rapisarda et al., 2021).

Negli ultimi anni stanno aumentando i ricercatori che si interessano del tema del lavoro da casa e delle sue conseguenze. Sono diversi gli studi che sottolineano difficoltà nel creare un giusto equilibrio tra vita e lavoro quando ci si trova in questa situazione perché diventa necessario convertire gli spazi domestici in luoghi di lavoro (Salamone, et al., 2021).

Questo è evidente anche dal fatto che, ormai i lavoratori non chiedono più come benefit l'auto aziendale, ma preferiscono avere flessibilità, per dedicarsi maggiormente alla propria vita personale.

### ***3.2.1 Il fenomeno della “Great Resignation”***

Tra i fenomeni che si sono sviluppati negli ultimi anni, è degno di nota quello denominato “Great Resignation” o “fenomeno delle grandi dimissioni”, sviluppatosi con l'emergenza Covid-19, a partire dal 2021 negli Stati Uniti quando 4 milioni di persone hanno dato le dimissioni. Pian piano questo evento si sta diffondendo anche in Italia, sebbene in modo diverso, condizionato dal fatto che i profili con meno esperienza non sono riusciti ad inserirsi nel mondo del lavoro durante la pandemia perché le aziende hanno preferito rivolgersi a risorse già pronte e formate, con le competenze necessarie per le attività ricercate.

Questo ha iniziato a svilupparsi perché sempre più sono coloro che danno maggiore importanza alla qualità del lavoro e della vita privata, e mettono al centro il desiderio di autorealizzazione e crescita personale e sociale, ossia mettono al centro la persona in quanto tale.

Ma quale è il motivo per cui sempre più individui si dimettono in cerca di un'altra occupazione? I motivi sono vari, in particolare però si va alla ricerca di condizioni

migliori, sia dal punto di vista economico che del benessere personale, cercando un'organizzazione in cui si presti maggiore attenzione all'equilibrio vita-lavoro.<sup>13</sup>

Abbiamo ritenuto necessario presentare anche questo fenomeno perché conferma ciò che noi abbiamo ipotizzato e crediamo sia sempre più reale: la persona ha sempre più bisogno di sentirsi bene e valorizzata nel suo lavoro.

Ciò che emerge da un articolo pubblicato dalla Harvard Business Review<sup>14</sup> è che ciò che è accaduto con questo fenomeno non è determinato solo dalla pandemia, ma è una conseguenza a lungo termine di ciò che aveva iniziato a manifestarsi già da prima: possiamo vedere dai numeri (*figura 1*), infatti, che dal 2009 al 2019 il tasso di abbandono è aumentato ogni anno, con un arresto nel 2020 a causa della situazione di incertezza che si è venuta a creare per riprendere poi nel 2021 con questo boom di dimissioni.

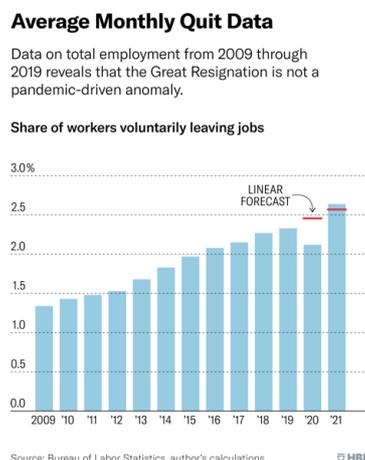


Figura 1 - Andamento nel corso degli anni del fenomeno dell'abbandono (Fonte: Harvard Business Review)

I fattori che hanno influenzato maggiormente questo fenomeno possono essere racchiusi con le “cinque r”: *retirement*, *relocation*, *reconsideration*, *reshuffling* e *reluctance*. (1) *Retirement* significa pensionamento e potremmo parlare addirittura di “The Great Retirement”, ad indicare questo fenomeno che sembra accelerare l'età di pensionamento, al contrario di quanto accaduto con la recessione del 2007-2008 dove l'età di pensione aumentava dell'1% tra i lavoratori di età pari o superiore ai 55 anni. Ciò che è accaduto nel 2021 è che i lavoratori hanno lasciato il lavoro a ritmi più accelerati in età più giovane spinti dal desiderio di dedicare più tempo alla vita personale; (2) *Relocation*, con la quale si indica un valore basso di trasferimenti, in particolare nel 2021, con il valore più basso

<sup>13</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>

<sup>14</sup> <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

degli ultimi settant'anni; poi, (3) il fenomeno della *Reconsideration*, che è significativo perché la pandemia ha portato a riconsiderare il proprio equilibrio tra lavoro e vita privata, dando maggiore interesse alla salute ed al benessere; (4) il *Reshuffling*, che riguarda l'alto livello di turnover verso aziende dello stesso settore o di settori diversi, richiedendo a molte aziende di mettersi in gioco per ricercare nuovo personale. Ciò che è accaduto in seguito a questo è che molte aziende hanno risposto aumentando significativamente i salari e migliorato i benefici per cercare di trattenere il personale in fuga; e infine (5) la *Reluctance*, ossia la riluttanza di molti lavoratori a ritornare alla vita del “tutti i giorni in ufficio”, riferendo di essere disposti a dimettersi se il datore di lavoro non accetta la possibilità di farli lavorare da remoto. Questo ci permette di capire che in realtà questo fenomeno della “Great Resignation” non è stato poi così improvviso ed emerso dal nulla ma risultante di questi cinque aspetti.

Nei mesi di pandemia gli individui sono stati costretti a riflettere sulle proprie priorità, sulla propria carriera, sui propri interessi, sul proprio benessere, sul coinvolgimento e valori fondamentali, sia personali che aziendali, ma anche sulle relazioni con colleghi e superiori, la possibilità di fare nuove esperienze e il tempo da dedicare a sé stessi.

Al centro degli interessi delle aziende oggi ci deve essere il benessere dell'individuo, in modo da attrarre e trattenere i talenti, andando incontro alle loro esigenze e non far sì che accadano fenomeni come questo: la nuova sfida delle aziende dal 2022 è proprio questa. Il problema però è che sono poche le aziende che sviluppano adeguati programmi per valutare la soddisfazione dei loro dipendenti, non riuscendo in questo modo a percepire eventuali disagi e difficoltà che possono essere affrontati prima di arrivare alla dimissione.

È interessante però anche vedere quali sono le caratteristiche di coloro che rientrano in questo fenomeno e hanno contribuito a darne vita, tanto che oggi riguarda il 60% delle aziende. Coloro che decidono di cambiare arrivano principalmente dall'area dell'informatica e del digitale, della produzione, del marketing, ambito sanitario e delle vendite e sono soprattutto coloro che rientrano nella fascia d'età tra i 26 e 35 anni localizzati principalmente nel Nord Italia dove probabilmente ci sono più opportunità professionali.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>

Un articolo pubblicato da MIT Sloan Management Review<sup>16</sup> ha analizzato proprio queste dimissioni dal punto di vista del settore da cui provengono le persone, coinvolgendo 34 milioni di individui statunitensi. Ci sono naturalmente delle professioni che sono maggiormente coinvolte: ad esempio i venditori di abbigliamento hanno perso tre volte il tasso delle compagnie aeree, produttori di dispositivi medici e assicuratori sanitari. Ciò che colpisce è inoltre che al secondo posto si trova la consulenza manageriale. Ma non ci sono differenze solo tra settori diversi, ma anche all'interno dello stesso settore: questo ci fa dire che non sia un problema dato solo dai salari ma sono altri gli aspetti che fanno “fuggire” le persone dall'organizzazione in cui lavorano, come la ricerca di condizioni migliori.

Come citato anche nel New York Times<sup>17</sup>, le persone che hanno scelto di dimettersi non lo hanno fatto per questioni economiche ma perché hanno capito che c'erano modi migliori per guadagnare, che offrivano oltre a retribuzioni più alte anche orari stabili e flessibilità. Non si trattava di rifiutare un lavoro ma di non accettare più situazioni non tollerabili, che potevano essere evitate in altre aziende, sfruttando al meglio tutte le opportunità che il mercato del lavoro offriva. Gli individui hanno iniziato a capire che anche loro avevano potere contrattuale, soprattutto quando era in gioco il tema della flessibilità e di conseguenza di tutta la sfera che riguarda conciliazione vita-lavoro per un maggior benessere individuale.

Quindi cosa è necessario fare? Le organizzazioni devono porre più attenzione verso i propri dipendenti e ascoltarli maggiormente perché la pandemia ha permesso alle persone di dedicare molto tempo a capire quali sono i valori più importanti per loro: adesso quasi tutti puntano sul *work-life balance* non accettando più lavori completamente in presenza con orari rigidi; bisogna inoltre capire la situazione, capire cosa vogliono le persone e sviluppare piani di *retention* mirati per controbilanciare il fenomeno delle grandi dimissioni, ragionando soprattutto sulle caratteristiche di coloro che ne hanno preso parte: ora tra i maggiori interessi degli individui c'è appunto il *work-life balance*.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

<sup>17</sup> <https://www.nytimes.com/2022/05/13/business/great-resignation-jobs.html>

<sup>18</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-non-tutte-dimissioni-sono-vantaggio-l-azienda-AECWNTv>

Il nostro obiettivo è quello di dimostrare che bisogna sempre più porre l'attenzione sull'individuo, non come lavoratore ma come persona in quanto tale, inserita in un contesto ben più ampio del proprio ufficio.

A questo fenomeno possiamo associare anche quello che viene definito "*Quiet quitting*" che nell'Agenda Digitale viene indicato come l'atteggiamento assunto negli ultimi mesi dalle persone nei confronti del lavoro. Esso riguarda persone non motivate né ingaggiate nei loro compiti che svolgono quindi le attività strettamente necessarie per il loro ruolo al fine di far capire ai manager che il lavoro non è al centro della loro vita e quindi vogliono stabilire dei limiti, senza lavorare più del previsto o estendere le attività lavorative alla vita privata. Tra gli aspetti che evidenziano questo comportamento rientrano: il rifiuto di attività o progetti al di fuori dalla propria job description; non rispondere a e-mail o messaggistica istantanea al di fuori dell'ufficio; andar via da lavoro all'orario definito da contratto; essere meno coinvolti emotivamente dai progetti e dal luogo di lavoro; non andare oltre a quanto richiesto in termini di micro-obiettivi; ed essere meno interessati a fare degli extra.

Questo non significa che il lavoratore non deve più fare niente oltre allo "stretto necessario" ma che lo deve fare solo se è una sua scelta e non perché imposto dall'alto: significa mettere dei "sani paletti" rispetto ad una cultura tossica" che punta solo alla performance.

Abbiamo voluto citare questo fenomeno in quanto legato alla Great Resignation, perché con la pandemia le persone hanno cambiato le loro priorità e hanno messo al centro sempre più l'importanza del benessere e dell'equilibrio vita-lavoro. Se non trovano queste condizioni nel loro contesto lavorativo sono disposte ad andarsene, non sono più spinte ad andare oltre a ciò che loro considerano strettamente necessario per rispettare i doveri legati al loro ruolo.

Questo fenomeno anche se non necessariamente comporta una riduzione del benessere per l'individuo, perché riesce a porsi dei limiti ed equilibrare le due sfere, richiede di esser affrontato e gestito dalle organizzazioni che vogliono raggiungere maggiori livelli di *engagement*. Per far ciò sono utili momenti per promuovere l'ascolto e confronto reciproco, supportare le persone per farle sentire parte dell'organizzazione, creare

soluzioni e alternative più smart e ricostruire il significato del lavoro, individuando obiettivi chiari e definiti da raggiungere ma soprattutto perché raggiungerli.<sup>19</sup>

### ***3.2.2 Il valore del tempo e l'importanza di saperlo gestire***

Abbiamo visto che una componente fondamentale per l'equilibrio vita-lavoro è la capacità di riuscire a gestire adeguatamente i tempi dedicati all'attività lavorativa e quelli da dedicare alla vita personale.

Come afferma infatti Francesco Rotondi nel suo libro (2021) “Il tempo è la risorsa più preziosa che ognuno di noi possiede”, con lo smart working è stato possibile prendere piena consapevolezza del valore del tempo, sia per l'organizzazione che per il singolo individuo, con conseguenze positive in termini di miglioramento della produttività, riduzione dell'assenteismo, contenimento dei costi ma anche soddisfazione del lavoratore e miglioramento della società.

Per permettere di prendere consapevolezza del valore del tempo e di conseguenza di ottenere benefici dal lavoro in smart working, il lavoro deve basarsi su quattro pilastri fondamentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità nei luoghi e negli orari, dotazione tecnologica e scelta degli spazi.<sup>20</sup>

Quello che la nostra riflessione vuole mettere in luce è l'importanza che deve assumere il “tempo” per l'individuo, dal momento che permette di trarre benefici in termini sia individuali che organizzativi: pensiamo che valorizzare il tempo sia più facile con la modalità di lavoro a distanza rispetto a quello in presenza, in quanto è possibile sfruttarlo al meglio ed equilibrarlo tra attività personali e lavorative.

L'esperienza che siamo stati costretti a vivere con la pandemia ci ha sicuramente insegnato molto: non solo in termini di utilizzo di nuovi strumenti per lavorare, ma ci ha costretto a riorganizzare i modi di lavorare, le relazioni e interazioni tra individui ma anche i tempi di lavoro.<sup>21</sup>

Abbiamo avuto la possibilità di scoprire anche questo aspetto: si può lavorare e allo stesso tempo gestire le esigenze personali perché il lavoro è diventato sempre più connesso e integrato con la vita privata.

---

<sup>19</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/quiet-quitting-se-il-lavoro-non-e-piu-il-centro-della-vita-cose-e-come-affrontarlo-in-azienda/>

<sup>20</sup> <https://www.paroledimanagement.it/il-valore-del-tempo-il-caso-di-aeroporto-di-bologna/>

<sup>21</sup> <https://www.paroledimanagement.it/lavorare-e-vivere-nellincertezza-e-formazione/>

Lavorare da casa ci permette di gestire meglio la nostra quotidianità: se pensiamo al tempo che viene utilizzato per recarsi sul luogo di lavoro, ad esempio, possiamo capire bene che quei minuti, e in alcuni casi anche ore, che si risparmiano possono essere dedicati alle esigenze personali e familiari, riuscendo in questo modo anche a dedicarne di più alla sfera privata. Il tempo diventa quindi da un lato un'opportunità per l'individuo, che ha la possibilità di organizzarlo in modo più autonomo ma emerge il problema di come valutarlo, di come tarare il sistema di misurazione e valutazione della performance degli individui (Di Mascio, Angeletti, & Natalini, 2021).

La conciliazione vita-lavoro è fondamentale soprattutto per la salute dell'individuo, sia fisica che mentale, ed è proprio per questo motivo che il Randstad Employer Brand 2021 ha rilevato che per il 66% dei lavoratori questa è la dimensione più apprezzata: un orario di lavoro esteso comporta rischi fisici come fibrillazione atriale, ictus e in generale problemi cardiocircolatori, ma anche stress, irritabilità e difficoltà relazionali. È necessario che l'individuo riesca a bilanciare adeguatamente i suoi tempi a favore del suo benessere individuale che non deve essere minacciato ma preservato.<sup>22</sup>

Riuscire ad organizzare l'orario di lavoro è, secondo lo studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila), l'aspetto che è maggiormente migliorato con la modalità di lavoro a distanza, anche se viene sottolineata comunque la necessità di tutelare maggiormente il diritto alla disconnessione, che presenteremo nei prossimi paragrafi. Da questa indagine l'81,2% è in accordo e fortemente in accordo che la gestione dei tempi è uno degli aspetti che è migliorato con lo smart working.

Non per tutti però è semplice riuscire a bilanciare i tempi: per alcuni risulta fondamentale avere una guida che lo accompagni e rassicuri. Infatti, il supporto del supervisore è risultato essere fondamentale per riuscire a equilibrare i tempi e migliorare quindi la qualità di vita, riducendo allo stesso tempo i sentimenti di isolamento. Questo perché l'individuo se adeguatamente supportato si sente più sicuro, riesce a definire meglio le sue attività e come organizzarle tra vita e lavoro (Pretti, Etmanski, & Durston, 2020).

Lavorare a distanza consente di non dover rispettare più dei rigidi orari di lavoro, lasciando all'individuo la possibilità di scegliere come organizzarsi e gestirsi al meglio.

---

<sup>22</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

Allo stesso tempo però, questa modalità di lavoro richiede di essere “sempre attivi”, e di conseguenza lavorare “sempre e ovunque”.

Lavorare senza avere un orario definito dovrebbe essere inteso come un modo per il lavoratore di scegliere come organizzare la sua giornata lavorativa: spesso invece viene visto come modo per lavorare sempre, per sfruttare ogni momento disponibile per mettersi a pc, controllare la casella postale e continuare le proprie attività. Se inteso così inevitabilmente porterà conseguenze negative nell’individuo soprattutto in termini di stress a causa dell’eccessivo carico di lavoro (Dagnino, 2020).

È fondamentale per questo motivo ri-calibrare oltre agli spazi anche i tempi di lavoro, e conciliare questi con quelli della vita privata ma è anche necessario tener presente che ci sono dei confini che non vanno azzerati solo perché non si è fisicamente presenti in ufficio. Purtroppo, però molti casi dimostrano che quest’ultimo aspetto non è chiaro, dimostrato dall’azione di molti manager e responsabili che inviano comunicazioni durante la notte, o nei giorni festivi, con svariate scuse, andando a intaccare un equilibrio fondamentale per il benessere dell’individuo. Alcuni ignorano le richieste che arrivano fuori dal proprio orario ma non tutti riescono a creare questo confine netto, sentendosi in dovere di adempiere alle richieste che pervengono in qualsiasi momento. Se guardassimo lo scambio di comunicazioni all’interno delle aziende siamo sicuri che potremmo trovare molte frasi come “oggi sono in ferie ma dimmi pure”, “quando rientri? Ho bisogno del tuo aiuto”, “puoi guardare la mail che ti ho appena girato?” che ci dimostra come anche quando non si è in servizio si è sempre coinvolti nella sfera lavorativa.<sup>23</sup>

Le persone oggi non vogliono più sentirsi legate ad uno specifico luogo e per un determinato periodo di tempo: con la pandemia gli individui hanno capito che vogliono avere loro stessi il controllo del loro tempo e della loro vita e se i leader delle aziende non riescono a capirlo rischiano di perdere molti talenti, anche perché le offerte di lavoro nel mercato attuale sono notevolmente aumentate. Con un considerevole numero di persone che se ne vanno alla ricerca di un impiego migliore, i posti lasciati scoperti aumentano, creando in questo modo nuove possibilità di accesso. Questo importante cambiamento non dovrebbe essere visto come una minaccia, ma colto come lo vede il manager di Microsoft che considera il cambiamento una qualità, un’opportunità per mettersi in gioco

---

<sup>23</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

e prendere come una sfida ciò che il contesto presenta.<sup>24</sup> Si aspira oggi a un miglior bilanciamento tra vita e lavoro, aspetto che le persone hanno capito di riuscire a realizzare meglio lavorando da casa e favorendo per questo motivo, quando ne hanno la possibilità, quelle aziende che permettono di mantenere tale equilibrio.<sup>25</sup>

Lo smart working può essere visto così come un'opportunità per l'individuo di gestire in modo più autonomo i tempi. Proprio per questo però sembra emergere parallelamente il problema dell'estensione dell'orario lavorativo, o meglio l'annullamento dei limiti temporali legati all'orario di lavoro: questo significa quindi non avere più dei precisi orari in cui si lavora e in cui ci si dedica invece alla vita privata, ma le due sfere vengono ad integrarsi e molte volte addirittura a sovrapporsi, con confini labili e sfumati. È per questo motivo che in Portogallo, ad esempio, è stata introdotto un emendamento che prevede sanzioni per quei datori di lavoro che contattano i lavoratori al di fuori dell'orario stabilito, eccetto ovviamente per quelle che sono considerate richieste di “forza maggiore” e anche il divieto di controllare le persone che lavorano a distanza. La Ministra del Lavoro e della Sicurezza Sociale del Portogallo ritiene necessario regolamentarlo in quanto vede nel lavoro a distanza un punto di svolta, dal quale è necessario cogliere i vantaggi e ridurre gli svantaggi.

Ciò fa riflettere però se pensiamo che per riuscire a rispettare il lavoratore fuori dal suo orario di lavoro sia necessario un emendamento: quando questa modalità di lavoro a distanza non era ancora diffusa non si poneva il problema di minacciare la sfera personale della persona. Ma perché allora ora non ci sono più limiti? Probabilmente ciò è dovuto dal fatto che si sia generata una errata credenza dello smart working che lo considera un lavoro a distanza flessibile in tutto, anche negli orari non più definibili nettamente.<sup>26</sup>

Ma anche in Belgio, per ovviare a questo problema e tutelare il benessere dell'individuo, è stato introdotto il diritto a disconnettersi, ossia il diritto dei lavoratori di non rispondere fuori dall'orario di lavoro a colleghi e superiori. Questo, piano piano, si è diffuso in diversi paesi europei.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> <https://www.paroledimanagement.it/se-potessi-avere-un-lavoro-a-distanza/>

<sup>25</sup> <https://www.paroledimanagement.it/i-giovani-preferiscono-lo-smart-working-alla-salute/>

<sup>26</sup> <https://www.paroledimanagement.it/gli-incontattabili-fuori-orario-di-lavoro/>

<sup>27</sup> <https://startupitalia.eu/168489-20220111-si-mi-disturbi-in-belgio-riconosciuto-il-diritto-a-non-rispondere-al-capo>

Ciò che abbiamo mostrato in questa parte ci fa capire il valore che ha assunto il tempo grazie al lavoro da remoto ma anche l'importanza di doverlo saper gestire correttamente e adeguatamente, non pensando che smart working equivalga a lavoro 24 ore su 24 per sette giorni su sette.

### ***3.2.3 Assenza di limiti e fluidità del lavoro: il fenomeno dell'overworking o iperlavoro***

Come abbiamo già detto, chi lavora a distanza, lavora più a lungo e più duramente: in particolare è stato scoperto che oltre ad aumentare il carico di lavoro, si perde anche produttività a causa di stress e pressione esterna.

Da un lato quindi si ha la possibilità di scegliere e gestirsi autonomamente i tempi di lavoro ma dall'altro si è sviluppato il fenomeno dell'overworking, ossia la creazione di una giornata lavorativa senza confini (Barbieri et al., 2021).

Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano<sup>28</sup>, durante il periodo della pandemia il 17% degli individui ha sofferto di overworking. Questo dato è molto significativo perché ci permette di dire che non si può parlare di smart working, non può essere implementato senza prima aver definito un modello organizzativo e delle pratiche idonee che lo rendano fruibile da tutti in modo adeguato. Il CEO e direttore scientifico di Cefriel, Alfonso Fuggetta, dopo aver sperimentato con i suoi dipendenti la modalità del lavoro da casa ha concluso che per essere opportuno è necessario ripensare gli spazi ma anche i tempi, evitando ad esempio riunioni in determinati orari, non contattando i colleghi fuori dall'orario di lavoro e mettendo un blocco nelle mail e nei messaggi in questi specifici orari.

Possiamo dire dunque che la maggiore autonomia che si crea con il lavoro da casa ha avuto come ricaduta negativa la probabilità di trovarsi a lavorare sempre più frequentemente e intensamente, dimenticando quasi di porsi dei limiti, di chiudere il computer al termine dell'orario lavorativo, continuando ad avere sempre un occhio sullo schermo (Staniec et al., 2022).

Lavorare da casa, soprattutto nei periodi di maggiore emergenza caratterizzati dall'isolamento totale dal proprio ambiente di lavoro, ha fatto sì che in molti casi i confini

---

<sup>28</sup> [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2022/04/30/lavorare-bene-lo-smart-working-come-alleato.-ecco-le-regole-per-il-post-emergenza\\_c235057d-d8be-4716-807c-0abf7f577437.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2022/04/30/lavorare-bene-lo-smart-working-come-alleato.-ecco-le-regole-per-il-post-emergenza_c235057d-d8be-4716-807c-0abf7f577437.html)

tra lavoro e vita privata si azzerassero, e che si venisse a creare una totale sovrapposizione tra queste due sfere. La pandemia è stata sicuramente un caso a sé, ma dobbiamo prestare attenzione a fare in modo che queste pratiche non diventino abitudini del lavoro da remoto (Barbieri et al., 2021).

Se pensiamo ad alcuni gesti simbolici possiamo capire bene questo aspetto: quando l'individuo si reca al lavoro, nel suo ufficio, al termine della giornata, spegne il computer, saluta i colleghi ed esce dall'ufficio, chiudendo la porta: simbolicamente con questo gesto chiude la giornata lavorativa, lasciandosi tutto alle spalle. Ma questo non accade più quando invece si lavora da casa, generando in questo modo una dilatazione senza vincoli della giornata lavorativa. Si è sempre nello stesso luogo, la scrivania della camera, il tavolo della cucina sono diventati le scrivanie di uffici improvvisati, dove contemporaneamente però bisogna anche vivere, o meglio, in molti casi convivere: è per questo che diventa più difficile “chiudere definitivamente” la giornata lavorativa nella propria residenza.

Il lavoro è diventato in questo modo sempre più fluido, non si riesce più a identificare un confine netto con la vita privata: nel momento in cui casa e lavoro diventano lo stesso ambiente, diventa poi difficile anche mentalmente separare queste due dimensioni, perché il confine sta sfumando sempre di più.

Di questo problema si è interessata Reverse, azienda di *headhunting* e consulenza per le Risorse Umane, che sostiene che la soluzione per raggiungere un equilibrio e non lavorare “sempre e ovunque” è quello di lavorare per obiettivi, quindi non lavorare più le ore necessarie per la retribuzione ma lavorare per raggiungere dei traguardi, scegliendo autonomamente le modalità di lavoro, con l'unico scopo di raggiungere l'obiettivo. Nel continente americano, infatti, è già da anni che si sta cercando di implementare questa politica: aziende come Netflix, General Electric e Goldman hanno ad esempio voluto proporre le ferie illimitate per aumentare il senso di responsabilità degli individui, il coinvolgimento e la soddisfazione e tra coloro che erano in ferie il 51% ha scelto autonomamente di restare reperibile. Questo cosa significa? Ci dimostra proprio il fenomeno di cui stiamo parlando, ossia che sebbene l'autonomia sia un vantaggio per molti, crea tensioni e difficoltà nella gestione dei tempi e spazi di lavoro.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <https://www.paroledimanagement.it/reperibilita-o-disconnessione-che-ferie-sono-se-si-lavora/>

L'overworking è un effetto importante del lavoro in smart working, dove i lavoratori tendono a lavorare più a lungo rispetto ad un lavoratore tradizionale. Se guardiamo la situazione in diversi paesi, vediamo ad esempio che in Belgio le ore di lavoro variano da 42,6 per coloro che sono in ufficio a 44,5 ore per i lavoratori a distanza, ma risultati simili si registrano anche in Finlandia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia e Regno Unito. In Spagna poi i lavoratori che lavorano più ore di quelle previste sono il 19%, per coloro che lavorano in ufficio, rispetto al 24% di quelli che lavorano da casa e il 33% di coloro che lavorano in un altro luogo. Ma questi dati valgono anche per i paesi fuori dall'Europa: in Giappone, ad esempio, i lavoratori tradizionali svolgono 43,9 ore settimanali rispetto ai lavoratori a distanza che lavorano per 46,5 ore; ma anche negli Stati Uniti e in Argentina si possono registrare gli stessi numeri. Grazie a questi dati possiamo portare quindi la nostra riflessione: lavorare a distanza fa sì che le persone lavorino più a lungo, non solo in Italia e in Europa ma in tutto il mondo.

Quindi le soluzioni per evitare un lavoro troppo esteso ci sono, ma vanno applicate e sviluppate, a partire dai vertici più alti: banalmente, se vogliamo così dire, basterebbe anche che l'azienda, i capi, i responsabili, vietassero le comunicazioni al di fuori dell'orario di lavoro per creare un equilibrio migliore e aiutare gli individui a non sentirsi sbagliati, inadeguati e a porsi dei vincoli nei tempi di lavoro.

Lavorare a distanza rende quindi più difficile porsi dei limiti, e porta l'individuo a lavorare sempre di più: non è quindi il lavoro a distanza in sé che aumenta la produttività, ma il fatto che le ore di lavoro si estendano sempre più, a discapito dell'equilibrio tra le due sfere. Non possiamo dar torto a coloro che affermano che trovare il giusto equilibrio non sia semplice ma dovrebbe essere fatto molto di più da parte delle organizzazioni per aiutare gli individui in questo (Di Mascio et al., 2021).

In seguito allo studio condotto dal Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale (Dimeila) sono stati molti coloro che hanno segnalato la necessità, non riuscendo a gestire la propria giornata lavorativa, di tutelare maggiormente il diritto alla disconnessione, che consente di porre dei vincoli degli orari e delle giornate di lavoro. Questo diritto di cui si sente sempre più parlare può avere diverse interpretazioni, tanto che è visto con molto interesse da molti, in particolare coloro che lo considerano un "diritto di nuova generazione" mentre altri lo considerano semplicemente una ripetizione del diritto al riposo. I paesi che lo stanno attuando sono sempre di più e il 21 gennaio

2021 il Parlamento europeo ha promosso la diffusione di questo diritto nei vari contesti nazionali. In particolare, in Italia viene inteso come modo per regolare l'orario di lavoro ed evitare di conseguenza il fenomeno dell'overworking (Dagnino, 2020).

Gli smart worker sono diventati sempre più connessi, sempre operativi e pronti all'azione: questo però ha messo in campo anche quell'aspetto di "rispetto della persona". Si è arrivati a ricevere telefonate, mail a qualsiasi ora della giornata, ma anche della notte. Questo crea una rottura degli equilibri con la vita personale, perché il lavoratore spesso si sente violato nella sua quotidianità, e in obbligo di avere sempre un occhio sul pc, o sul telefono per risolvere tutte le esigenze che possono emergere.<sup>30</sup>

Un'indagine condotta negli Stati Uniti ha infatti dimostrato che gli orari di lavoro si sono sempre più dilatati: con questa modalità la giornata lavorativa si è allungata fino al 40%. Ma anche nel nostro paese gli effetti sono pressoché uguali, con una dilatazione degli orari impressionante: c'è da dire però che molte volte non è solo per le richieste dei superiori e colleghi, ma per l'ansia e timore di non essere abbastanza e voler dimostrare il più possibile agli altri.<sup>31</sup>

Sono molti ancora coloro che sono propensi ad essere sempre connessi, oltre l'orario di lavoro e rispondono a mail, telefonate e messaggi in qualsiasi momento della giornata, anche in ferie. Se da un lato sono gli individui che si sentono di doverlo fare, dall'altro lato però molti lamentano il fatto che la propria azienda dà per scontato che tutti siano disponibili a rispondere in qualsiasi momento.<sup>32</sup>

### ***3.2.4 Le barriere nel lavoro da remoto: ostacoli da superare***

Lo smart working ha dato la possibilità agli individui di lavorare in diversi luoghi con i tempi da loro scanditi. Nonostante questo aspetto, che per alcuni è stato considerato come un vantaggio e per altri come un limite, è fondamentale tener presente che con l'introduzione di questa modalità di lavoro sono emerse anche delle barriere che si possono classificare in tre sfere: fisiche, psicologiche e relazionali.

---

<sup>30</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

<sup>31</sup> <http://www.oficinaumiqa.it/smart-working/shining-articolo>

<sup>32</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

Innanzitutto, barriere fisiche, che, come si può facilmente intuire, fanno riferimento a tutti quegli aspetti necessari per svolgere un lavoro anche fuori dal classico ufficio: con lo scoppio della pandemia molti si sono trovati impreparati e non avevano mezzi, come ad esempio una connessione internet adeguata, e spazi adeguati a svolgere il lavoro dalla propria abitazione. Spesso, infatti, ci si è trovati a condividere gli stessi ambienti con altri familiari che hanno ciascuno esigenze diverse. Questa è stata la prima fondamentale barriera che gli individui hanno vissuto.

Ancora, e forse le più importanti anche per il benessere dell'individuo, sono state le barriere psicologiche e relazionali: le persone si sono trovate improvvisamente a dover svolgere il proprio lavoro da sole, senza nessuno vicino, a gestire autonomamente modalità e processi della propria attività lavorativa. Le barriere relazionali sono un ostacolo importante per l'individuo e per questo motivo è fondamentale il supporto da parte dell'organizzazione per sviluppare modalità di relazione adeguate.<sup>33</sup>

Quello che interessa a noi è capire se la presenza di queste barriere rappresenti un vincolo, un limite per le persone che non riescono a vivere bene e serenamente l'esperienza che gli si presenta di fronte. Per far fronte a ciò è fondamentale il ruolo della formazione che dovrebbe essere proposta e fornita da tutte le organizzazioni quando si trovano a dover affrontare un cambiamento: questa dovrebbe servire ed essere rilevante per acquisire e sviluppare le competenze necessarie a sostenere la trasformazione in atto e in questo caso ad imparare a lavorare per obiettivi. Diventa necessario un vero processo di *change management* per predisporre e implementare un percorso per lavorare e riflettere sui processi e sulla cultura e abbattere queste barriere.

Dallo studio di Prasad, Mrutyanjaya Rao, e Vaidya (2020) gli aspetti sfidanti dello smart working erano l'isolamento sociale, l'interferenza familiare, l'assenza del contatto con i colleghi e la mancanza di supporto organizzativo.

Lo smart working ha dovuto incontrare appunto una serie di barriere, di ostacoli che fin da subito si sono presentati nella vita degli individui: dalla fatica digitale, cioè la difficoltà nell'utilizzo delle tecnologie sia nella disponibilità di quest'ultime, ma anche la condivisione degli spazi con gli altri membri della famiglia. Gli spazi familiari con lo smart working si sono trasformati in uffici ma anche in luoghi di condivisione della vita familiare. Chi aveva figli doveva contemporaneamente gestire anche le loro esigenze, dai

---

<sup>33</sup> <https://smartworkingmagazine.com/smart-working-barriere-psicologiche-e-gestione-del-tempo/>

più piccoli ai più grandi che dovevano frequentare anch'essi le lezioni a distanza. Questo ha portato a difficoltà nella concentrazione, a non riuscire a individuare come separare la vita lavorativa da quella familiare.<sup>34</sup>

### ***3.2.5 La solitudine come ricaduta negativa e pericolosa dello smart working***

Se da un lato il lavoro da casa crea un'elevata dipendenza dai compiti lavorativi, allo stesso tempo fa sì che aumenti nei lavoratori il senso di isolamento, a causa dell'indebolimento o quasi assenza di contatti con i colleghi o con i superiori, dell'impossibilità di fermarsi per bere un caffè o scambiare due parole e la perdita della comunicazione informale. Quella di cui parliamo è una solitudine sia fisica che mentale che provoca nell'individuo la percezione di essere separato dagli altri, di non sentirsi soddisfatto e non riuscire a comprendere a pieno gli stati emotivi altrui (Staniec et al., 2022).

Uno dei principali rischi che si possono incontrare lavorando da casa è infatti quello dell'isolamento, che fa sentire l'individuo solo, non supportato da nessuno e slegato dalla propria organizzazione di appartenenza. L'isolamento, oltre che fisico, può essere di tipo sociale e professionale: quello sociale indica il senso di esclusione dalla rete di relazioni, mentre quello professionale si riferisce alla percezione di riduzione delle opportunità di carriera a causa della distanza fisica dal luogo di lavoro (Di Mascio et al., 2021).

All'individuo che si trova a lavorare da casa, da solo, senza il contatto diretto e frequente con i colleghi e superiori, viene a mancare tutta quella parte che funge da "punto di riferimento" e rassicurazione nello svolgimento del proprio lavoro: il proprio ufficio, i propri colleghi sono elementi essenziali nell'attività di ogni individuo. Tutta questa parte rientra anche nella sfera emotiva dell'individuo, e non potersi confrontare, scambiare opinioni su temi lavorativi ma anche su temi più vari, trovarsi sempre a lavorare da soli, può essere molto frustrante e angosciante. È per questo motivo che possiamo dire, o meglio, ci aspettiamo di poter affermare, che la solitudine, sperimentata con questa modalità di lavoro, ha avuto sicuramente un impatto pesante e significativo nella maggior parte delle persone.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.oficinaumiqa.it/smart-working/shining-articolo>

<sup>35</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

L'isolamento è una delle sfide principali dei contesti di lavoro a distanza da affrontare urgentemente per evitare i problemi e le ricadute che può avere come uno scarso impegno, basse prestazioni e ricadute sul benessere individuale. Viene inteso come circostanza in cui il lavoratore si convince di essere ignorato e di conseguenza si sente inutile e Ha (2021) lo definisce come “uno stato di disconnessione emotiva e fisica dai colleghi e dal lavoro, con conseguenze psicologiche e l'emergere di emozioni negative come insicurezza e stress” (p.4). È possibile allora identificare quelle che sono le cause che fanno sì che l'individuo si senta solo in modo da prevenirle o in alternativa creare dei giusti supporti per la persona? Un primo motivo può essere identificato con la percezione di mancanza di supporto e riconoscimento da parte di colleghi e superiori e un altro dalla mancanza di supporto e riconoscimento, di opportunità e anche di interazioni informali. È fondamentale inoltre considerare anche quelli che sono gli effetti della solitudine. L'isolamento sul posto di lavoro è stato dimostrato creare dei problemi psicosociali, aumentando nel tempo la solitudine, generando ansia, stress, esaurimento.

Per combatterlo sono di particolare importanza le piattaforme social e internet che consentono di mantenere le relazioni anche a distanza, anche se ci sono ancora poche prove empiriche sull'efficacia di questi mezzi in alternativa alla comunicazione diretta faccia a faccia e anzi si potrebbe creare un ulteriore problema che è quello della dipendenza dai social media (Ha, 2021).

La solitudine, a causa dell'isolamento sociale a cui gli individui sono stati costretti, è stata considerata il più grande svantaggio del lavoro a distanza, in quanto vengono ridotte le possibilità di interazione tra i lavoratori. L'isolamento, inoltre, viene associato a una minore soddisfazione, maggiore depressione e minor benessere psicologico, nel complesso quindi a una minore qualità della vita delle persone. È stato dimostrato che esiste una relazione diretta e positiva tra le richieste del lavoro, come carico di lavoro, isolamento sociale e stress percepito dai dipendenti; ma anche che esiste una relazione diretta e negativa tra le richieste del lavoro e la soddisfazione dei dipendenti (Barbieri et al., 2021).

Tra gli effetti negativi si riscontra l'isolamento sociale dai gruppi di lavoro, che porta gli individui a ridurre le loro prestazioni e sviluppare un senso di demotivazione graduale, in quanto disconnessi dall'ambiente lavorativo. Un isolamento troppo lungo ha come ricadute importanti effetti sulle prestazioni ma anche intenzioni di turnover e conflitto

casa-lavoro, che dipende dalla pressione domestica e lavorativa esercita sull'individuo. Questi effetti negativi e le difficoltà che inevitabilmente porta con sé il lavoro a distanza, possono essere controbilanciati da un e-leadership efficace che sia in grado di accompagnare gradualmente e con i giusti mezzi e motivare i lavoratori (Contreras et al., 2020).

Gli individui hanno iniziato a sentirsi sempre più soli, isolati a causa della perdita di comunicazione e supporto con i pari e i superiori, anche attraverso i collegamenti informali tra le persone (Pretti et al., 2020). L'impatto principale che ha il lavoro a distanza è la percezione di isolamento, dove il lavoratore si sente ignorato e solo. Se percepiscono questo stato di salute si può verificare una diminuzione della loro prestazione.

### 3.3 L'appartenenza: un legame solido con l'organizzazione

In questo paragrafo presenteremo un'altra variabile che secondo noi è fondamentale per contribuire al benessere e alla valorizzazione dell'individuo, ossia quella dell'appartenenza.

Sappiamo che uno dei rischi principali che si possono vivere con l'esperienza dello smart working è quello di sentirsi abbandonati dalla propria organizzazione non trovandosi più a lavorare fisicamente lì. Il bisogno di appartenenza e di riconoscimento che in condizioni “normali”, o meglio tradizionali, quando ci si trova cioè seduti nel proprio ufficio, può essere danneggiato e frustrato più facilmente, se l'organizzazione non è adeguatamente preparata per supportare e far sentire coinvolto l'individuo.<sup>36</sup>

Oltre a ciò, possiamo dire anche che è la diminuzione dei contatti con altri individui che porta all'indebolimento del livello di identificazione della persona con la sua organizzazione di appartenenza proprio perché si sente distante dai colleghi e/o superiori e non ha la possibilità di interagire frequentemente con loro. Questa distanza porta a un abbassamento dei dialoghi, scambio di idee e opinioni, confronti aperti facendo sì che la persona si senta isolata, abbandonata e non riesca più a percepire quella connessione con il proprio contesto (Staniec et al., 2022).

Noi sappiamo che tale senso di appartenenza è un bisogno fondamentale per la vita di tutti gli individui e in quanto tale va valorizzato e sviluppato al meglio: abbiamo bisogno tutti noi di sentirci sicuri, stabili e in relazione agli altri. Spesso diciamo “mi sento di appartenere a...” per indicare proprio questo bisogno di identificazione nel contesto in cui ci troviamo che ci fa sentire bene e sereni nei confronti del gruppo, ambiente o organizzazione in cui ci siamo inseriti in un determinato momento.

Il senso di appartenenza e legame che si viene a creare con l'organizzazione si manifesta attraverso la condivisione di norme e valori come la fiducia e il *commitment*, e indica il livello emotivo di attaccamento di un individuo verso questa. Proprio per questa condivisione possiamo ritenerlo fondamentale per creare modelli di comportamento condivisi che ci fanno sentire adatti e parte integrante di quel contesto. Infatti, possiamo dire anche che quando ci sentiamo di appartenere a qualcosa riusciamo a creare una

---

<sup>36</sup> <http://www.oficinaumiq.it/smart-working/shining-articolo>

connessone con gli altri più proficua, in quanto l'individuo sente di essere accettato e riconosce che le differenze presenti non sono allontanate e giudicate ma tollerate.<sup>37</sup>

Questo è un bisogno fondamentale che ritroviamo anche nella piramide proposta da Maslow (*figura 2*), psicologo statunitense che ha cercato di spiegare i bisogni e desideri legati al comportamento umano. Secondo lo studioso, questi sono organizzati in modo gerarchico dal più semplice al più complesso, e finché non vengono soddisfatti quelli di ordine inferiore non si raggiunge il livello successivo. È proprio al terzo gradino della piramide che troviamo il bisogno di appartenenza, inteso come la necessità dell'individuo di sentirsi parte di un'organizzazione, di affiliarsi ad un gruppo, di cooperare e partecipare. È qui che emerge il primo gradino dei bisogni legati alla socialità, un aspetto fondamentale per la vita di tutte le persone, le quali necessitano di creare una rete di relazioni sociali e interpersonali (Gerrig, Zimbardo, Anolli, 2012).



Figura 2 - La piramide dei bisogni di Maslow (Fonte: <https://www.coaching.uno/piramide-di-abraham-maslow/>)

Ma è necessaria un'altra precisazione: i lavoratori che si sentono rispettati nello svolgimento dei loro compiti sono orgogliosi e si sentono una risorsa importante per la loro organizzazione, aumentando in questo modo anche il loro senso di appartenenza. Questo ci permette di dire che il ruolo dei superiori, del management è fondamentale per la valorizzazione dell'individuo e di conseguenza per il suo benessere che consente ai collaboratori di sviluppare un legame solido con la propria organizzazione e creare quell'appartenenza di cui hanno bisogno.

<sup>37</sup> <https://www.paroledimanagement.it/zte-italia-group-la-cultura-organizzativa-per-il-percorso-di-evoluzione/>

Inoltre, dalla letteratura a disposizione possiamo vedere anche le tre principali variabili che lo determinano: il rispetto professionale, l'ambiente di lavoro e il sostegno dimostrato dai propri supervisori.

Dobbiamo dire quindi che una delle sfide principali dello smart working è anche questa: riuscire a valorizzare il rapporto interpersonale, motivare, stimolare e favorire il coinvolgimento del lavoratore, e quindi riuscire a farlo sentire parte dell'organizzazione, nonostante il rapporto, le interazioni, lo scambio di idee e compiti avvenga attraverso uno schermo.<sup>38</sup> Quello a cui dobbiamo prestare attenzione sono i segnali di appartenenza e di identità, che servono agli altri, ma anche a noi stessi per rafforzare la nostra consapevolezza.

Nel 2021 i dati mostrano un incremento da 5,5 a 6,3, su una scala di punteggio da 1 a 10, dell'importanza che lo spirito di appartenenza all'organizzazione riveste per i manager. Questo dato ci permette di capire che oggi si presta più attenzione a questo aspetto e addirittura il management lo considera necessario: ciò secondo noi è dovuto al fatto che più un individuo si sente di appartenere, più si sente accettato e di conseguenza il suo grado di benessere sarà migliore con conseguenze positive anche nella produttività da lui data.

Per sentirci parte nella nostra vita quotidiana sentiamo il bisogno di coltivare un senso di identità stabile per lavorare in modo efficace. Tutti noi abbiamo diverse identità: studente, lavoratore, genitore, fratello, figlio, amico: gli elementi dell'ambiente in cui ci troviamo sottolineano una di queste identità in particolare, con effetti sul modo in cui ci comportiamo, pensiamo e agiamo. Quando siamo a lavoro assumiamo il ruolo di collaboratore della nostra organizzazione e di conseguenza questa sarà la nostra identità, che ci permette di condividere obiettivi, valori e comportamenti. Ma nel momento in cui ci troviamo a lavorare da casa deve accadere lo stesso: dobbiamo assumere la stessa identità come se fossimo presenti nel nostro ufficio.<sup>39</sup>

Questo ci permette di ricordare che durante la pandemia siamo stati costretti a modificare le nostre abitudini e per la maggior parte dei casi slegarci fisicamente dalla nostra organizzazione per metterci a lavorare nelle nostre case. Quello che ci domandiamo è

---

<sup>38</sup> <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working-come-gestire-e-collaborare-con-il>

<sup>39</sup> <https://www.internazionale.it/notizie/annie-murphy-paul/2021/08/17/posto-lavoro-rendimento>

come si siano sentiti gli individui rispetto alla propria organizzazione in questa situazione: sono riusciti lo stesso a mantenere l'identità organizzativa o forse il management avrebbe dovuto fare di più per supportare i suoi lavoratori e accompagnarli in questo passaggio?

### ***3.3.1 L'autonomia: vantaggio per l'individuo o possibile minaccia?***

Possiamo sicuramente dire anche che una delle caratteristiche dello smart working è la maggiore autonomia data al lavoratore: che si voglia o no, lavorando a distanza ai collaboratori è lasciata più autonomia nello svolgimento delle mansioni. Questo non significa che lavorando in presenza ci sia in ogni momento un controllo pressante da parte dei superiori e non si possa essere autonomi ma a distanza diventa un fattore imprescindibile. Il controllo non sparisce ma passa dall'essere nella singola azione al raggiungimento del risultato, degli obiettivi prefissati.

Quello che ci chiediamo noi, ed è il motivo per cui presentiamo questo fattore, è se per gli individui questo elemento sia positivo o meno, se contribuisca al loro benessere o al contrario generi solamente più ansia e preoccupazione nel dover gestire la situazione liberamente. Noi riteniamo che l'autonomia può essere un fattore positivo per l'individuo per contribuire al suo benessere ma anche alla sua valorizzazione in quanto contribuisce alla percezione che l'individuo riuscirà ad avere di sé stesso.

A conferma di quanto appena detto, da alcuni studi emerge che l'autonomia è stata uno dei mediatori tra smart working e benessere, che ha permesso di ridurre i livelli di stress e pressione che gli individui sono costretti a vivere sul posto di lavoro.

Alcuni studi ritengono infatti che, come anche noi ipotizziamo, alti livelli di autonomia lavorativa corrispondano a un buon equilibrio tra vita e lavoro e di conseguenza ad alti livelli di benessere.

Ma lavorare da casa richiede anche di saper gestire questa situazione, soprattutto se, come nel caso della pandemia, c'è stato un passaggio improvviso da una modalità all'altra, senza aver ricevuto una preparazione e formazione su come affrontarla.

Dalla ricerca di Grant et al. è emerso che l'uso delle competenze è fondamentale per riuscire a gestire al meglio il lavoro da remoto, senza essere distratti da fattori esterni che di solito non sono presenti sul posto di lavoro. Tra le competenze fondamentali di questo modo di lavorare c'è sicuramente la capacità di essere autonomi e sapersi auto-gestire,

sapere quando fermarsi e quando fare delle pause per contrastare il senso di “dipendenza” dal computer con lo schermo sempre acceso anche dopo l'orario di lavoro.

Abbiamo visto infatti che lo smart working è una modalità di lavoro che pone al centro la flessibilità e autonomia del lavoratore e non più ruoli e compiti definiti da svolgere secondo tempi e nei luoghi prestabiliti.

Essere autonomi era un aspetto fondamentale per vivere serenamente lo smart working ed è stato dimostrato anche dal fatto che coloro che hanno percepito minor autonomia volevano tornare a lavorare in ufficio perché si sentivano pressati dai superiori che volevano mantenere il più possibile il loro controllo a distanza (Marino & Capone, 2021). Importante è sottolineare che autonomia non deve essere confusa con libertà: essere autonomi non significa che si può fare quello che si vuole, ma che si può gestire in modo autonomo la propria giornata, il proprio lavoro perché il focus si è spostato appunto nel raggiungimento degli obiettivi, senza rinunciare a obiettivi e scadenze definite.

Essa indica la misura in cui al lavoratore è data libertà, indipendenza nella programmazione e determinazione della modalità per svolgere il suo lavoro. Bisogna però stare attenti a dare la giusta autonomia: se infatti è eccessiva, i dipendenti non capiranno più quale è la loro direzione e di conseguenza avranno bisogno di aiuto, sentendosi isolati e soli. Possiamo dunque dire che è necessario trovare il giusto equilibrio tra la completa autonomia e il controllo pressante (Ha, 2021).

Coloro che sono autonomi nella gestione dei loro tempi riescono ad armonizzare i doveri personali con quelli lavorativi con ricadute positive nella gestione della vita privata e professionale e sul benessere della persona. Di conseguenza possiamo dire anche che una maggiore autonomia lavorativa si associa ad una maggiore produttività per l'azienda, perché permette appunto di scegliere il proprio orario di lavoro, il luogo e i metodi di svolgimento. Allo stesso tempo però comporta l'intensificare delle attività e un onere aggiuntivo per i lavoratori. È qui che entra in gioco il ruolo del management per stabilire regole chiare e aiutare i propri collaboratori ad affrontare questa situazione al meglio (Contreras et al., 2020).

Il lavoro agile pone l'enfasi sull'autonomia valorizzando le responsabilità degli individui contribuendo all'aumento del coinvolgimento nei confronti della propria organizzazione, grazie a un rapporto virtuoso che alla base ha proprio la fiducia. Bisogna prestare attenzione però a sfruttare bene le responsabilità che vengono date per far capire,

soprattutto ai superiori, ma anche ai colleghi, le potenzialità di ciascuno.<sup>40</sup> L'autonomia è appunto una delle caratteristiche dello smart working ma anche uno degli elementi principali che contribuiscono alla soddisfazione dell'individuo sul lavoro perché in questo modo la persona ha la possibilità di sentirsi pienamente coinvolto nei risultati avendo contribuito in prima persona a raggiungerli (Rapisarda et al., 2021).

Da alcuni dati a disposizione abbiamo visto che ora ciò che determina il benessere nei lavoratori non è più l'aspetto economico ma aspetti come l'autonomia, insieme a competenze e relazioni efficaci. Altre ricerche invece mostrano come, prendendo un campione di undici mila lavoratori dei paesi Ocse, sia emerso che la percezione di qualità del lavoro dipenda dalla possibilità di lavorare in autonomia. Il problema è che nel management prevale ancora l'ottica del controllo, considerato l'unica arma a disposizione per far lavorare i collaboratori nel loro interesse, e senza la quale non si riuscirebbe a operare bene. Ovviamente questo non è vero, ma è anche inefficace nei confronti dei lavoratori che hanno bisogno di creatività e iniziativa per poter svolgere i loro compiti al meglio.

Inoltre, da uno studio nel Regno Unito è emerso che togliere autonomia alle attività comporta un calo nella produttività e nella soddisfazione per il lavoro. Quello che spicca in questo senso è che l'autonomia corrisponde a più benessere negli individui e di conseguenza maggior produttività nell'organizzazione: è fondamentale quindi favorire e valorizzare questo aspetto in tutte le organizzazioni e formare i manager a passare a quest'ottica e abbandonare quella del controllo.

È importante quindi inserire nella discussione sul tema del lavoro questo aspetto dell'autonomia: essere autonomi non significa essere indipendenti e neanche irresponsabili, ma per esserlo bisogna essere adeguatamente informati.

È richiesta come preconditione quella di avere fiducia negli altri: possiamo quindi constatare anche che questo concetto è relazionale, perché l'autonomia nasce e si sviluppa con e per gli altri.<sup>41</sup>

L'opinione condivisa è quindi di vedere lo smart working come possibilità di lavorare in autonomia, di scegliere gli spazi e i tempi più adeguati, di lavorare in libertà. In realtà non

---

<sup>40</sup> <https://www.paroledimanagement.it/al-lavoro-agile-servono-responsabilita-e-obiettivi/>

<sup>41</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-renderlo-davvero-smart-servono-piu-autonomia-e-meno-controllo-ADheYaZ>

è proprio così, o perlomeno non è stato così durante la situazione emergenziale che abbiamo vissuto: si sono presentati una serie di ostacoli e questa autonomia è risultata per molti un'utopia, scritta nei fogli dei manuali ma non sempre concretamente utilizzabile, forse solamente perché non si era adeguatamente preparati e pronti per fare questo salto.<sup>42</sup> Possiamo sintetizzare quanto finora detto sottolineando appunto che tra i benefici del lavoro a distanza è stata identificata una maggiore autonomia e flessibilità nei tempi e negli spazi per i lavoratori; questa, dal punto di vista professionale, può portare ad alleggerire la pressione sui compiti familiari, ma allo stesso tempo può accadere il contrario, ossia dedicare più tempo al lavoro a scapito dei compiti familiari. Ciò può sfociare in un conflitto casa-lavoro a causa di un'incapacità nel gestire l'autonomia dimostrata da parte dell'organizzazione.

Il rischio di lasciare autonomia al lavoratore che si trova a svolgere la sua attività da casa è che questo svolga il suo lavoro con un'intensità sempre maggiore, creando una sorta di dipendenza nei confronti del lavoro che non porta sicuramente benessere nell'individuo (Staniec et al., 2022).

L'autonomia ha comportato però la necessità di un importante dispendio di energia cognitiva, per apprendere nuove procedure e modificare la routine lavorativa.

Trovarsi a dover svolgere in modo autonomo attività e compiti che solitamente erano affrontati in ufficio, con i colleghi, sapendo che c'era sempre qualcuno disponibile con cui potersi confrontare appena ce ne fosse stato il bisogno, non per tutti può essere vissuto così serenamente. È possibile emerga infatti un senso di inadeguatezza, insicurezza, timore a svolgere autonomamente i compiti ed è per questo che diverse aziende hanno avviato percorsi formativi con al centro il tema dell'acquisizione di maggiore autonomia e della capacità di delega e coordinamento da parte dei leader.

Finora abbiamo inteso l'autonomia nello svolgimento dell'attività lavorativa ma possiamo intenderla nel nostro elaborato anche come autonomia nella scelta di quale modalità favorire: questo ipotizziamo possa generare benessere nell'individuo che ha la possibilità di organizzarsi in modo autonomo e conciliare così la sua sfera professionale con quella privata (Marino & Capone, 2021).

---

<sup>42</sup> <http://www.oficinaumiqa.it/smart-working/shining-articolo>

### ***3.3.2 Fiducia e lealtà: verso una reciprocità che crea autonomia ed efficacia***

Finora abbiamo parlato di autonomia nello svolgere le proprie attività ma per avere autonomia come lavoratori è necessario avere fiducia da parte dell'organizzazione: non ci può essere autonomia se non viene data fiducia dai superiori e in alcuni casi anche dai colleghi.

Di studi sulla fiducia nel team di lavoro non è ancora ricca la letteratura ma è in costante crescita soprattutto negli ultimi anni. Il presupposto che possiamo trovare in letteratura è che maggiore è la fiducia, meglio è perché questa favorisce la collaborazione e cooperazione tra i membri.

Per iniziare è necessario definire questo concetto: non esiste però una definizione comunemente accettata di fiducia nel gruppo. Quello che si fa è differenziare la fiducia in base al referente: la fiducia nel team è quella che esiste all'interno di un gruppo definito; la fiducia tra i team è invece quella che esiste tra due team che interagiscono tra loro.

Molti ricercatori lo definiscono un concetto isomorfo, che rappresenta l'estensione della fiducia interpersonale: fiducia nei team quindi come somma della fiducia interpersonale tra i membri del team (Dumitru & Mittelstädt, 2020).

Ma dobbiamo iniziare facendo un po' di chiarezza su questo termine e darne una definizione.

La fiducia viene definita come "la volontà di una parte di essere vulnerabile alle azioni di un'altra parte sulla base dell'aspettativa che l'altra esegua un'azione particolarmente importante per il fiduciante, indipendentemente dalla capacità di monitorare o controllare quell'altra parte" quindi se le parti dimostrano di avere fiducia reciproca, riusciranno a raggiungere i loro obiettivi più efficacemente mentre coloro che non si fidano saranno portati a controllare più volte il lavoro svolto dagli altri con conseguente richiesta di maggior tempo per portare a termine i propri compiti.

I gruppi di lavoro a distanza funzionano meglio quando gli individui che ne fanno parte si fidano l'uno dell'altro e riescono a creare un clima di fiducia, in quanto essa è fondamentale per promuovere uno scambio aperto di informazioni e mantenere coeso il team ma anche per promuovere il senso di responsabilità. Inoltre, è stato dimostrato che coloro che si fidano dei colleghi sono più soddisfatti della loro esperienza lavorativa.

È interessante fare anche una precisazione relativa al genere: sembra dimostrato che siano maggiormente le donne a prestare attenzione al tema della fiducia e per loro è non solo

possibile, ma preferibile creare fiducia all'interno del team, mentre gli uomini sono più staccati da questo tema, pensando di più a raggiungere i propri obiettivi da soli.

I team di sole donne, dove la fiducia era forte, hanno dimostrato di riuscire a portare a termine i progetti in modo migliore e più velocemente (Zucca et al., 2021).

Sappiamo sicuramente che la fiducia tra i membri di un team cresce man mano che si sviluppano e consolidano le relazioni tra i membri del team e quindi è possibile affermare che non è facile dare fiducia alle persone, perché questo è un processo lento che si costruisce con il tempo, quando ci si relaziona con qualcuno e questo rispetta il “patto” che si crea e comporta l'accettazione che la persona ha le competenze e capacità per svolgere adeguatamente quel compito. Per creare un rapporto di fiducia alla base ci deve essere una comunicazione chiara e trasparente.

È fondamentale però sottolineare che la fiducia deve essere alla base di qualsiasi relazione seria, sia lavorativa che non lavorativa, e senza di essa il rapporto lavorativo non funziona.

E questo vale per entrambi i lati: sia fiducia da parte dell'organizzazione o superiore verso il lavoratore ma anche viceversa.<sup>43</sup>

Oggi si ritiene che fiducia, trasparenza, capacità di delega e senso di responsabilità siano elementi fondamentali all'interno di un'organizzazione che devono essere protetti e mantenuti per il futuro al fine di istituire realtà che abbiano alla base nuovi valori che non siano sempre basati sul controllo ferreo, ma permettano al lavoratore di esprimersi, affidandosi alle sue capacità: questo può avvenire solo dopo aver preparato adeguatamente il lavoratore ma anche il suo responsabile.<sup>44</sup>

Negli anni i manager stanno iniziando a capire che la nuova realtà prevede di cambiare quella mentalità che si basa sul controllo e di lasciare spazio a quella che richiede di dare più autonomia ai propri collaboratori. È stato visto, a testimonianza di questo, che negli anni i manager dimostrano di aver sempre più fiducia di coloro che lavorano con lui perché si sta vedendo che lavorare a distanza, anche se non permette di avere sempre sotto controllo le persone, aumenta la produttività, migliora l'autonomia e di conseguenza la qualità del lavoro e quindi il benessere dell'individuo. I dati ci dimostrano che nel 2021 è aumentata del 17% la percentuale, rispetto al 2020, di fiducia data dai manager al

---

<sup>43</sup> <https://www.oltreil dato.it/2020/07/09/smart-working-tra-fiducia-e-controllo/>

<sup>44</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/la-crescita-professionale-post-pandemia-passa-dall-intelligenza-artificiale-AEerlkv>

proprio team di lavoro ma anche la capacità di delegare è aumentata del 7%. Da questi dati sembra quindi possibile costatare che negli anni si sia capita sempre più l'importanza che ha il lavoro da casa, il quale dà la possibilità ai propri collaboratori di avere più autonomia e fiducia nello svolgimento delle loro attività: ciò permette di avere oltre che maggior produttività nell'organizzazione, anche maggior benessere in coloro che sono coinvolti in questo processo.<sup>45</sup>

Ma se possiamo dire questo per alcune aziende, purtroppo non possiamo dire lo stesso per altre, dove sembra esserci ancora molta resistenza nel fidarsi dei propri collaboratori che si trovano a distanza: un sondaggio condotto ad agosto 2021 su 200 manager statunitensi ha fatto emergere che gli intervistati non si fidassero di un terzo dei loro collaboratori. La mancanza di fiducia nei propri collaboratori secondo noi è molto scoraggiante perché non produttivo di un ambiente sano e un clima positivo nel gruppo. Questo è dovuto alla mentalità del manager o alle caratteristiche dei suoi collaboratori che non permettono al suo superiore di potersi fidare di lui? Quel che è certo è che in queste aziende, enti, o più in generale organizzazioni sarebbe necessario un cambio di cultura e mentalità nel manager perché è indubbio che dare la giusta fiducia al proprio team crea un ambiente più favorevole e di conseguenza le persone si sentiranno meglio e più valorizzate.<sup>46</sup>

Una caratteristica fondamentale quando si lavora da remoto è la capacità di delegare, fondamentale per la gestione delle persone basato sulla fiducia che si deve instaurare nel rapporto tra datore e collaboratore, dovuto al passaggio necessario da un modello basato sul controllo del lavoro a uno basato su autonomia e libertà. Non vedere fisicamente tutti i giorni il lavoratore richiede necessariamente di affidarsi alla sua professionalità e coscienza nel portare a termine i suoi compiti, dando rilevanza non al come e quando vengono svolti ma ai risultati ottenuti. È possibile sviluppare questa capacità di delega? Secondo noi per far ciò è necessario guidare anche i manager a un cambio di prospettiva e gestione del lavoro, mettendo al centro le persone e capendo che i tempi mutevoli richiedono di adattarsi ai suoi cambiamenti.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh_ce=1)

<sup>46</sup> <https://www.paroledimanagement.it/manager-contro-lo-smart-working/>

<sup>47</sup> <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working-come-gestire-e-collaborare-con-il>

Dopo la prima pubblicazione su questo tema da parte di Friedlander il numero di pubblicazioni è cresciuto notevolmente, con la maggior parte di esse negli ultimi 20 anni, con il 74% tra 1999 e 2019.

Le ricerche si focalizzano principalmente su due tipi di team dove la fiducia si manifesta in modo diverso: permanenti, in cui ci sono relazioni faccia a faccia; e virtuali e temporanei dove inizialmente gli individui si fidano e poi si adeguano man mano. Altri tipi di team che possiamo citare sono: team autogestiti, interfunzionali e dirigenziali.

È da segnalare che gli studi sulla fiducia sui team di lavoro sono molto pochi, e di quelli presenti sappiamo che i ricercatori pongono il loro focus maggiormente sui team di studenti. Un'eccezione è data da Gaan (citato da Dumitru & Mittelstädt, 2021) che dimostra che gli strumenti di collaborazione dei team al lavoro influenzano la fiducia che viene a crearsi all'interno del team e Lander, Purvis, McCary e Leigh (citati da Dumitru & Mittelstädt, 2021) che mostrano come gli strumenti organizzativi influenzano la creazione di fiducia.

Ci sono molti studi che ricercano fiducia in relazione all'efficacia e alle prestazioni del team: di conseguenza possiamo affermare che essa cresce man mano che le relazioni tra i membri si sviluppano, ma è possibile mantenere fiducia anche quando i membri del team o i manager lasciano il gruppo.

È possibile individuare tre principali modelli che spiegano come la fiducia nei team si sviluppa dalle relazioni interpersonali tra le persone: il primo, ritiene che la fiducia rappresenti l'aspettativa che l'altro si comporti in modo positivo, ossia che l'altra parte sia degna di fiducia basandosi sui tre indicatori di affidabilità che sono abilità, benevolenza e integrità. Questo modello vede la fiducia come un processo unidirezionale di raccolta di informazioni, impressioni e decisioni, perché i fiduciari cercano delle ragioni per fidarsi e valutare chi è degno di fiducia, ma questo non si traduce necessariamente in un'azione o comportamento. Secondo questo modello una volta che la fiducia è creata essa è stabile e viene rafforzata quando il fiduciario agisce positivamente nei confronti di chi gli ha dato fiducia ma allo stesso tempo questa azione implica un dispiego enorme di energia per mantenerla.

Il secondo modello invece parte dal presupposto che i membri di un team iniziano a collaborare dando per scontata la fiducia alla base delle relazioni. Meyerson, Weick e Kramer (citati da Dumitru & Mittelstädt, 2021) sostengono che un team temporaneo,

come può essere quello che si è costituito per affrontare la situazione di emergenza durante la pandemia, assume inizialmente la fiducia come base per l'interazione e poi con il tempo verifica e adatta la fiducia in base all'esperienza lavorativa. Passare dall'identità personale a quella del team permette agli individui di fidarsi maggiormente degli altri, con il rischio però di crearsi degli stereotipi ed essere più prevenuti sugli altri membri del team. Il terzo modello, infine, parte dall'assunto che la fiducia è un processo di trasformazione che si evolve con l'esperienza e le informazioni sull'altro e rappresenta quindi un processo continuo che si sviluppa con l'interazione e in modo graduale.

È da sottolineare che il tipo di squadra influenza il modo in cui la fiducia si sviluppa e poi viene mantenuta.

I risultati degli studi già presenti in letteratura mostrano una correlazione della fiducia con le prestazioni del gruppo e queste sono migliori nei team virtuali rispetto a quelli faccia a faccia, ma è più debole quando le relazioni sono documentate (Dumitru & Mittelstädt, 2020).

Pensiamo però che il fatto di lavorare a distanza ha ricadute anche sulle relazioni: a causa dell'indebolimento dei legami con colleghi e superiori, diminuisce anche il livello di lealtà con conseguenze notevoli e rilevanti sugli effetti psicologici come ansia, stress e insoddisfazione che possono così ridurre il benessere dell'individuo (Staniec et al., 2022).

La fiducia nelle proprie abilità è associata alla soddisfazione della persona ma porta anche a ridurre lo stress perché sentire di possedere le risorse personali necessarie per affrontare una situazione, permette di viverla meglio e con più consapevolezza, pronti ad affrontarla e sapendo cosa aspettarsi (Barbieri et al., 2021). Ma è fondamentale che ci sia fiducia tra supervisore e lavoratore perché in questo modo si migliora la soddisfazione sul lavoro e si riduce lo stress. Per far sì che si costruisca fiducia è fondamentale una comunicazione regolare tra le due parti.

Se come abbiamo già visto la distanza ha portato le persone a sentirsi isolate a causa anche della perdita di comunicazioni e interazioni con i superiori, fiducia e comunicazione frequente e solida con il proprio superiore è stato dimostrato aumentare la soddisfazione e la produttività. C'è infatti una relazione reciproca tra fiducia e frequenza delle comunicazioni quando le persone si trovano a lavorare da remoto, perché si ritiene che una comunicazione regolare sia alla base di una stabile relazione di fiducia.

È stato dimostrato infatti che la fiducia che viene a crearsi tra supervisore e il suo collaboratore aumenta la produttività e soddisfazione al lavoro riducendo in questo modo anche lo stress.

Poiché la fiducia tra datore di lavoro e dipendente era collegata alla soddisfazione di un dipendente per il telelavoro, potrebbe essere necessario stabilire la fiducia tra il datore di lavoro e il suo collaboratore prima che venga assegnato un lavoro significativo. Una tecnica per fare ciò potrebbe essere assegnare il compito iniziale e poi lasciare all'individuo il dovere di svilupparlo e portarlo avanti, sapendo quale è il risultato da ottenere: in questo modo si dimostra fiducia responsabilizzando l'individuo (Pretti et al., 2020).

La scarsa fiducia che il supervisore dimostra al lavoratore può portare quest'ultimo a isolarsi. La fiducia è infatti considerata fortemente influenzata dalla leadership, la quale ha tra i suoi obiettivi quello di costruire fiducia agli individui per portarli a raggiungere gli obiettivi organizzativi. Quando però ci si trova a lavorare a distanza, costruire la fiducia risulta più difficile proprio per la difficoltà di comunicare a distanza e percepire le emozioni (Ha, 2021). Ciò che possiamo dire è che sicuramente la fiducia è un aspetto chiave nella relazione tra leader e collaboratore perché coloro che riescono ad instaurare buoni rapporti sotto questo aspetto saranno più efficaci.

Dal momento che il controllo non è più possibile come in presenza, quando si ha la possibilità di avere sempre sott'occhio i propri collaboratori, diventa necessario ripensare il rapporto di fiducia tra le parti per definire un rapporto chiaro in cui vengano condivisi obiettivi e la scelta dei mezzi e modi per raggiungerli.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

### **3.4 Gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo: quale realizzabilità e quale opportunità da remoto?**

Lo smart working per molti ha significato solo vantaggi, per altri invece non è stata un'esperienza completamente positiva e per questo motivo non vedono l'ora di tornare in ufficio e non dover più pensare a come organizzare le stanze della propria casa per poter lavorare. Quel che è certo è che i manager non hanno più avuto la possibilità di vedere ogni volta che lo desideravano, con i loro stessi occhi, i loro team al lavoro, e non vedono l'ora di poter tornare a farlo nuovamente: ritengono infatti che il lavoro di squadra debba essere necessariamente svolto in presenza, e farlo tramite una call non è sicuramente la stessa cosa. Se così fosse però saremmo costretti ad affermare che lo smart working e il lavoro di gruppo sono tra loro inconciliabili: ma è proprio così?<sup>49</sup>

In questo paragrafo parleremo del gruppo, del gruppo di lavoro e del lavoro in gruppo vedendo in particolare come viene adattato o utilizzato quando ci si trova a lavorare a distanza. Soprattutto, al termine del nostro elaborato ci interessa arrivare alla consapevolezza di poter dire se il lavoro di gruppo è una possibilità realizzabile anche lavorando da remoto o se le difficoltà legate alla distanza fisica e tutte le sue conseguenze sono un limite allo sviluppo di questo.

Possiamo già accorgerci dalle righe precedenti che abbiamo utilizzato due termini, gruppo e team, per intendere lo stesso concetto. È vero, infatti, che spesso i due termini vengono utilizzati come intercambiabili: in realtà c'è una differenza tra questi e solitamente viene utilizzato team in ambito manageriale e nella ricerca sul comportamento organizzativo. Noi, nelle prossime righe, presenteremo la distinzione che c'è tra i due concetti ma non è ciò che in realtà è fondamentale in questa sede, motivo per cui dopo averli chiariti e differenziati potranno essere utilizzati come intercambiabili.

Il gruppo è un insieme di due o più persone che interagiscono e coordinano i loro sforzi per raggiungere un obiettivo comune; il team è un particolare tipo di gruppo, che si caratterizza per avere compiti, attività e ruoli definiti e determinati e un alto impegno da parte dei membri coinvolti. Katzenbach e Smith definiscono i team come "un piccolo numero di persone con competenze complementari che si impegnano per uno scopo,

---

<sup>49</sup> <https://www.oltreil dato.it/2020/12/18/smart-work-lavorare-in-team-durante-la-pandemia/>

obiettivi di prestazione e un approccio comune per i quali si ritengono reciprocamente responsabili" (Wang et al., 2022, p. 2).

Più nello specifico possiamo dire che il gruppo non ha criteri di selezione dei membri, ciò significa che tutti possono farne parte, non ha limiti di dimensione, non è coordinato da una figura stabilita ed esiste solo quando i membri si riconoscono come tali e la sua esistenza è riconosciuta da almeno un altro individuo; esso ha notevoli benefici come la creazione di uno spirito di squadra, la cooperazione e la risoluzione collettiva dei problemi che permette di affrontare le diverse situazioni, sia lavorative che extra lavorative in modo coeso.

I fattori che fanno sì che nasca un gruppo sono molteplici e riguardano sia caratteristiche individuali, come condivisione di valori, atteggiamenti e credenze, bisogni di sicurezza e affiliazione, che elementi situazionali.

È poi possibile classificare i diversi gruppi in cinque principali categorie: il principale, definito gruppo primario, è quello relativo alla famiglia, i primi amici e la comunità di appartenenza; c'è poi il gruppo sociale in cui rientrano tutte quelle attività extra lavorative o extra scolastiche che permettono all'individuo di relazionarsi ed entrare in contatto con altri; il gruppo formale, che rappresenta l'organizzazione a cui si appartiene e può essere permanente o temporaneo; informale; e virtuale, che rappresenta quei gruppi che si trovano a comunicare, interagire e collaborare a distanza, nei quali sono fondamentali specifiche abilità di comunicazione, socializzazione e proattività (Pilati & Tosi, 2017).

Abbiamo presentato nelle righe precedenti qualche caratteristica che può assumere un gruppo e possiamo capire che può avere diverse sfaccettature ma anche che possono esistere diversi gruppi a seconda del contesto in cui ci si trova e l'obiettivo che si deve raggiungere. Quel che è certo è che essi esistono, che si voglia o no i gruppi si creano e influenzano l'agire degli individui con conseguenze in alcuni casi positive, e in alcune negative. Quel che interessa a noi è capire se in ambito lavorativo ci sono dei fattori che contribuiscono al buon funzionamento dei gruppi che fanno sì che essi abbiano ricadute positive sulla produttività ma soprattutto sul benessere dell'individuo e se far parte di un gruppo possa aiutare a valorizzare le persone che ne fanno parte.

La nascita di un gruppo non è casuale ma data dalla volontà di incontrarsi di più persone, che si relazionano tra loro in diversi possibili contesti, sia formali che non formali. Possiamo dire quindi che per definirlo ci deve essere intenzionalità. Esso lavora per un

periodo limitato di tempo, con bisogni e obiettivi comuni, ma non per forza tutti devono essere condivisi.

Il gruppo parte da bisogni individuali o di autostima, identità, sicurezza e gratificazione; per questo, dopo aver chiarito cos'è il gruppo possiamo passare allo step successivo e parlare di lavoro di gruppo che è il risultato di un gruppo di lavoro.

Da gruppo si passa ad essere gruppo di lavoro e i fattori che lo rendono tale sono: obiettivo, che rappresenta le ragioni che hanno portato alla formazione del gruppo; metodo, come criteri e modalità di funzionamento scelti dal gruppo in base all'obiettivo da raggiungere; ruoli, come contributo delle individualità di ciascuno; leadership, come funzioni dedicate per l'efficacia ed efficienza del gruppo; comunicazione, come insieme di capacità di ascolto; clima; e sviluppo di competenze nel gruppo.

Quando il gruppo matura, il bisogno dell'individuo diventa bisogno di gruppo, e si parla così di *groupship* dove i bisogni sono di appartenenza, coesione, uniformità non sono più del singolo ma dell'intero gruppo. Ma perché esso sia efficace sappiamo anche che è fondamentale la figura del leader che lo guidi e sostenga nelle sue fasi.

Lewin dice che “il gruppo è sempre più e meno la somma delle parti” perché è dato dal contributo di ciascuno ma non una semplice somma delle parti ma integrazione tra di esse (Di Nubila, 2005).

Abbiamo capito che fondamentalmente il gruppo è formato da persone e si basa su di esse per raggiungere tutti i suoi obiettivi: è per questo che gli elementi fondamentali che lo costituiscono sono rappresentati principalmente dalle soft skill, in particolare competenze relazionali positive con gli altri individui e in generale con l'ambiente in cui sono inseriti. Tra queste skill ritroviamo la comunicazione efficace, ossia la capacità di condividere le conoscenze e risolvere le tensioni, contribuendo in questo modo al *team work*, sviluppando e favorendo la comunicazione ed empatia tra individui, e permettendo a tutti di trovare uno spazio per potersi esprimere. Poi troviamo lo spirito di collaborazione, inteso come disponibilità a lavorare insieme per un obiettivo comune grazie alla fiducia nei confronti degli altri contribuendo al *team work* attraverso la collaborazione, il carico di lavoro e la responsabilità, in accordo con le capacità di ognuno. Infine, il problem solving necessario per la risoluzione dei problemi il quale contribuisce al *team work*

favorendo la comunicazione e collaborazione tra persone ma anche favorendo la partecipazione attiva di tutti.<sup>50</sup>

Quello che emerge qui è che le competenze necessarie per far parte di un gruppo e apportare ad esso un contributo significativo sono tutte relative a relazioni sociali, proprio perché per farne parte è importante saperci stare all'interno.

Negli anni una parte sempre maggiore del tempo di lavoro viene dedicato ad attività di gruppo, quello che solitamente noi chiamiamo lavoro di gruppo: alcuni studiosi ritengono che queste siano inutili e sarebbe meglio per gli individui se queste non esistessero perché metà delle decisioni prese in gruppo sono irrealizzabili e l'altra metà è meglio se non viene realizzata; altri invece ritengono che l'individuo è un essere sociale e in quanto tale il gruppo è una parte inevitabile della sua esistenza ed essi non spariranno mai. Noi riteniamo sia molto scoraggiante sentire manager che non danno valore al lavoro di gruppo perché viene considerato una perdita di tempo non utile all'organizzazione: in realtà noi crediamo che esso sia uno strumento potentissimo a loro disposizione che se sfruttato adeguatamente potrebbe portare numerosi benefici sull'organizzazione perché far lavorare insieme le persone le aiuta a sfruttare il loro bisogno di socialità e relazioni e sentirsi valorizzate per far parte di un gruppo e contribuire attivamente al risultato di questo.

Ciò che contribuisce all'efficacia del lavoro di gruppo sono da un lato i fattori di contesto e dall'altro le dinamiche di gruppo, intese come le relazioni che riguardano un gruppo e influenzano il suo sviluppo e dinamiche. Ciò ci dimostra che da un lato il funzionamento del team è dato da dinamiche che non sono sotto il controllo del team ma dall'altro da aspetti legati ad esso come i processi di formazione, le norme e le regole. Più nello specifico, tra i fattori di contesto troviamo il settore, l'organizzazione e le specificità di gruppo. Per quanto riguarda il settore, le ricerche mostrano una relazione tra efficacia del team e settore, in particolare sembrano più efficaci quelli dei servizi e della conoscenza a causa della specificità del lavoro, il basso livello di routine, l'elevato tasso di innovazione e il dinamismo competitivo; guardando l'organizzazione si segnala che quelle che inseriscono nella mission il concetto di team e lavoro di gruppo, facendolo diventare una filosofia manageriale, sono più efficaci, costruendo in questo modo una cultura *team oriented* con sistemi operativi di *people management* basati sul concetto di team; infine,

---

<sup>50</sup> <https://www.oltreil dato.it/2020/10/16/teamwork-limportanza-dello-spirito-di-squadra/>

riguardo alle specificità del gruppo sono più efficaci quelli in cui viene riconosciuto lo *sponsorship*, lo status di ciascuno anche attraverso simboli e una struttura attraverso funzioni e ruoli stabiliti (Pilati & Tosi, 2017).

Noi riteniamo che il ruolo del lavoro di gruppo sia fondamentale all'interno dell'organizzazione perché permette alle persone di imparare a lavorare insieme, a condividere le proprie idee e fare del contributo di tutti un valore aggiunto al raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre, se dovessero emergere problemi sarà sicuramente più facile riuscire a trovare la soluzione giusta avendo a disposizione più teste che collaborano per trovarla!

Finora abbiamo parlato del gruppo che viene a crearsi quando delle persone si mettono insieme per lavorare: ma nel momento in cui gli individui lavorano da remoto il ruolo del gruppo è lo stesso o bisogna adottare dei particolari accorgimenti?

Quando ci si trova a lavorare a distanza, per mantenere quei gruppi e permettere di proseguire le attività in modo collaborativo anche se non fisicamente vicini è fondamentale costituire dei team che siano in grado di lavorare e portare avanti i propri compiti anche a distanza. I gruppi a distanza sono dei gruppi che lavorano per la stessa organizzazione, che mirano a raggiungere lo stesso obiettivo ma si trovano a lavorare in luoghi diversi e interagiscono attraverso le tecnologie. Essi hanno enormi risultati positivi ma anche molte sfide da affrontare in quanto caratterizzati da un enorme varietà e diversità di vissuti, esperienze e valori. Gli studi sono riusciti anche a dimostrare quelle che sono le caratteristiche migliori per guidare un team virtuale: sembra che lo stile di comunicazione e l'approccio delle donne sia migliore per far lavorare insieme il gruppo, dove ognuno dei partecipanti è fondamentale per ottenere il risultato. Inoltre, per una buona riuscita del team è fondamentale la formazione prima della sua costituzione, per far comprendere, oltre all'utilizzo delle tecnologie, anche i bisogni, background, la cultura dei colleghi, il proprio ruolo e quello degli altri, la posizione e le diversità di ognuno e vedere queste come un valore aggiunto e non un ostacolo. Quando si trovano a lavorare in gruppo a distanza, le donne mostrano un atteggiamento più socio-emotivo, collaborativo e positivo rispetto agli uomini che tendono ad essere più aggressivi, sostenendo in modo forte e deciso la loro opinione. Alla base del team virtuale ci deve essere fiducia per far sì che ci sia uno scambio di opinioni diretto e aperto e tenere unito il gruppo (Zucca et al., 2021).

Ciò che emerge qui è che avere un team che lavora in ufficio non è come avere un team a distanza: ma è anche vero che probabilmente il futuro richiederà sempre più di interfacciarsi e lavorare da remoto e quindi dobbiamo fare in modo di sviluppare le competenze necessarie per sfruttarlo al meglio.

Per mantenere un team virtuale è fondamentale riuscire a creare team efficaci, autonomi, interdipendenti e impegnati in cui prevalga la fiducia tra membri perché in questo modo saranno in grado di portare a termine le loro attività. È fondamentale che siano autonomi e ci sia fiducia tra di essi per trarne beneficio ma anche perché in questo modo le persone si sentiranno valorizzate e vivranno meglio la loro esperienza lavorativa (Contreras et al., 2020).

Non c'è un unico modo per classificare i team di lavoro: possono essere team di lavoro, di consulenza/miglioramento o di progetto, a breve o lungo termine, funzionale, interfunzionale o autogestito, in co-locazione o virtuale.

La letteratura sull'efficacia dei team di lavoro è vasta in continua crescita. Richter, Dawson e West, da un loro studio hanno scoperto che "il lavoro di squadra ha una relazione positiva significativa ma piccola con le prestazioni e gli atteggiamenti del personale" (Wang et al., 2022, p.2). Se da un lato però possiamo dire che in letteratura troviamo molto materiale sul gruppo, le relazioni presenti al suo interno e tra i gruppi e la gestione dei gruppi, non possiamo dire lo stesso relativamente ai team di lavoro a distanza in quanto tema pressoché recente e di conseguenza non ancora sviluppato. La letteratura presente non ci ha aiutato a portare dati a supporto su questo ambito e sarà per questo motivo interessante quello che riusciremo a mostrare noi in merito, attraverso i dati che abbiamo raccolto e che presenteremo nel prossimo capitolo.

### ***3.4.1 Ascolto attivo: una relazione difficile ma necessaria***

Un altro aspetto importante per far sentire le persone valorizzate è quello di saperle ascoltare per renderle parte delle decisioni e delle discussioni perché solo riuscendo a fare questo si sentiranno veramente comprese e considerate e non solamente parte di un processo di cui l'organizzazione ha bisogno per raggiungere i suoi scopi.

Una delle grandi sfide per le imprese nel 2022 diventa proprio questa: riuscire a saper ascoltare con attenzione le persone.

Possiamo dire che l'ascolto è efficace quando ha permesso di raccogliere informazioni e comprendere meglio la persona o i fatti di cui si sta parlando ma ha permesso anche di fare da "contenitore emotivo" all'interlocutore dando vita a un momento di relazione piacevole. Non possiamo dire che ciò è facile, anzi è molto difficile: è raro trovare qualcuno che sappia ascoltarti e capirti realmente. È per questo motivo che abbiamo detto che è una delle sfide del 2022, e degli anni che seguiranno, perché nonostante sia difficile è fondamentale realizzarlo in quanto genera valore nelle persone e di conseguenza nell'organizzazione. L'ascolto non è solo far entrare nelle nostre orecchie ciò che l'altro dice ma è molto di più: è ciò che entra dentro di noi e a cui attribuiamo significato. L'ascolto attivo richiede di mostrare interesse, energia, per capire una persona e ciò che vuole trasmetterci, con alla base l'interesse nell'ascoltare l'altro senza manifestare e far prevalere il proprio pensiero.

Da ascolto attivo arriviamo poi a parlare di ascolto empatico, definendolo come capacità di riuscire ad "entrare nella testa della persona", capire come pensa, come ragiona e il perché pensa così. Quindi non solo recepire ciò che ci dice ma comprenderla in profondità, come se noi stessi vivessimo quella situazione, quasi a farla nostra. Quello che emerge è quindi il ruolo centrale di un ascolto attivo per valorizzare e far sentire bene e accettato l'individuo nella sua organizzazione di appartenenza (Trevisani, 2019).

L'ascolto è legato ai risultati organizzativi intesi sia come prestazioni lavorative, sia come efficacia della leadership, qualità del lavoro, fiducia degli individui, conoscenza del lavoro, ma anche relativo alle attitudini e al benessere delle persone.

Dobbiamo partire dall'assunto che l'ascolto, se efficace, è un episodio diadico che avvantaggia sia chi parla che chi ascolta.

Abbiamo finora parlato di questo concetto ma non abbiamo ancora dato una definizione chiara ed esaustiva: è comunque difficile darne una univoca perché questo termine può essere utilizzato in modi diversi.

Consideriamo l'ascolto costituito da tre costrutti correlati: comportamenti non osservabili dell'ascoltatore che influenzano l'ascolto, comportamenti osservabili dell'ascoltatore che informano e percezioni e valutazioni di chi parla (Kluger & Itzchakov, 2022). Il primo è un costrutto multidimensionale che comprende attenzione, inteso come il grado di concentrazione verso chi parla; comprensione, come capacità di adottare il quadro

cognitivo ed emotivo di riferimento del parlante; e intenzione benevola, come volontà di aiutare l'oratore a crescere psicologicamente.

Per quanto riguarda le conseguenze che l'ascolto ha sul lavoro, è stato dimostrato che la qualità dell'ascolto ha effetti positivi su di esso. I dati di studi condotti principalmente negli Stati Uniti dimostrano che l'ascolto è collegato ad una maggiore fiducia perché essa può anche portare ad ascoltare meglio, dal momento che si considera positivamente la persona con cui ci si sta relazionando, ma è associato positivamente anche alla soddisfazione relazionale perché ci si sente parte integrante e di valore di un fitto sistema di relazioni in cui è necessario ascoltarsi reciprocamente (Kluger & Itzhakov, 2022).

Ma ciò che ci interessa di più porre in risalto è proprio l'obiettivo di questo elaborato. È stato dimostrato che l'ascolto è in relazione anche con il benessere della persona, migliorando di conseguenza anche l'impegno lavorativo: in particolare, migliora quando gli individui si ascoltano bene l'uno con l'altro. L'ascolto attivo richiede attenzione e per questo motivo se essa non c'è si riduce la qualità dell'ascolto: distrazione e stress, infatti, comportano uno scarso ascolto.

Ma per parlare di ascolto attivo dobbiamo chiarire anche quali sono gli antecedenti che lo rendono possibile. Tra questi troviamo (1) le risorse per l'attenzione, che se scarse riducono la qualità dell'ascolto. A tal proposito, Macnamara (citato da Kluger & Itzhakov, 2022) ritiene che per migliorare l'ascolto a livello organizzativo, le organizzazioni devono costruire "un'architettura dell'ascolto" che preveda le politiche, tecnologie e risorse specifiche da dedicargli e fare in modo che l'ascoltatore abbia il tempo e spazio mentale per ascoltare con attenzione; (2) la formazione, che appunto migliora l'ascolto e (3) l'autenticità che deve essere raggiunta da parte delle organizzazioni favorendo un clima di autonomia e apertura.

Un caso a prova di questo è segnalato in un articolo del Sole 24 ore dove viene citata la Nexion di Correggio, una società internazionale che fa tecnologie e sistemi per l'assistenza ai veicoli, dove sono partiti proprio dall'ascolto delle persone. Qui lo smart working ha coinvolto 300 persone, quasi la metà del totale e secondo quanto sostiene Giancarlo Santarello, direttore HR del gruppo, saranno tra le prime aziende del territorio ad aver affrontato il tema con una indagine così strutturata. In azienda si dicono convinti che il loro approccio, che parte dall'ascolto dei bisogni delle persone e dalla valutazione attenta dell'esperienza fatta in emergenza, "potrà fare dello smart working l'elemento

catalizzatore dello sviluppo organizzativo dell'azienda perché sappiamo che l'innovazione è sempre un processo condiviso e anche la costruzione del lavoro agile va progettata mettendo a fattore comune il vissuto, i bisogni e le aspettative".<sup>51</sup>

Tuttavia, sembra che la ricerca sul tema dell'ascolto attivo nel contesto di lavoro a distanza sia scadente e poco sviluppata: possiamo trovare materiale relativo ai principi dell'ascolto e i benefici che esso ha nelle relazioni ma è stato scoperto un gap teorico per quanto riguarda la letteratura finora presente in questo ambito. Ciò che noi auspichiamo è che con la nostra analisi sul campo riusciremo a raccogliere maggiori evidenze su questo.

### ***3.4.2 Dialogo intra e intergruppo: la necessità di restare in contatto***

Ma il lavoro a distanza ha anche degli aspetti negativi: come abbiamo già visto, tra questi ritroviamo l'assenza di interazione quotidiana faccia a faccia con i propri colleghi o superiori. Questo problema è rilevante e richiede un intervento da parte del superiore per non avere ricadute sulle prestazioni e sul benessere dei lavoratori (Ha, 2021).

Quando si lavora è fondamentale dialogare sia all'interno del proprio gruppo con colleghi, superiori, clienti ma anche tra gruppi diversi, in modo da creare una fitta rete di relazioni che permetta di restare in contatto con quante più persone possibili. Sappiamo infatti, come abbiamo già detto, che il supporto, lo scambio di idee, il confronto con gli altri è fondamentale per il benessere dell'individuo.

All'interno del gruppo di appartenenza usiamo il concetto di "intragruppo" e qui in particolare parliamo di dialogo intragruppo per intendere le relazioni, scambi comunicativi tra gli individui di uno stesso gruppo. Quando invece il dialogo è tra membri di gruppi diversi si parla di "dialogo intergruppi".

Con dialogo intergruppo si indica un intervento in piccoli gruppi con una comunicazione sostenuta tra le persone di gruppi diversi, con l'obiettivo di promuovere relazioni tra i gruppi, sviluppare coscienza critica e aumentare le capacità di promozione della giustizia sociale. Permette di mantenere un contatto prolungato, solitamente faccia a faccia, tra persone di gruppi diversi e che in alcuni casi sono entrate anche in conflitto tra loro. Il gruppo si dice dialogico perché sono presenti forme di comunicazione che enfatizzano la

---

<sup>51</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh_ce=1)

condivisione, l'ascolto attivo e il porre domande difficili al fine di sviluppare una comprensione delle prospettive degli altri. I principali risultati di un dialogo intergruppo sono: sviluppo dell'identità, assunzione di nuove prospettive, cambiamenti di atteggiamento, coscienza critica, sviluppo delle abilità e preparazione all'azione (Frantell, Miles, & Ruwe, 2019).

All'interno di un gruppo la comunicazione e il dialogo sono fondamentali, e anche in questa è stato dimostrato esserci differenza di genere: le donne mirano a guadagnarsi la fiducia degli altri membri stabilendo relazioni stabili e consenso da parte degli altri colleghi mentre gli uomini rimangono più orientati al compito, mantenendo alta la loro prospettiva per farla vincere al termine della discussione. Le donne, invece, nel dialogo mirano a capire le prospettive di tutti e creare di conseguenza un dialogo costruttivo e aperto.

Nelle comunicazioni a distanza sembrano favorite le donne perché riescono a partecipare ed esprimere le loro idee più facilmente, rispetto agli uomini che, a causa soprattutto del metodo asincrono, non riescono a stabilire il loro predominio.

Uno studio di Furumo e Pearson (Zucca et al., 2021) ha dimostrato come le donne riescano ad essere più influenti nella comunicazione all'interno dei team virtuali ma anche che la comunicazione tecnologica dovrebbe riuscire a bilanciare comunicazione e ruoli nel team, valorizzando le diversità e i risultati. Inoltre, sottolinea come le donne addirittura si divertano a lavorare in gruppi a distanza, molto più degli uomini.

Il 43% degli individui è fortemente convinto dell'importanza di mantenere frequenti momenti di scambio di opinioni e idee tra colleghi ma anche con il team delle risorse umane e per questo motivo ritengono necessario tornare in presenza. Ciò è dovuto al fatto che essere in loco permette di mantenere dialoghi e relazioni più frequenti con le persone, sia in modo formale che informale contribuendo in questo modo al benessere dell'individuo.<sup>52</sup>

Possiamo concludere questa parte sottolineando l'importanza di dialogare tra gli individui, vedendola come possibilità di creare relazioni stabili e positive tra di essi e valorizzandoli, per migliorare così il loro benessere.

---

<sup>52</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

### ***3.4.3 Il lavoro collaborativo come bisogno dell'individuo***

Un altro aspetto fondamentale per far sentire bene e valorizzato l'individuo, secondo noi, è farlo lavorare in modo collaborativo.

È necessario creare, all'interno di un gruppo di lavoro, un'atmosfera positiva e sviluppare il senso di gruppo collaborativo, in cui si aumenta la comunicazione tra i membri. Per riuscire in questo è fondamentale creare un e-leadership efficace che guidi e coordini il team (Contreras et al., 2020).

Il principio di collaborazione è fondamentale in tutte le attività lavorative, e diventa ancora più importante quando ci si trova a lavorare a distanza. Ma perché ciò possa realizzarsi è fondamentale il ruolo del management che deve riuscire ad incentivare la collaborazione dei suoi lavoratori, favorendo chiamate tra colleghi e spingendoli a lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi: per farlo è necessario fornire tutti gli strumenti necessari ma anche una formazione adeguata senza della quale è difficile lavorare insieme in modo produttivo e sfruttare i vantaggi che esso può dare.

Ma per quale motivo è fondamentale collaborare quando ci si trova a lavorare a distanza? I motivi sono principalmente quattro: serve per raggiungere gli obiettivi del team in modo produttivo, evitare l'isolamento sociale che è uno dei rischi principali di questa situazione, favorire la creazione di relazioni professionali tra individui e incentivare l'espressione delle proprie idee. Ciò che permette di favorire la collaborazione a distanza sono sicuramente le tecnologie, che permettono appunto di restare in contatto con le persone che non sono fisicamente vicine.<sup>53</sup>

Essere inserito in un ecosistema di relazioni dove si collabora attivamente influenza positivamente il rendimento delle persone.

Oggi, nello scenario del mondo caratterizzato dalla competizione globale, dalla rivoluzione digitale e innovazione continua, risulta necessario integrare il lavoro del singolo con quello del gruppo. Il valore dell'individuo infatti è sempre più potenziato dagli altri, da quanto sono competenti, motivate, appassionate, creative le persone con cui interagiscono. Per trarre benefici dalla collaborazione con gli altri non bisogna farlo in modo occasionale ma sistematico ed è per questo motivo che è importante che chi si trova a lavorare in compiti e posizioni che tendono alla solitudine punti a trovare opportunità

---

<sup>53</sup> <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working-come-gestire-e-collaborare-con-il>

di condivisione progettuale con team qualificati e ingaggiati su sfide interessanti, anche se questo potrebbe richiedere di perdere un po' della propria autonomia e/o vivere lo stress del confronto e dell'inadeguatezza.<sup>54</sup>

Essendo distanti fisicamente, è necessario che il manager sia capace di gestire le persone e sviluppare uno spirito di collaborazione anche a distanza.

Noi riteniamo, dopo aver presentato ciò che ci propone la letteratura finora analizzata, che senza la presenza di una figura in grado di supportare e guidare i team sarebbe difficile, se non impossibile, avere team che lavorino insieme in modo idoneo e adeguato a raggiungerne gli obiettivi.<sup>55</sup>

All'interno di un'organizzazione un team solido e unito rappresenta un punto di forza e vantaggio, fondamentale per il successo di un'attività, in quanto risulta più facile dar vita a idee e soluzioni idonee e innovative quando ci si trova a collaborare insieme. Per far questo però è necessario lavorare frequentemente e costantemente fianco a fianco in modo da conoscersi a fondo e contribuire, ciascuno con le proprie capacità e conoscenze, alla mission aziendale.

Per lavoro collaborativo non dobbiamo intendere in modo semplicistico la scrittura di un documento comune o la creazione di una presentazione digitale per proporre qualcosa, ma è qualcosa di molto di più che necessita del contributo di tutti per pensare, progettare, ideare e risolvere un determinato aspetto, che richiede il coinvolgimento di tutta la sfera cognitiva ed emotiva delle persone coinvolte.<sup>56</sup>

Un altro aspetto fondamentale per parlare del lavoro collaborativo è la coesione del gruppo, soprattutto nei team a distanza. Questa viene definita da Bollen e Hoyle (citati da Zucca, Ashraf, Khan, Qayum, 2021) come “il senso di appartenenza di un individuo a un gruppo particolare e il suo o i suoi sentimenti di morale associati all'appartenenza al gruppo”. Sono soprattutto i team che si auto-costituiscono in cui questo aspetto è più forte, perché tendono a prestare più attenzione alle informazioni veicolate, in quanto i risultati di uno contribuiscono ai risultati del gruppo. Quando, infatti, si lavora in modo interdipendente c'è una probabilità maggiore di raggiungere gli obiettivi di gruppo in modo cooperativo.

---

<sup>54</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/dimmi-chi-lavori-e-ti-diro-chi-sei-molti-problemi-solitudine-AEBObq1>

<sup>55</sup> <https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

<sup>56</sup> <https://www.oltreidato.it/2020/12/18/smart-work-lavorare-in-team-durante-la-pandemia/>

Nonostante oggi si senta sempre più parlare di *team work*, e nei curriculum sia difficile non trovare tra le competenze la dicitura “ottime capacità di *team working*”, nelle aziende, in Italia soprattutto, è una pratica ancora poco diffusa.

In molte realtà aziendali vengono costituiti i gruppi di lavoro, persone che lavorano insieme, ognuno con ruoli e compiti diversi, ad un obiettivo comune. Il lavoro di gruppo o *team work*, per utilizzare l'originale termine inglese, rappresenta invece un livello successivo che indica il lavoro di una squadra unita, caratterizzata da una forte collaborazione tra tutte le persone. Qui ciascuno lavora insieme agli altri per un obiettivo comune ma allo stesso tempo ciascuno trae anche beneficio dalla collaborazione con gli altri, avendo la possibilità di esprimere il proprio potenziale e aumentando il proprio senso di appartenenza alla squadra e all'azienda.

Il *team work* contribuisce appunto al risultato dato dal valore apportato da ciascuno che non va inteso come semplice somma delle parti, ma è il risultato delle competenze coordinate e ottimizzate di tutti. Oltre a dare maggior valore al risultato finale del team, esso permette di ottenere anche un vantaggio personale e professionale attraverso, ad esempio, il miglioramento e acquisizione di nuove competenze. Ciò che ci interessa sottolineare è che non bisogna appunto intenderlo come somma di diversi elementi ma come integrazione di essi, perché unire le forze e fonderle tra di loro è sicuramente un vantaggio in più per l'organizzazione e gli individui che ne fanno parte.<sup>57</sup>

Riuscire a collaborare, interagire e supportarsi tra colleghi anche a distanza è stato possibile grazie al supporto delle tecnologie, che hanno svolto un ruolo chiave in questa situazione. Per le riunioni a distanza, la condivisione delle informazioni, e per mantenere i contatti tra colleghi e con i superiori, sono state utilizzate le piattaforme e i social idonei a questi scopi. Questo ha permesso di far sentire meno il distacco, anche se in molti casi le persone non sono state soddisfatte di come è stata gestita la situazione non essendo state adeguatamente preparate dal proprio management (Inail, 2021).

Concludiamo ora sostenendo che il lavoro di gruppo ha un impatto positivo e significativo sulla soddisfazione dell'individuo per il proprio lavoro: lavorare in gruppo serve per migliorare l'efficacia ed efficienza del team nell'ambiente di lavoro e ottenere il vantaggio competitivo. Deve essere considerato però anche come una tecnica per

---

<sup>57</sup> <https://www.oltreil dato.it/2020/10/16/teamwork-limportanza-dello-spirito-di-squadra/>

migliorare il livello di comunicazione e abilità interpersonali. Se i team sono adeguatamente formati migliora anche la loro soddisfazione sul lavoro (Alvi et al., 2020). Possiamo dire quindi che il lavoro svolto insieme ad altri ha notevoli benefici e per questo deve essere potenziato e sviluppato, ma gli individui devono essere pronti per poterne far parte attraverso un'adeguata preparazione e formazione.

#### ***3.4.4 La gestione efficace delle relazioni***

La gestione delle relazioni in caso di lavoro in smart working è un altro degli aspetti fondamentali da tenere in considerazione per un uso efficace della modalità oggetto della nostra indagine. Sappiamo che essa è stata possibile grazie all'alfabetizzazione digitale con il supporto delle tecnologie, che hanno permesso alle persone di confrontarsi con colleghi e superiori anche se non fisicamente vicine e mantenere il contatto anche a distanza, facendole sentire più vicine.

Tornando al riferimento allo studio INAIL precedentemente citato, se guardiamo i miglioramenti dati dallo smart working, l'aspetto delle relazioni interpersonali tra colleghi è al quinto posto, preceduto dal bilanciamento vita-lavoro, il grado di autonomia, l'organizzazione dell'orario di lavoro, mansioni e attività svolte e supporto dei colleghi. Questo ci dimostra che nonostante le relazioni migliorino con la modalità di lavoro a distanza, non è tra i primi aspetti e ricadute positive di questa modalità. Forse probabilmente perché è un aspetto complicato che richiede una preparazione adeguata: non per tutti è facile passare da un contatto quotidiano faccia a faccia, ad un contatto mediato da uno schermo (Inail, 2021).

Una ricerca (Rasiah, Turner, & Ho, 2019) ha evidenziato che la gestione efficace delle relazioni ha una correlazione significativa con la performance dell'individuo; per sviluppare relazioni con gli altri è importante che la persona dimostri fiducia e consapevolezza delle proprie emozioni ma anche empatia, capacità di leggere le relazioni intergruppi e anticipare i bisogni. Questo significa che sviluppare relazioni sane e positive ha benefici sulla performance e di conseguenza sul benessere dell'individuo.

Uno studio sembra far emergere che grazie alle tecnologie anche le relazioni a distanza sono migliorate e si sono rafforzate, un altro invece afferma che questo aspetto non è tra i primi ad avere ricadute positive da remoto, e un altro ancora che la gestione efficace delle relazioni è legata alla performance.

In ogni caso, una difficoltà di gestione dipende da alcuni fattori: le comunicazioni rese più complicate e la mancanza di comunicazioni informali che avvenivano quotidianamente quando ci si incontrava, ad esempio, tra i corridoi o alla macchinetta del caffè. Le relazioni ora sono gestite solo attraverso videochiamate a distanza che consentono di vedere sullo stesso schermo la faccia di più persone ma non più il resto del loro corpo, impedendo in questo modo di leggere anche la comunicazione non verbale. La dimensione sociale delle relazioni tra i membri di un team è un aspetto fondamentale. Dall'indagine già citata nei precedenti paragrafi di Citrix commissionata all'istituto di ricerche OnePoll e condotta su un campione di 500 lavoratori della conoscenza italiani, emerge come per il 43% degli intervistati sia necessario tornare in presenza per interagire con i colleghi e riprendere quindi a gestire efficacemente le relazioni con gli altri. L'importanza di relazionarsi nel luogo fisico in cui si lavora è data da due indicatori: il 72% ritiene che l'inserimento di nuovo personale debba avvenire in azienda e il 50% desidera incontrare dal vivo le risorse umane. Questo è un chiaro segnale che ci fa dire che la dimensione relazionale sia fondamentale per l'individuo e che ancora oggi si faccia fatica a gestire questo aspetto a distanza.

Pensando agli spazi dedicati alle relazioni e interazioni tra individui, sempre da questa indagine emerge che il 29% pensa che le aziende dedicheranno spazi più grandi all'interazione sociale, il 37% crede alla possibilità di ambienti progettati appositamente per favorire le riunioni virtuali e il 27% prefigura maggiori spazi destinati al *coworking* insieme ad altre aziende; una piccola percentuale invece, il 16%, ritiene ci sarà una sostanziale riduzione degli spazi degli uffici mentre il 12% ipotizza addirittura come gli stessi spazi possano essere convertiti in abitazioni.<sup>58</sup>

A distanza però è stato notato un distacco tra le persone, una perdita importante della componente affettiva nelle relazioni, dove i leader hanno perso il contatto con i propri collaboratori così come anche i colleghi tra di loro: per ovviare a questo alcune società hanno cercato di individuare alcune pratiche e soluzioni per tenere ancorati i dipendenti, attraverso webinar, videoconferenze o momenti di condivisione tra i vari team come caffè virtuali o chat con le buone notizie del giorno per cercare di rilanciare anche a distanza,

---

<sup>58</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

dove il contatto diretto è assente, una buona gestione delle relazioni che hanno effetti benefici sul benessere dell'individuo.<sup>59</sup>

Concludiamo dicendo che gestire le relazioni a distanza è più difficile, ma non impossibile: è sicuramente importante, come abbiamo già più volte detto, essere preparati e adeguatamente formati per riuscire a gestirle al meglio perché esse possono portare notevoli vantaggi e cancellare, o meglio mascherare e oltrepassare le difficoltà e disagi dovuti al distacco fisico e l'isolamento.

Solo se gestite efficacemente contribuiranno al benessere e alla valorizzazione dell'individuo.

---

<sup>59</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/le-aziende-devono-guardare-risultati-raggiunti-e-non-tempo-speso-ufficio-AEJdrbO>

### 3.5 Emozioni al lavoro: smart working tra emozioni positive e negative

“Le emozioni sono centrali nella natura umana. Quando attivate, le emozioni interagiscono con la cognizione rilasciando la percezione, l'attenzione, la definizione degli obiettivi, il processo decisionale, l'apprendimento e i sistemi di memoria e le reazioni fisiologiche e comunicano al mondo il nostro stato emotivo della mente” (Staniec, Kaczorowska-Spychalska, Kalinska-Kula, & Szczygiel, p.4).

Apriamo questo paragrafo con questa citazione che ci porta al cuore di questo tema: le emozioni sono fondamentali e presenti nella vita quotidiana di qualsiasi individuo e in qualsiasi situazione.

Ma cosa sappiamo sulle emozioni? Quali fondamenti scientifici ci sono alla base e perché è importante anche nell'ambito lavorativo?

Ciò che vogliamo fare nelle prossime pagine è proprio chiarire questi punti: presentare il tema delle emozioni e di come queste impattano sugli individui anche quando lavorano. Quello che ci interessa scoprire è come esse vadano gestite e affrontate per far sì che le persone stiano bene e si sentano valorizzate, ma anche se ci sono differenze quando si lavora con modalità diverse da quella tradizionale, come nel caso dello smart working.

È indubbio che tutti gli individui provano ogni giorno più emozioni, ma anche che l'individuo prova giornalmente delle esperienze emotive. Tutti provano emozioni, la vita è caratterizzata da esse in auto, a casa, in ufficio, quando si è soli e quando si è in compagnia e queste non possono essere negate: alcuni tendono a mascherarle, altri a nasconderele ma con scarsi risultati. Per quanto una persona si sforzi a non voler dimostrare che sta provando un'emozione, cercando di rimanere impassibile, essa è impossibile da non far emergere: ci sono delle manifestazioni fisiche e comportamentali che la rendono evidente. È fondamentale che esse vengano quindi manifestate, riconosciute e accettate perché se ignorate rischiano di diventare controproducenti portando problemi di salute e relazionali.<sup>60</sup>

Definire cos'è l'emozione non è semplice, si trovano diverse definizioni di questo concetto. Se guardiamo nell'enciclopedia Treccani troviamo innanzitutto che deriva dal latino “emovere” che significa letteralmente “portare fuori”, “smuovere”, “scuotere”, e lo definisce “Processo interiore suscitato da un evento-stimolo rilevante per gli interessi

---

<sup>60</sup> <https://www.paroledimanagement.it/tu-chiamale-se-vuoi-emozioni/>

dell'individuo. La presenza di un'emozione si accompagna a esperienze soggettive (sentimenti), cambiamenti fisiologici (risposte periferiche regolate dal sistema nervoso autonomo, reazioni ormonali ed elettrocorticali), comportamenti 'espressivi' (postura e movimenti del corpo, emissioni vocali)".<sup>61</sup> Izard ha definito le emozioni come "reazioni mentali intenzionali di breve durata a un evento importante della vita. Svolgono un'importante funzione cognitiva e sociale che consente di dirigere l'attenzione su un evento e organizzare le risorse interne per preparare una risposta di successo (Staniec et al., 2022).

Gli psicologi definiscono l'emozione come un'esperienza complessa, un insieme di cambiamenti corporei e mentali che comportano l'attivazione fisiologica (es. battiti accelerati, aumento della respirazione, muscoli tesi), sentimenti, processi ed espressioni visibili e reazioni comportamentali specifiche in risposta alla situazione percepita come significativa (Gerrig et al., 2012).

Secondo Ekman (1999), Hogan (2011) e Scherer (2005) le emozioni sono discrepanze rispetto a obiettivi, piani e mete stabiliti (Pilati & Tosi, 2017). Sono considerate reazioni affettive intense a stimoli piacevoli o spiacevoli che accadono nel mondo esterno o interno all'individuo, e provocano modifiche a livello somatico, psichico e vegetativo. Rappresentano dunque una risposta momentanea a uno stimolo che le ha provocate e ha determinato uno stato di attivazione complesso che porta a pensare, reagire e agire in un determinato modo. Le emozioni hanno durata temporanea, durano finché sono sostenute da cognizioni, percezioni e stimoli e svaniscono appena non si è più in quello stato.

Dopo aver presentato alcune definizioni possiamo dire che ciò che le accomuna è ritenere che esse emergano all'interno dell'individuo e sfocino con una manifestazione esterna.

È necessario sottolineare però che l'interesse per questo tema nelle organizzazioni e nei luoghi di lavoro è recente a causa della connotazione negativa attribuita alle emozioni e agli stati d'animo, allo stereotipo delle risposte compulsive, o anche all'idea che fossero variabili psicologiche che non avessero relazione con il lavoro.

Nonostante ciò, non possiamo negare che il ruolo delle emozioni è fondamentale per il successo dell'organizzazione e il benessere degli individui ma per gestirle adeguatamente è necessaria una formazione in materia.

---

<sup>61</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/emozione>

Ciò che è importante però è non confondere le emozioni con il lavoro emotivo: le prime nascono da interazioni interpersonali nel contesto lavorativo, mentre il lavoro emotivo riguarda il modo in cui ruoli e task organizzativi contengono e controllano gli schemi emotivi ossia le strategie di regolazione emotiva in risposta alle richieste della mansione. Questo lavoro emotivo si distingue in “*surface acting*”, con il quale si intende la simulazione e dissimulazione delle proprie emozioni e “*deep acting*” che consiste nel modificare i propri sentimenti per esprimere le emozioni desiderate (Pilati & Tosi, 2017). In particolare, durante la pandemia gli individui si sono trovati a provare in diverse situazioni quella che viene definita dissonanza emotiva, intesa come la discrepanza tra le emozioni provate e quelle espresse per soddisfare le *display rules*, ossia le regole di manifestazione. È vero, infatti, che le situazioni nuove e di crisi come quella data dal Covid-19 intensificano le emozioni negative e la dissonanza emotiva.

In questo contesto gli individui frequentemente hanno provato emozioni negative a causa della situazione nuova in cui si sono trovati che richiedeva l'utilizzo di nuovi strumenti e l'emergere di sentimenti di incertezza legati a quel particolare momento. Tra queste emozioni negative si indicano alti livelli di stress e incertezza tra coloro che sono stati coinvolti negli studi ed è interessante notare che queste emozioni sono state provate dagli individui indipendentemente dall'età, dalla posizione, dall'esperienza lavorativa attuale e precedente tra individui che hanno vissuto questa esperienza anche prima della pandemia rispetto agli “immigrati digitali”, ossia a coloro che hanno vissuto l'esperienza dello smart working per la prima volta. Questo ci fa capire che le emozioni negative dovute ad una situazione di incertezza pervadono tutti e non si può sfuggire ad esse (Staniec et al., 2022). Nel corso dell'emergenza sanitaria le persone hanno provato diverse e intense emozioni che hanno generato risposte individuali e collettive di vario tipo. Alcune di queste sono state terrore, paura, angoscia, smarrimento e confusione, tutte definite come negative anche se non è proprio vero: questa classificazione deriva da una cultura non ancora pronta a fare i conti con la complessità dell'essere umano che quando avverte qualcosa come negativo, cerca immediatamente di allontanarlo e respingerlo. Ciò che emerge è che sempre più è fondamentale proteggere la salute mentale degli individui: l'ultimo summit del G20 è stato dedicato proprio a questo tema dove la salute mentale è stata definita da Angelo Picardi, psichiatra e ricercatore dell'Istituto Superiore di Sanità, come “elemento fondamentale per uno sviluppo socioeconomico sostenibile e un mondo più equo”.

Nonostante ciò, si fa ancora molta fatica a parlare di questo argomento perché lo stigma e vergogna continuano a prevalere e non si vuole far emergere questo problema sociale, aumentato esponenzialmente in seguito alla pandemia. Finora era un tema che non si riteneva necessario affrontare nel mondo del lavoro, oggi, invece, una ricerca della Harvard Business Review ritiene che per l'86% di coloro che sono stati coinvolti è necessario che la propria azienda si occupi di salute mentale, facendola diventare quindi non più solo una responsabilità individuale ma collettiva.

Questo ci dimostra che oggi il tema della salute è fondamentale perché l'obiettivo al centro di tutte le organizzazioni, accanto alla produttività, è il benessere: persone che non stanno bene nel posto di lavoro non lavoreranno bene.<sup>62</sup>

In un altro articolo di questa stessa rivista vengono riportati i dati del nuovo rapporto State of the Global Workplace in Gallup secondo cui il lato emotivo non è ancora migliorato, anche se la fase più critica dell'emergenza sembra essere passata. Le persone in tutto il mondo dichiarano di sentirsi stressate e ansiose. Nel 2020 tutti i lavoratori hanno segnalato un aumento di stress, preoccupazione, rabbia e tristezza; nell'anno successivo, la preoccupazione, rabbia e tristezza sono rimaste al di sopra dei livelli pre-pandemia ma lo stress ha continuato a salire notevolmente.

Riteniamo sia semplice dire che questo è stato causato dalla situazione che hanno dovuto affrontare gli individui, caratterizzata da isolamento sociale ma anche dalla situazione economica e sociale che caratterizzava il mondo esterno.

È importante sottolineare questo perché sappiamo che emozioni negative dei collaboratori sono un rischio per l'organizzazione: è necessario prestare attenzione al benessere non solo fisico ma anche mentale dei propri dipendenti.<sup>63</sup>

Quel che è certo è che l'impatto emotivo dello smart working è stato elevato ed ha generato, come abbiamo già detto, ansia, stress e depressione.

Quelle descritte qui sono tutte emozioni negative conseguenti all'isolamento e l'impreparazione nell'affrontare una situazione imprevista che da un giorno all'altro ha stravolto la vita degli individui. Ciò che ne consegue è la necessità di sviluppare strategie per migliorare la salute e il benessere degli individui per far sì che siano capaci di

---

<sup>62</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-ha-portato-azienda-tema-benessere-mentale-AE9dy5z>

<sup>63</sup> <https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2022/06/15/news/stressata-triste-e-ansiosa-cosi-si-sente-la-forza-lavoro-globale-15302/>

affrontare anche questa tipologia di situazioni senza intaccate nel benessere (Barbieri et al., 2021).

È inoltre interessante sottolineare che coloro che sono state maggiormente colpite da emozioni negative come ansia, stress, solitudine e depressione durante lo smart working, sono le donne, che hanno sentito minare in maniera considerevole il loro benessere, molto più che gli uomini. Ma questo cosa ci fa capire? Che il lavoro da remoto non è per le donne perché non sono in grado di affrontare lo stress emotivo? In realtà no, ma le ragioni vanno ricercate sicuramente nella divisione del lavoro e dal fatto che trovandosi in casa esse hanno dedicato tutto il tempo risparmiato alla cura della famiglia. Questo come abbiamo detto per la maggior parte dei fattori precedenti è da migliorare attraverso una formazione adeguata (Zucca et al., 2021).

I lavoratori a distanza reagiscono emotivamente alle cose che accadono loro sul lavoro e questa reazione influenza le loro prestazioni lavorative. La loro reazione include stati psicologici non solo positivi, ma anche negativi come l'isolamento sul posto di lavoro che determina insicurezza e stress da solitudine, ma anche ansia, insonnia ed esaurimento fisico ed emotivo (Ha, 2021).

Emozioni e comunicazione sono legate perché quando comunichiamo, oltre a trasmettere dati, informazioni, affermazioni, trasmettiamo sempre un sottofondo emotivo. Nel momento in cui comunichiamo quindi possiamo dire che c'è sempre uno scambio di emozioni.

È importante allenarsi alle emozioni per riconoscerle, saperle gestire e affrontarle al meglio (Trevisani, 2019).

Le emozioni emerse negli individui legate allo smart working, incidono profondamente su produttività, motivazione ed *engagement* dei lavoratori. Ciò che è accaduto con la pandemia è stato un improvviso sorgere di situazioni che hanno determinato negli individui ansie, panico e hanno fatto riflettere sul fatto che in certi momenti è necessario rassegnarsi al fatto di non poter più controllare del tutto la propria vita, ponendoci, inoltre, dei vincoli alla nostra libertà personale, ricordandoci che siamo sempre in relazione con altri: questa esperienza ci ha fatto capire che da soli non stiamo bene, che abbiamo bisogno degli altri, di entrare in relazione con loro per confrontarci e supportarci a vicenda ma anche per manifestare le nostre emozioni e leggere quelle altrui in modo da affrontare insieme quelle negative e valorizzare quelle positive.

Le conseguenze di questa situazione sul benessere dell'individuo sono state notevoli: ansia, attacchi di panico, e depressione tra le più frequenti, ma anche disturbi del sonno e guardando più nello specifico la sfera lavorativa è emerso un alto senso di affaticamento, difficoltà di concentrazione, stress e burnout. Tutto ciò è dovuto a una gestione delle comunicazioni che ha ridotto notevolmente le chiacchierate informali, alla macchinetta del caffè, in pausa pranzo e il diffondersi sempre più frequente delle riunioni attraverso zoom dove si vedono più persone contemporaneamente sullo stesso schermo.

Anche terminata la fase più critica dell'emergenza il problema del benessere psicologico persiste: da un sondaggio condotto su LinkedIn<sup>64</sup> sul benessere dei lavoratori in smart working il 46% ritiene di sentirsi stressato dal lavoro rispetto a prima e il 18% riscontra un impatto negativo sulla propria salute mentale. Il fatto che siano emerse emozioni negative nel corso del lavoro da remoto non deve però farci dire che esso sia negativo anzi, al contrario, possiamo constatare che sicuramente è una grande risorsa se utilizzato correttamente e non come semplicemente un lavoro da casa con le stesse logiche dell'ufficio, accumulando ansia, stress, frustrazione e insoddisfazione.

### ***3.5.1 Un tema ancora poco sviluppato: l'autoconsapevolezza in smart working***

Attualmente non esistono studi italiani che abbiano analizzato le implicazioni psicologiche che lo smart working ha avuto sul lavoro da casa in termini di autoconsapevolezza per l'individuo, per quanto riguarda la percezione individuale della qualità di vita legata alle relazioni interpersonali all'interno ma anche all'esterno del lavoro e per gestire adeguatamente lo stress.

È un tema ancora poco esplorato e analizzato ma fondamentale, tanto che sarà necessario nei prossimi anni esplorarlo adeguatamente.

Non essendoci una ricca letteratura e studi relativi all'autoconsapevolezza durante il lavoro da remoto ci limiteremo qui a presentare il costrutto a livello teorico.

Goleman, psicologo statunitense che si è occupato di intelligenza emotiva, ha individuato tra le cinque abilità personali e sociali fondamentali quella dell'autoconsapevolezza, insieme ad autoregolazione, motivazione, empatia e gestione delle relazioni. Lui stesso sostiene che l'intelligenza emotiva influisce sulle prestazioni degli individui e

---

<sup>64</sup> <http://www.oficinaumiqa.it/smart-working/shining-articolo>

sull'efficacia dei loro compiti. Le abilità da lui identificate catturano l'essenza dell'intelligenza emotiva: avere consapevolezza dei propri sentimenti, essere in grado di valutare e gestire le proprie emozioni, nonché sforzarsi di migliorare, relazionarsi con le emozioni degli altri e cooperare e risolvere conflitto (Rasiah et al., 2019)

È importante, perché citata nelle righe precedenti, dire qualcosa in più sull'intelligenza emotiva: essa è intesa come una forma di intelligenza sociale che coinvolge diverse sensibilità ed emozioni, permettendo di scegliere tra esse e usarle come guida al modo di pensare e agire. Tra i fattori che fanno parte dell'intelligenza emotiva rientra proprio l'autoconsapevolezza che richiede un'accurata autovalutazione e fiducia di sé. A questa si aggiunge l'autogestione, intesa come trasparenza, adattabilità, orientamento di successo; la consapevolezza sociale, come empatia, consapevolezza organizzativa, l'orientamento al servizio e la gestione dei rapporti (Pilati & Tosi, 2017).

Acquisire autoconsapevolezza aiuta anche a gestire meglio le emozioni e regolare quelle negative perché si riesce ad avere un maggior controllo su di esse ed evitare che degenerino in manifestazioni dannose come la rabbia (Kluger & Itzhakov, 2022).

Nella revisione di Carden, Jones, & Passmore (2022), che ha l'obiettivo di chiarire il costrutto dell'autoconsapevolezza, sono stati selezionati 31 articoli presenti nella letteratura su questo tema: da qui è emersa una sovrapposizione tra questo termine e autocoscienza e conoscenza di sé.

In questo studio si ritiene che un'alta autoconsapevolezza porti a migliorare il processo decisionale, le prestazioni del team e la leadership in quanto l'individuo si sentirà più fiducioso di sé e dei mezzi che ha a disposizione e sarà di conseguenza in grado di affrontare in modo migliore le situazioni che gli si presenteranno.

Non è chiaro dalla letteratura presente cosa indichi esattamente questo termine e cosa comprenda il costrutto. Sono presenti molte definizioni e raramente si riconosce la complessità di questo termine. Williams (2008) e Morin (2018) sostengono che essa è un termine difficile da definire e che c'è molta confusione su di esso. Tale mancanza di chiarezza è problematica in quanto ostacola la teorizzazione di come questa dovrebbe essere insegnata e valutata, come influenzi i risultati sul posto di lavoro e di conseguenza una progressione della ricerca sul tema.

Analizzando il concetto di "autoconsapevolezza" possiamo vedere che ha tre aree principali da indagare (*figura 3*) (Carden, Jones, Passmore, 2022): componenti di

autoconsapevolezza, distinte tra intrapersonali, incentrate sulle proprie risorse e stato d'animo interno, tra cui rientrano credenze e valori, stati mentali interni, risposte psicologiche, tratti di personalità e motivazione; e interpersonali, che analizzano l'impatto sugli altri, tra cui comportamenti e percezione altrui. C'è poi l'area di "come essere auto-conscienti" dove rientra l'autovalutazione, il processo e l'attenzione, e infine l'area degli scopi dell'autoconsapevolezza tra cui troviamo la comprensione di sé e la comprensione dell'impatto sugli altri.

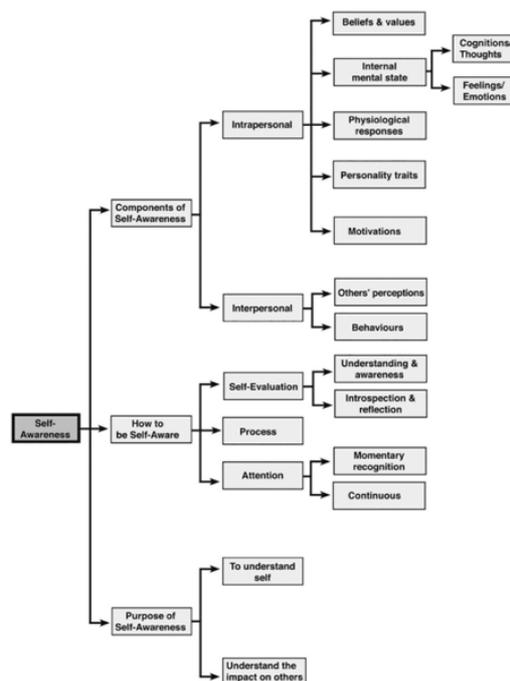


Figura 3 - Rappresentazione del concetto di autoconsapevolezza (Fonte: Carden, Jones, Passmore, 2022, p.156)

Per quanto riguarda come essere consapevoli di sé, abbiamo visto essere presenti tre aspetti: l'autovalutazione, il processo e l'attenzione. L'autovalutazione serve per essere consapevoli delle percezioni degli altri ma questo aspetto risulta essere una sfida importante in quanto richiede di ricevere un feedback dagli altri a causa dell'influenza degli individui al pregiudizio egoistico: è per questo che risulta essere problematico. Ciò richiede anche introspezione e riflessione per riflettere su esperienze e valutare i propri comportamenti. Il processo invece considera l'autoconsapevolezza come processo anche se in realtà altri studi più recenti lo vedono con una natura più dinamica, in continua evoluzione; altri ancora lo vedono come una componente dell'intelligenza emotiva che può essere sviluppata, suggerendo che essa si può allenare. Infine, per essere consapevoli

è richiesta attenzione, intendendo la consapevolezza di sé come riconoscimento di pensieri, emozioni e risposte che indicano come essa sia fugace e duri qualche momento. La terza area portava in luce lo scopo dell'autoconsapevolezza che, come abbiamo già detto mira a migliorare la leadership, prestazioni ed efficacia sul lavoro ma dalle definizioni date emerge anche che uno scopo è consentire alle persone di servire e prendersi cura degli altri e di sé stessi (Carden, Jones, & Passmore, 2022). Concludiamo questo paragrafo sottolineando la mancanza di dati significativi a supporto del tema dell'autoconsapevolezza nello svolgimento delle attività lavorative sperando che questo gap possa essere in parte ridotto con la nostra ricerca.

### ***3.5.2 Emozioni proprie e altrui: la necessità di una corretta gestione***

Le competenze emotive sono fondamentali all'interno dei contesti lavorativi: è per questo motivo di fondamentale importanza che i lavoratori sviluppino capacità adeguate a gestire le emozioni nel proprio ambiente di lavoro anche perché sono considerate tra le abilità più importanti per il futuro mercato del lavoro.

Saper gestire le emozioni aiuta anche ad affrontare le situazioni impreviste che si possono incontrare sia nella vita privata che in quella lavorativa, come è stato con il caso della pandemia da Covid-19 che ha costretto tutti a rivedere e stravolgere la propria vita: questo noi crediamo che sia stato un caso eclatante di scoppio di una moltitudine di emozioni negli individui, spesso negative ma anche contrastanti tra di loro. Riteniamo che per il benessere dell'individuo è fondamentale che esso sappia riconoscerle e gestirle adeguatamente, in modo da non trovarsi impreparato quando esse emergeranno (Rasiah et al., 2019).

Abbiamo già detto che è grazie alle tecnologie se a distanza riusciamo a rimanere in contatto con gli altri, ed infatti alcuni studi hanno dimostrato una relazione tra tecnologia digitale ed emozioni. Una sfida attuale è quella di saper gestire le emozioni: come sostiene anche Hochschild (citato da Staniec et al., 2022), il 40% dei lavori richiede di saper gestire le emozioni, perché non possiamo rimuoverle da noi, non possiamo fare in modo che esse non sorgano così come non possiamo fare a meno di vedere che gli altri provano e manifestano delle emozioni: ciò che possiamo e anzi dobbiamo imparare a fare è gestire sia le nostre che le altrui emozioni, al fine di vivere meglio l'esperienza lavorativa.

Non vedere più i propri colleghi o i propri superiori rende più complicata la lettura del clima emotivo che si crea nell'ambiente di lavoro: non vedersi faccia a faccia nella pausa pranzo, alla macchinetta del caffè, alla fotocopiatrice o ancora all'ingresso o uscita del lavoro ha reso più complicata la gestione delle relazioni e ha reso più difficile leggere e contestualizzare le nostre e altrui emozioni.

Questo secondo noi non è dovuto ad un'incapacità dell'essere umano di leggere gli altri ma ad un'inadeguata preparazione in merito: ciò ci fa capire e affermare che è fondamentale preparare e formare gli individui a saper gestire le proprie emozioni e quelle degli altri in modo da affrontare con serenità le sfide che la quotidianità, ricca di cambiamenti, ci richiede.<sup>65</sup>

Alcune persone sono molto brave nel cogliere le emozioni proprie e altrui, recepirle, dirigerle e dominarle per utilizzarle come meglio credono. Altre persone invece, al contrario, sono sopraffatte dalle emozioni, non riescono a gestirle, provando paura e timore al solo pensiero di dover affrontare delle emozioni. In questo caso diventa molto problematico in quanto l'individuo non si sentirà più sicuro (Trevisani, 2019).

Oltre a saperle gestire bisogna anche saperle regolare, in quanto fase centrale per il benessere dell'individuo per far sì che sia in grado di adattarsi alle situazioni. Questa regolazione delle emozioni consiste nell'attribuire una forma alla condotta emotiva in seguito ad un evento significativo, in modo da orientare l'esperienza e la sua manifestazione nel senso più appropriato ed efficace (Gerrig et al., 2012).

Oltre al benessere organizzativo, è fondamentale anche prevenire lo stress lavoro correlato, che deve essere gestito adeguatamente sia dall'organizzazione, che da parte dei singoli individui.

Il management di ogni organizzazione deve essere impegnato nell'ambito di gestione delle emozioni, dell'equità personale e dell'integrità. Questo significa che la leadership aziendale ha il compito di comportarsi in modo coerente e rispettoso nei confronti del personale, comportandosi in modo adeguato, attento, empatico e premuroso con i collaboratori e non adottare atteggiamenti contraddittori (Rapisarda et al., 2021).

---

<sup>65</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/come-sopravvivere-alle-emozioni-da-smart-working-sara-magni/?originalSubdomain=it>

Abbiamo concluso la presentazione della dimensione delle emozioni come ultima variabile che abbiamo voluto presentare relativamente a ciò che fa sentire bene e valorizzato l'individuo.

Ciò che è emerso in questo ultimo paragrafo è una ridotta disponibilità di materiali sul tema delle emozioni durante il lavoro da remoto: se da un lato si segnala una quantità limitata di materiale in letteratura, crediamo che ciò possa dare valore aggiunto alla nostra ricerca portando materiale a supporto attraverso i dati raccolti.



## 4 CAPITOLO 4: LA RICERCA E I SUOI RISULTATI

In questo elaborato si è deciso di affrontare il tema del benessere e della valorizzazione delle persone nel contesto lavorativo con focus sull'esperienza dello smart working. Decidere di fare questo ha significato per noi affrontare una tematica più che attuale e in continua evoluzione nel contesto attuale.

Il benessere e la valorizzazione di un individuo sono oggi centrali anche nel contesto di lavoro dove bisogna pensare sempre più, oltre che alla produttività, a mettere al centro del processo la persona che è parte integrante e fondamentale.

Lo scoppio della pandemia da Covid-19 nel 2020 ha portato alla diffusione di una modalità lavorativa fino a quel momento scarsamente utilizzata, lo smart working, a cui la maggior parte degli individui ha dovuto rispondere per proseguire la propria attività.

### 4.1 Domanda e ipotesi di ricerca

La nostra ricerca è nata da un bisogno conoscitivo non ancora adeguatamente soddisfatto dalla ricerca scientifica. È nato in particolare da un fenomeno che ha colpito la nostra attenzione e su cui abbiamo voluto soffermarci per esplorarlo e scoprire qualcosa in più: il tema dello smart working e di come in questa situazione l'individuo possa sentirsi bene e valorizzato, o se è preferibile una modalità ibrida che alterni momenti in presenza e momenti a distanza, o ancora se le persone preferiscono recarsi ogni giorno sul loro luogo di lavoro.

Ci collochiamo così all'interno del tema generale del lavoro, del benessere e della valorizzazione dell'individuo in questo ambito.

Stabilito ciò, l'analisi della letteratura svolta e la successiva raccolta dei dati, attraverso il questionario da noi creato, si sono basate sulle seguenti domande di ricerca:

- Le persone si sono sentite bene e valorizzate quando sono state costrette a lavorare in smart working?
- Quali sono i fattori che hanno fatto sì che gli individui si sentissero bene e valorizzati?

Le ipotesi alla base della presente ricerca sono:

- Il lavoro a distanza, se adeguatamente gestito, permette alla persona di sentirsi valorizzata nel suo lavoro

- Se ben dosato in termini di tempi e alternanza, il lavoro a distanza aumenta il benessere dell'individuo

La revisione della letteratura ha previsto l'utilizzo di piattaforme di ricerca come Scopus, Google Scholar, e Galileo Discovery ma anche siti di Riviste come Il Sole 24 ore, Parole di Management, StartUp Italia, Harvard University e Agenda Digitale e altri vari siti, tra cui blog di Risorse Umane, ad indicare che questo è un fenomeno attuale e in continuo fermento e se ne parla quotidianamente, con diversi gradi di formalità.

Le parole chiave utilizzate sono state: “smart working”, “remote working”, “well-being”, “*enhancement*”, “*work-life balance*”, “*membership*”, “team”, “group” e “emotion”.

## 4.2 Obiettivi di ricerca

La ricerca presentata in questo elaborato nasce dall'obiettivo primario di capire quali siano i fattori che contribuiscono al benessere e alla valorizzazione dell'individuo nell'esperienza lavorativa, analizzando in particolare una delle modalità “alternative” di svolgimento delle attività ossia quella dello smart working.

Per raggiungere questo obiettivo generale, ci siamo posti degli obiettivi specifici che corrispondono a:

- delineare la diffusione e fare il punto della situazione di questo fenomeno sia nel nostro paese che nel contesto internazionale;
- comprendere come contribuire al benessere e alla valorizzazione dell'individuo attraverso un giusto equilibrio tra vita e lavoro, allo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione a distanza, alla partecipazione in gruppi o team di lavoro e una gestione adeguata delle emozioni;
- analizzare l'impatto dello smart working sull'individuo in termini di benessere;
- definire come conciliare il tempo quando si lavora da remoto;
- definire come sviluppare il senso di appartenenza anche da casa;
- stabilire come lavorare sul gruppo, gruppo di lavoro quando ci si trova a distanza;
- determinare come lavorare sulle emozioni da remoto;
- stabilire se è possibile trovare un equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro in smart working per il benessere e la valorizzazione dell'individuo.

### 4.3 Campione e contesto di riferimento

Per il nostro studio sono state chieste collaborazione e contributo a tre organizzazioni, prese come campione di riferimento, con sede nella Regione Veneto, due in provincia di Padova e una in provincia di Venezia: una piccola azienda privata che lavora nel campo delle tecnologie digitali, una grande aziende privata, nata come impresa sociale operante nel campo della formazione professionale e un piccolo comune rappresentante il settore pubblico.

Il prerequisito per partecipare era che la maggior parte dei lavoratori avesse avuto modo di sperimentare almeno una volta l'esperienza dello smart working.

Vogliamo presentarle brevemente:

- nella piccola azienda sono presenti in organico 14 collaboratori e una titolare. Tutti hanno avuto la possibilità di lavorare in smart working nel periodo della pandemia.  
Ancor prima della pandemia era comunque una pratica avviata: due erano i collaboratori che utilizzavano già questa modalità e gli altri la sfruttavano occasionalmente in caso di problemi personali. Oggi questa pratica è stata implementata, scegliendo un modello ibrido che prevede due giorni in presenza e tre in smart working.
- Nella grande azienda i collaboratori sono circa 400. In questa azienda lo smart working ha affrontato tre fasi:
  1. da settembre 2019 è stata avviato con un numero limitato di ore;
  2. da marzo 2020 tutti i lavoratori sono stati costretti allo smart working a tempo pieno;
  3. attualmente è stato inserito per un giorno a settimana per tutti i dipendenti.
- Infine, nel settore pubblico, abbiamo chiesto il contributo a un piccolo comune dove attualmente sono presenti 44 dipendenti. Di questi lavoratori coloro che hanno usufruito dello smart working sono stati poco meno della metà, ossia 17 nel 2020 con lo scoppio della pandemia, per poi decrescere a 13 nel 2021, fino a solo 4 nel 2022 (fino ad aprile). Ciò che ci è stato segnalato è che qui, nel settore pubblico, questa forma di lavoro è stata svolta per lo stretto necessario.

#### **4.4 Strumento e tecnica di rilevazione dei dati: il questionario auto compilato**

Lo strumento di indagine per svolgere questa ricerca è rappresentato da un questionario auto-compilato semi-strutturato nel quale si alternano domande chiuse e domande aperte. Questo strumento è stato creato e successivamente somministrato online, attraverso il supporto di Google Form, canale che permette di ricevere i dati in modo immediato e consente anche di ottenere un'aggregazione dei dati attraverso grafici e percentuali che supportano nella loro interpretazione in modo più facile e veloce per il ricercatore.

È stato inviato ad una figura di riferimento dell'azienda che ha fatto da tramite tra noi e i suoi collaboratori, inviando a tutti questo strumento per procedere alla compilazione, per cui sono stati lasciati a disposizione 15 giorni: dopodiché, la possibilità di compilare il questionario è stata chiusa.

Il questionario si apre con una presentazione ed esplicitazione di obiettivi, tempi indicativi di compilazione del questionario, il requisito (aver fatto uso dello smart working) e l'utilizzo dei dati limitato ai soli fini di questa ricerca.

È stato raccolto in modo anonimo per far sentire i rispondenti più liberi nelle risposte, senza in rischio che riportino opinioni desiderabili.

È stato suddiviso in sei sezioni: la prima richiede alcuni dati anagrafici e le successive indagano le cinque dimensioni individuate: benessere, conciliazione vita-lavoro, appartenenza, gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo ed emozioni. Il questionario termina con la sezione conclusiva in cui sono presenti tre domande riflessive conclusive, aperte, proposte per raccogliere ulteriori spunti, indicazioni o criticità.

## 4.5 Risultati

Dopo avere ottenuto le risposte, i dati sono stati raccolti e analizzati e ora li presenteremo seguendo le sezioni presenti nel questionario.

### 4.5.1 Sezione 1: introduzione e dati anagrafici

Hanno partecipato all'indagine in tutto 87 persone, con una percentuale leggermente maggiore, ma non estremamente significativa delle donne che sono state 56,3% rispetto agli uomini che sono il 43,7%.

La maggior parte degli interpellati ha tra i 41 e i 50 anni, con la distribuzione che segue (Tabella 1). Per quanto riguarda il titolo di studio, la maggior parte è in possesso di laurea magistrale (Tabella 2), è coniugata e ha tra zero e due figli (Tabella 3 – Tabella 4).

Tabella 1 - Età dei rispondenti

ETA'	
21-30	5,7%
31-40	14,9%
41-50	52,9%
51-60	24,1%
oltre 60	2,3%

Tabella 2 - Titolo di studio dei rispondenti

TITOLO DI STUDIO	%
Diploma di scuola superiore o equivalente	26,4%
Diploma di specializzazione	2,3%
Laurea Magistrale	50,6%
Laurea triennale	16,1%
Laurea vecchio ordinamento	3,4%
Master di secondo livello (EQF 8)	1,1%

Tabella 3 – Stato civile dei rispondenti

STATO CIVILE	%
Coniugato/a	59,8%
Convivente	14,9%
Divorziato/a	5,7%
Single	16,1%
Separato/a	2,3%
Preferisco non rispondere	1,1%

Tabella 4 – Numero di figli dei rispondenti

NUMERO DI FIGLI	%
0	33,3%
1	21,8%
2	31,0%
3	12,6%
più di 3	1,1%

Per quanto riguarda i dati legati all'organizzazione, è necessario segnalare che i rispondenti del settore pubblico sono stati solo 2. Questo non ci permetterà di poter fare delle considerazioni generali per quanto riguarda questo settore.

La tipologia di contratto che prevale è quello a tempo indeterminato, per il 93,1% (Tabella 5) mentre rispetto alla professione svolta la maggior parte sono impiegati, per il 54% (Tabella 6).

Tabella 5 – Tipologia di contratto dei rispondenti

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	%
Apprendistato	1,1%
Determinato	5,7%
Indeterminato	93,1%

Tabella 6 – Professione dei rispondenti

PROFESSIONE	%
Dirigente	1,1%
Docente	2,3%
Impiegato/a	54,0%
Insegnante	6,9%
Responsabile di settore	10,3%
Tutor/formatore	25,3%

Passiamo ora ad analizzare qualche dato inerente allo smart working: coloro che attualmente lo utilizzano sono solo il 12,6% e la motivazione principale è che in questo momento si creano ancora le condizioni per lavorare in questo modo.

Poco più della metà (il 59,8%) sono coloro che dichiarano che lavorare in presenza è migliore rispetto alla modalità a distanza.

Sono stati considerati dieci fattori e messi a confronto tra loro nelle due modalità di lavoro considerate: in smart working e in presenza. Nel periodo di smart working la maggior parte dei rispondenti, il 43,7%, dichiara di non aver vissuto una sensazione di isolamento e infatti il senso di appartenenza è stato mantenuto per la maggior parte dei rispondenti, elemento positivamente rilevante anche in presenza. La gestione degli orari è migliorata per il 47,1% così come anche la motivazione al lavoro, l'autonomia, l'ascolto da parte dei colleghi e anche dei superiori e il senso di appartenenza al gruppo, nonostante fosse soddisfacente anche lavorando in ufficio. La maggior parte invece dichiara di non aver potuto sperimentare molto la relazione con i colleghi e con i superiori, relazione che invece lavorando in ufficio risulta molto alta.

Mettendo a confronto i fattori rilevati in caso di lavoro in presenza e a distanza (*grafico 1*), possiamo osservare in modo chiaro come le persone si pongano rispetto ad ogni fattore focalizzato.



Grafico 1. Confronto tra fattori in smart working e in presenza

#### 4.5.2 Sezione 2: cosa favorisce il benessere della persona che lavora

I 3 fattori più significativi per il benessere dell'individuo sono l'*engagement*, la valorizzazione della persona e il giusto equilibrio tra tempi di lavoro e quelli della vita privata (grafico 2).

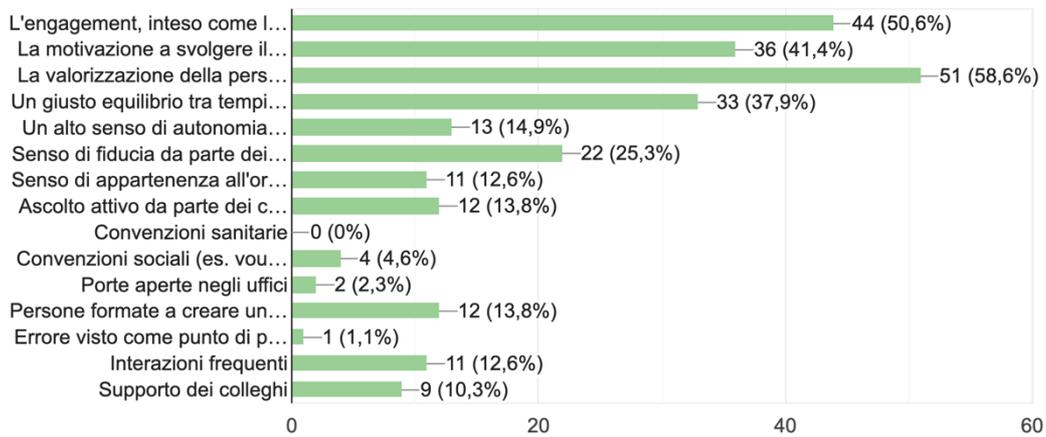


Grafico 2. Fattori significativi per il benessere della persona

Possiamo dire che complessivamente lo smart working ha avuto un impatto più che soddisfacente nelle persone (grafico 3) e ha portato per il 52,9% maggior benessere (grafico 4). La motivazione principale e più significativa è quella relativa alla miglior gestione dei tempi con conseguente miglior facilità nel gestire anche la vita privata, ma anche l'eliminazione dei tempi morti, più autonomia, minor stress e pressione emotiva.

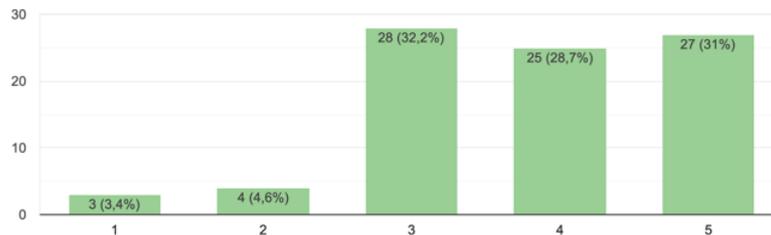


Grafico 3. Impatto dello smart working sulle persone

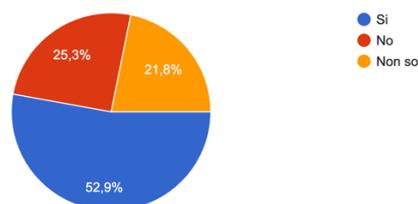


Grafico 4. Accordo sulla relazione tra lavoro agile, maggior benessere e minor percezione di disagio

I fattori principali che hanno contribuito a far sentire bene la persona in smart working sono la comunicazione chiara degli obiettivi da raggiungere, il contatto continuo e la chiarezza delle informazioni e tra questi quello considerato più importante è l'esplicitazione degli obiettivi da raggiungere.

Per il 78,2%, quindi oltre i tre quarti dei rispondenti, l'essere integrati in un ambiente di lavoro positivo è importante per il benessere dell'individuo.

La maggior parte ritiene che i fattori per valorizzare la persona siano la fiducia, seguita dallo svolgimento di attività trasparenti, il sentimento di apprezzamento da parte del superiore, l'autonomia nelle attività da svolgere e ricevere informazioni chiave dal superiore (*grafico 5*).

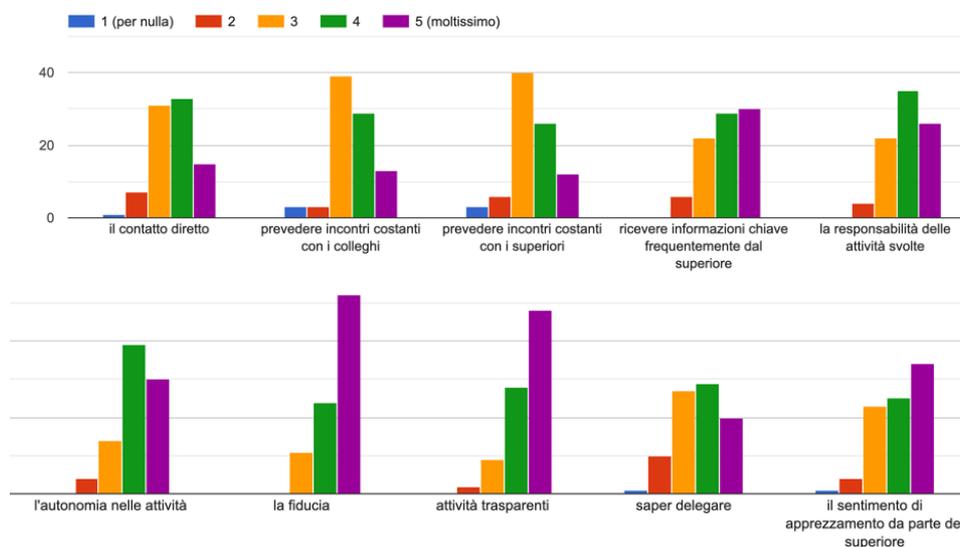


Grafico 5. Impatto di alcuni fattori sulla valorizzazione della persona

Per supportare efficacemente la persona che lavora in smart working è importante il supporto informativo, avere a disposizione materiale di lavoro pertinente ed adeguato e ricevere informazioni tempestive.

La videocamera accesa durante le riunioni online con colleghi e/o superiori aiuta la persona a sentirsi abbastanza impegnata, motivata, soddisfatta, valorizzata e rispettata (*grafico 6*).

Anche il sentimento di svolgere un lavoro utile e importante anche in smart working è abbastanza positivo relativamente a tutte le variabili analizzate (*grafico 7*).

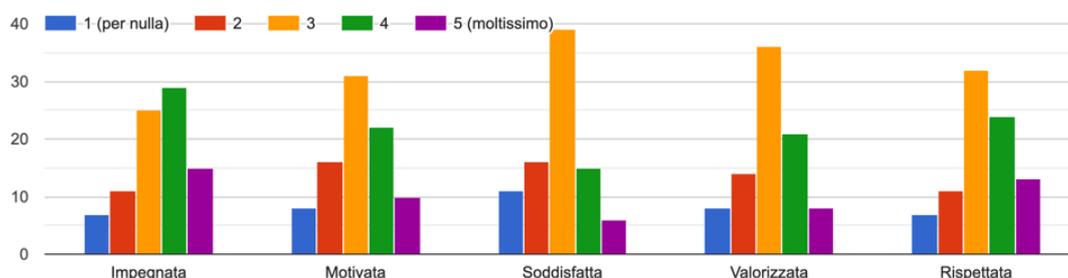


Grafico 6. Impatto della videocamera durante le riunioni online

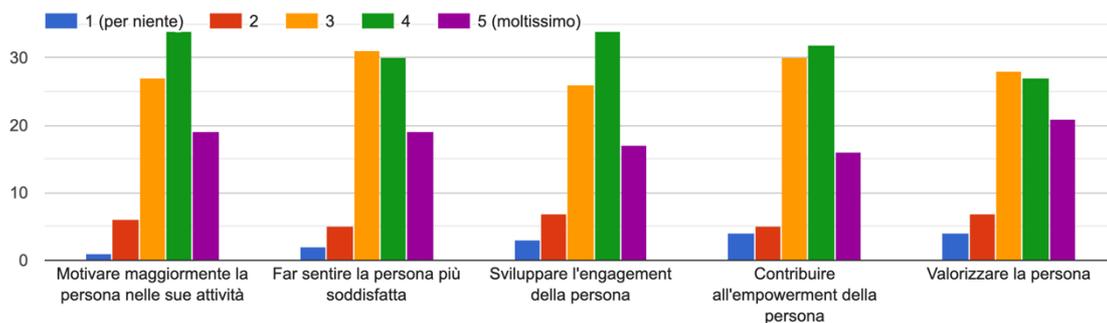


Grafico 7. Impatto del sentimento di svolgere un lavoro utile e importante su alcuni fattori

Per la maggior parte dei soggetti coinvolti, l'83,9%, lavorare in smart working con l'aiuto delle tecnologie può essere un fattore di *empowerment*, in quanto questa esperienza facilita la vita delle persone permettendo di gestire meglio gli orari e i tempi di vita personale e lavorativa, dà maggiore autonomia e di conseguenza più responsabilità, maggiore soddisfazione e più concentrazione agli obiettivi da raggiungere.

La maggior parte degli individui dichiara che la soddisfazione non vari in base alla modalità di lavoro (grafico 8).

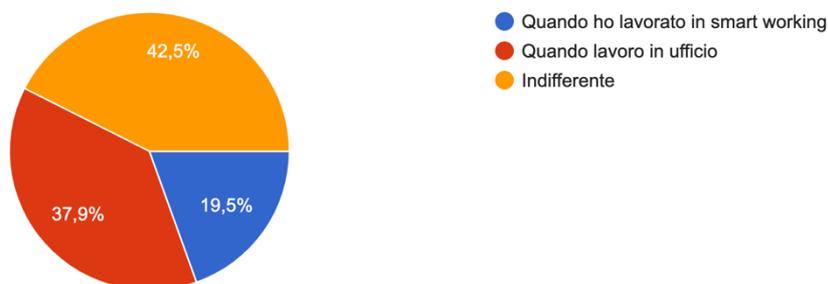


Grafico 8. Situazione in cui la soddisfazione è maggiore

I rispondenti ritengono che la soddisfazione sul lavoro sia generata principalmente dall'autonomia data al lavoratore, dal lavoro in team e dalla varietà e significatività dei compiti assegnati.

La maggior parte, il 69% ritiene che i fattori che determinano la soddisfazione quando si lavora in presenza e quando si è a distanza siano gli stessi.

Oltre la metà dei rispondenti, il 57,5% è d'accordo sul fatto che più la persona è impegnata e motivata più darà il meglio di sé con vantaggi sulla soddisfazione personale e dell'organizzazione.

La maggior parte sono parzialmente d'accordo sul fatto che le nuove tecnologie possono da un lato migliorare la qualità della vita lavorativa, dall'altro peggiorarla con effetti

negativi sul benessere, l'*engagement* e la performance delle persone; mentre molti ritengono che un alto livello di *engagement* nel lavoro contribuisca ad avere migliori prestazioni individuali ed organizzative.

#### 4.5.3 Sezione 3: la conciliazione vita-lavoro per raggiungere l'equilibrio

Il 92% dei rispondenti segnala di essere stato contattato da colleghi o superiori fuori dal suo orario di lavoro e questi per il 76,3% hanno risposto subito facendo quanto richiesto. Una percentuale inferiore invece, il 22,5% risponde dichiarando di fare quanto domandato non appena sarebbe riiniziato l'orario di lavoro (grafico 9). Tra coloro che hanno fatto subito quanto richiesto la maggior parte lo ha fatto perché ritiene che si debba sempre acconsentire alle richieste dei superiori e colleghi (grafico 10).

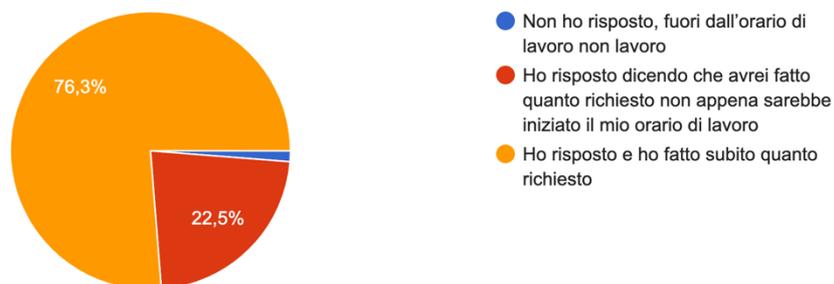


Grafico 9. Risposte alle richieste fuori orario di lavoro

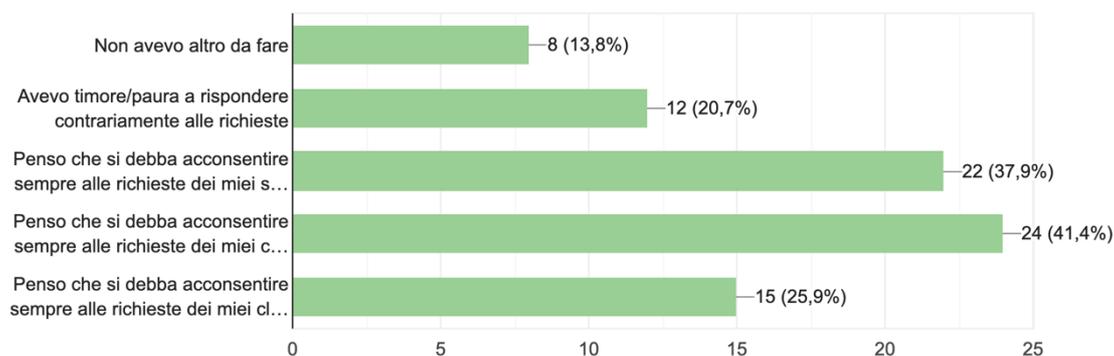


Grafico 10. Motivazioni a far subito quanto richiesto dai superiori e colleghi

Il 35,6% dei rispondenti dichiara di aver spesso percepito interferenze tra richieste lavorative e di vita privata, il 5,7% sempre e il 4,6% mai.

I tempi lavorando da casa sono stati gestiti con maggiore organizzazione, autonomia, conciliando allo stesso tempo vita privata e lavoro, e molti hanno cercato di mantenere la stessa organizzazione e stessi orari di quando erano in ufficio. Altri invece riportano di aver gestito i tempi da casa con molte difficoltà e un elevato carico di stress.

Secondo la maggior parte, il 39,1%, l'azienda ha supportato i suoi collaboratori nella gestione dei tempi mandando mail e comunicazioni solo durante l'orario di lavoro, ma un'altra parte di collaboratori, il 26,4% invece ritiene di non essere stata supportata. Chiedendo l'ordine di priorità relativamente alla conciliazione vita-lavoro rispetto ad alcuni aspetti i risultati sono quelli mostrati in *grafico 11*.

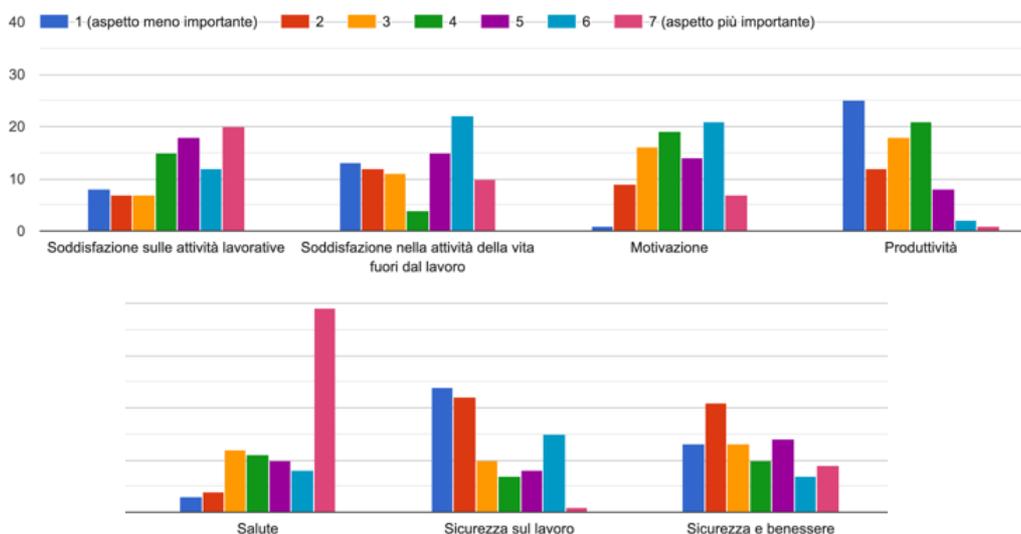


Grafico 11. Ordine di priorità dei fattori presentati

Il 37,9% ritiene sia abbastanza facile riuscire a gestire i tempi di lavoro e rispettarli; coloro per cui è per niente o poco facile sono complessivamente il 14,9% (*grafico 12*).

Ciò che impedisce di rispettarli sono principalmente gli imprevisti o urgenze, la condivisione degli spazi con altre persone che genera distrazioni, la mancanza di organizzazione, le pressioni esterne e il carico di lavoro eccessivo.

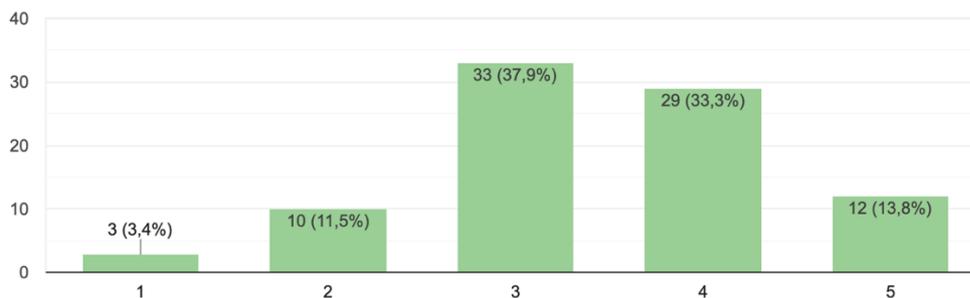


Grafico 12. Capacità di gestire i tempi di lavoro

La maggior parte è abbastanza e molto d'accordo che i dipendenti che lavorano a distanza tendono a lavorare più a lungo e più duramente, mentre è poco d'accordo sul fatto che lavorare da casa aumenta il carico di lavoro dei dipendenti, e questi perdono

costantemente produttività a causa dello stress e della pressione. Un'altra difficoltà del lavoratore in smart working è quella di dover gestire incombenze familiari e di cura e la condivisione di spazi e strumenti durante lo svolgimento del proprio lavoro con altri familiari; molti sono abbastanza d'accordo e completamente d'accordo che il lavoro agile ha migliorato la vita lavorativa e molto d'accordo sul fatto che il lavoro agile ha semplificato la vita privata; ritengono che la difficoltà a trovare un giusto equilibrio vita-lavoro genera stress.

La maggior parte dei rispondenti, il 39,1% ritiene che tra le tre affermazioni proposte, (1) i carichi di lavoro aumentano, con conseguente innalzamento dello stress lavoro-correlato; (2) lo smart working richiede ore extra di lavoro; (3) si crea una sovrapposizione di ruoli lavorativi e familiari, quella più vera sia l'ultima.

Relativamente al fenomeno della Great Resignation la maggior parte dei rispondenti si divide tra il 44,8% che ritiene di aver pensato di cambiare lavoro in cerca di uno dove venga posta più attenzione al benessere e conciliazione vita-lavoro ma poi ha deciso di rimanere e il 41,4% che invece non ha mai pensato di cambiare lavoro (*grafico 13*).

Riguardo al diritto alla disconnessione introdotto in alcuni stati l'80,5% lo trova assolutamente corretto e reputa che dovrebbe essere introdotto in tutti i paesi (*grafico 14*).

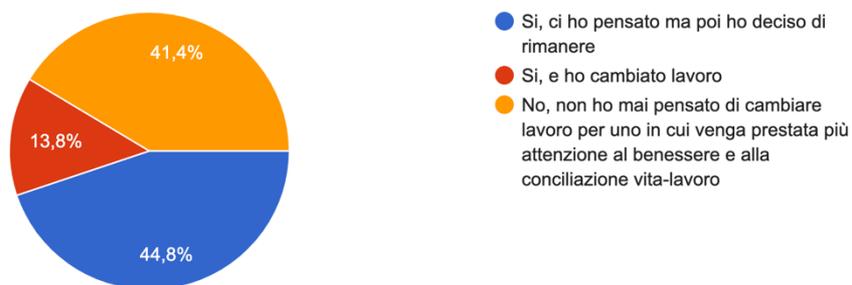


Grafico 13. Opinione sul lasciare il lavoro in cerca di uno dove sia data più attenzione a benessere e conciliazione vita-lavoro

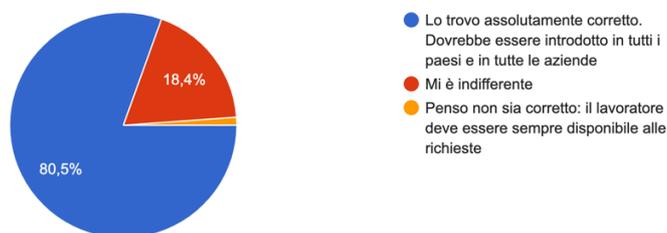


Grafico 14. Opinioni sul diritto alla disconnessione

Le barriere principali incontrate in smart working sono state i tempi non più scanditi per il 40,2%, la fatica digitale per il 27,6% e la condivisione degli spazi con altri per il 25,3% ma una buona parte, il 33,3%, dichiara di non aver incontrato nessuna barriera.

Riguardo all'affermazione "Uno dei problemi dello smart working è la percezione della persona di essere isolata: la solitudine è un problema per il lavoro" la maggior parte non è per nulla d'accordo; la maggior parte invece è abbastanza d'accordo sulle affermazioni "l'isolamento sociale riduce notevolmente le opportunità di interazione sociale tra i dipendenti", "C'è una relazione diretta e positiva tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale, e stress percepito dai dipendenti" e "C'è una relazione diretta e negativa tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale e soddisfazione sul lavoro dei dipendenti".

Il 46% ritiene che in parte ci sia un'associazione tra lavorare isolati e la soddisfazione e la maggior parte ritiene che questa associazione sia negativa (grafico 15).

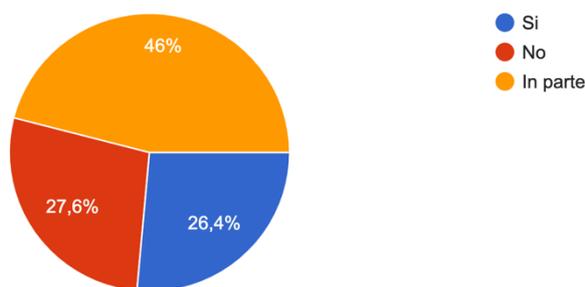


Grafico 15. Opinione sull'associazione tra lavorare isolati e soddisfazione

La distribuzione è abbastanza equa tra coloro (il 37,9%) che in parte ritengono che lavorare isolati sia associato a un mancato benessere della persona e coloro che non ritengono reale questa associazione (il 34,5%) perché per molti lavorare isolati, in un ambiente silenzioso è vantaggioso in quanto aiuta nella concentrazione.

#### 4.5.4 Sezione 4: senso di appartenenza e fiducia al lavoro

Il 66,7% ritiene che lo smart working aumenta l'autonomia (grafico 16).

Coloro che ritengono non aumenti l'autonomia sostengono che sia comunque sempre necessaria l'approvazione dei propri responsabili e ci siano orari rigidi da rispettare. Oltre la metà dei rispondenti, il 57,1% dichiara che con lo smart working aveva più autonomia (grafico 17).

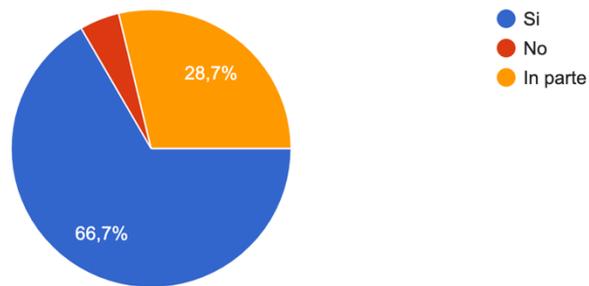


Grafico 16. Opinioni sull'aumento di autonomia in smart working

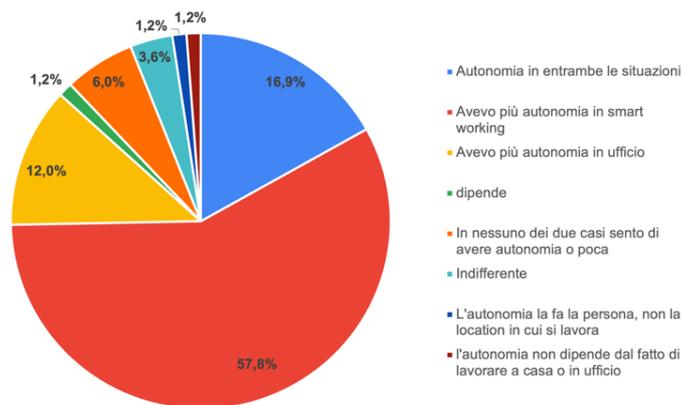


Grafico 17. Situazione con maggiore autonomia

La distribuzione sul grado di accordo dell'affermazione “La maggiore autonomia nel lavoro permette di ridurre la pressione nelle responsabilità familiari” è abbastanza equa ma maggiormente tendente ad un grado di accordo; riguardo a “Riconoscere alle persone flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, garantisce una maggiore responsabilizzazione sulla performance” la maggior parte è d'accordo e molto d'accordo così come relativamente a “La fiducia dimostrata dai colleghi ha un impatto positivo sulla soddisfazione personale al lavoro” (grafico 18).

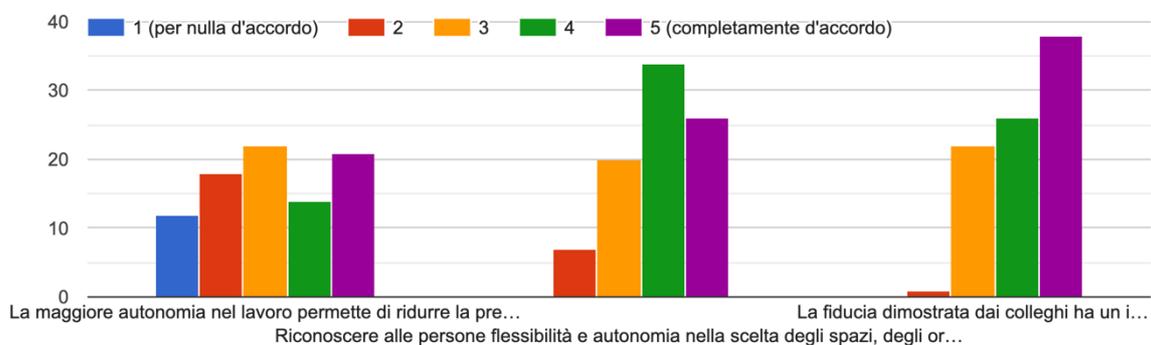


Grafico 18. Grado di accordo rispetto ad alcune affermazioni relative ad autonomia e fiducia

Sono pochissimi, il 4,5%, coloro che ritengono di non essere riusciti a mantenerne il senso di appartenenza con l'organizzazione con lo smart working (*grafico 19*). I fattori che hanno contribuito a mantenere il senso di appartenenza sono le dimostrazioni di fiducia da parte dei colleghi e dell'azienda, la condivisione di norme e valori e il senso di *commitment*.

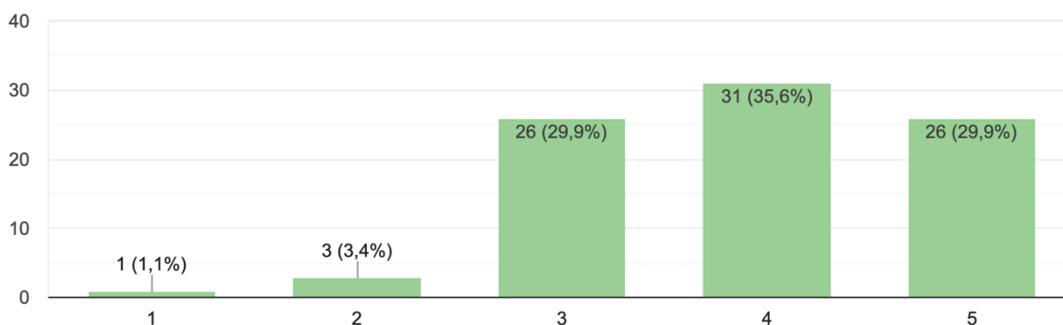


Grafico 19. Senso di appartenenza in smart working

La fiducia di un team si basa principalmente su condivisione e accettazione di regole, ruoli e pratiche e interazione frequente. Ciò che fa sì che il superiore e i colleghi si possano fidare di una persona è principalmente la competenza, l'attenzione al lavoro svolto, il rispetto delle scadenze e attenzione verso l'altro (*grafico 20*).

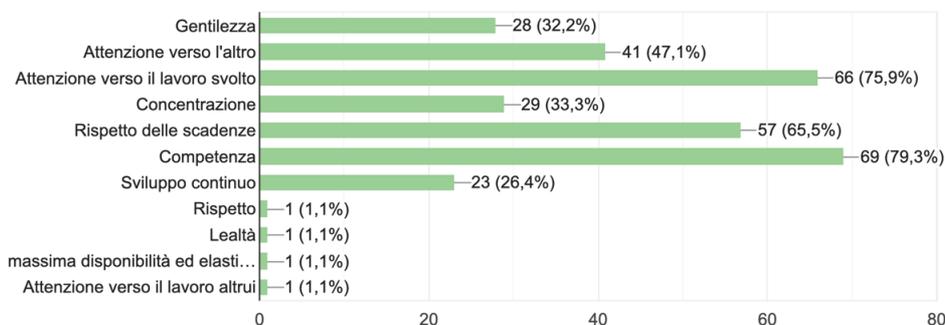


Grafico 20. Fattori che fanno sì che ci si possa fidare di una persona

Complessivamente il 95,2% ritiene che quando lavora in ufficio il suo superiore dimostri fiducia, rispetto al 91,9% relativo a quando ci si trovi a lavorare da casa.

Un superiore per dimostrare fiducia dovrebbe indicare l'obiettivo ma lasciare la possibilità di scegliere come raggiungerlo, coinvolgere il collaboratore nelle decisioni, affidare incarichi di responsabilità e lasciar gestire in modo autonomo i tempi (*grafico 21*).

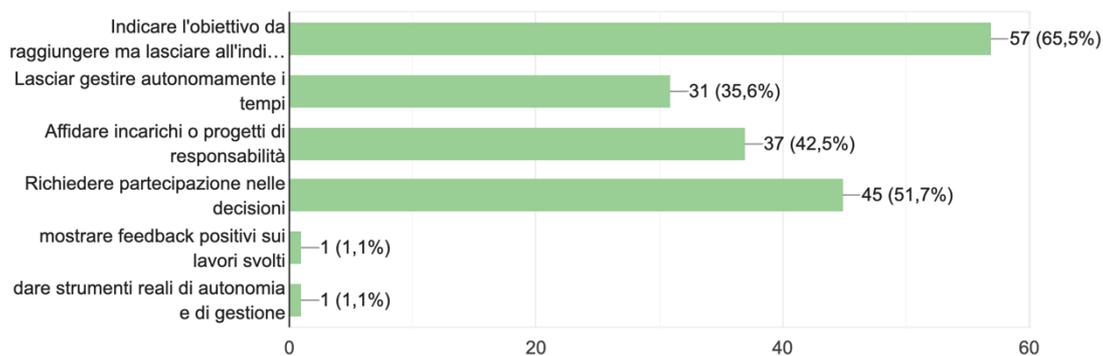


Grafico 21. Azioni di un superiore per dimostrare fiducia

L'aspetto che secondo gli individui è meno correlato al coinvolgimento con lo smart working è il sentimento di esclusione delle decisioni e attività, ma anche la percezione di isolamento (grafico 22).

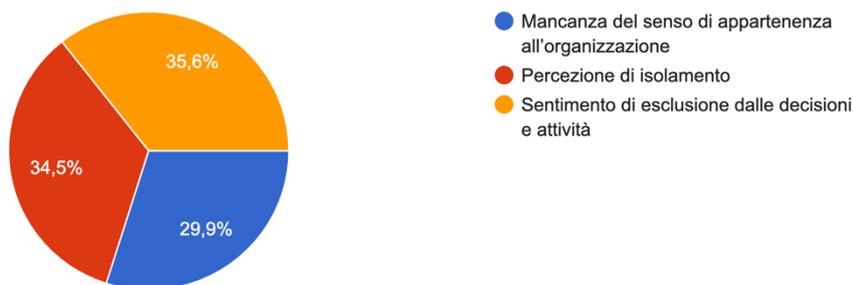


Grafico 22. Fattori correlati a un minor coinvolgimento in smart working

#### 4.5.5 Sezione 5: gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo

Il 92% ha avuto modo di svolgere il lavoro di gruppo prima dell'implementazione dello smart working, percentuale scesa al 74,7% con l'introduzione di questa modalità di lavoro.

Coloro che hanno avuto la possibilità di continuare a svolgerlo dichiarano di averlo fatto attraverso piattaforme come Zoom o Teams, attraverso riunioni periodiche suddividendo il lavoro tra i membri del team, per molti in modo pressoché uguale a quelli in presenza con l'unica differenza di essere mediati da uno schermo. La maggior parte ritiene sia stato soddisfacente svolgerlo anche a distanza e prevalentemente è stato utilizzato per la formazione.

Tra coloro che invece non hanno avuto modo di sperimentarlo, al 62,1% sarebbe piaciuto avere questa possibilità perché ritiene in gruppo si lavori meglio, si interagisca con gli

altri colleghi e questo aiuti a sviluppare il senso di appartenenza. Coloro invece che non sono interessati a questa modalità di lavoro lo ritengono più efficace se svolto in presenza. I punti di forza sono principalmente il confronto tra colleghi, lo sviluppo della motivazione e l'aumento del senso di appartenenza mentre quelli di debolezza riguardano la difficoltà nel gestire i tempi, il senso di isolamento, la scarsa motivazione, l'aumento dei conflitti ma anche una preparazione inadeguata (grafico 23).

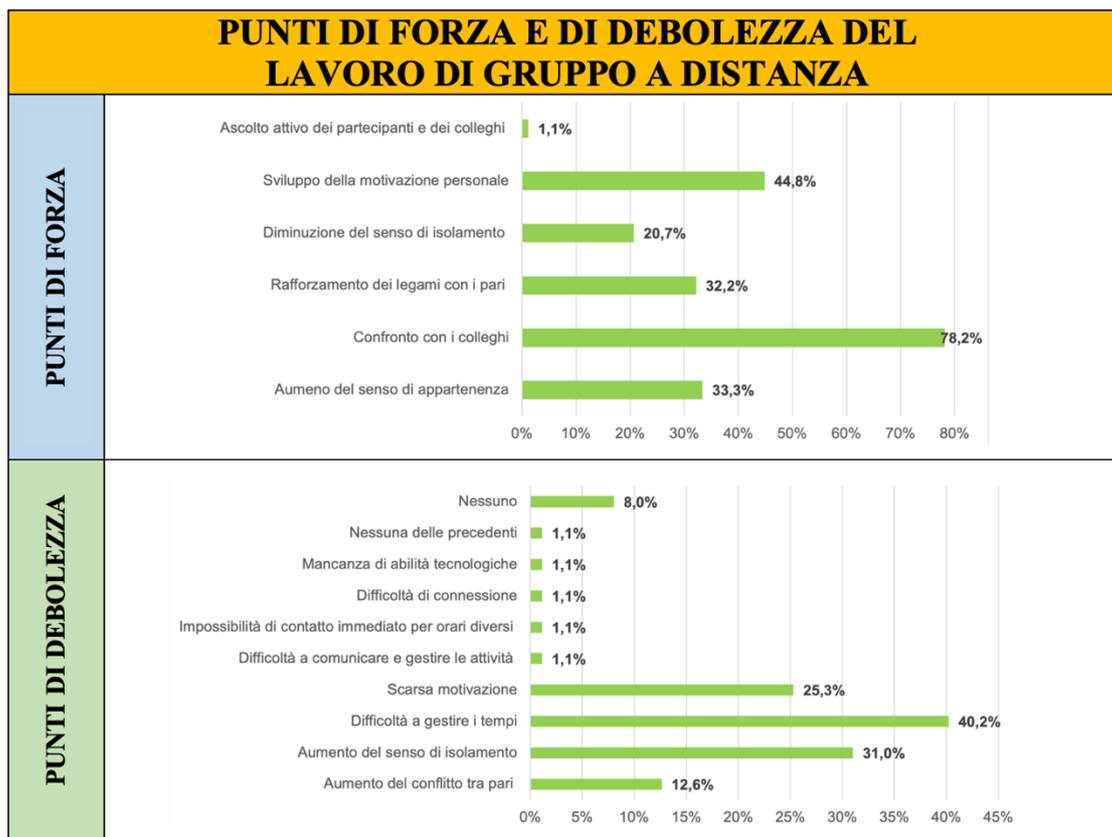


Grafico 23. Punti di forza e di debolezza del lavoro di gruppo a distanza

Il senso di gruppo e quindi la possibilità di lavorare insieme è stato percepito per la maggior parte dei rispondenti, il 56,3%, come un'opportunità, dal 35,6% come valore aggiunto al lavoro e per il 28,7% come una sfida (grafico 24).

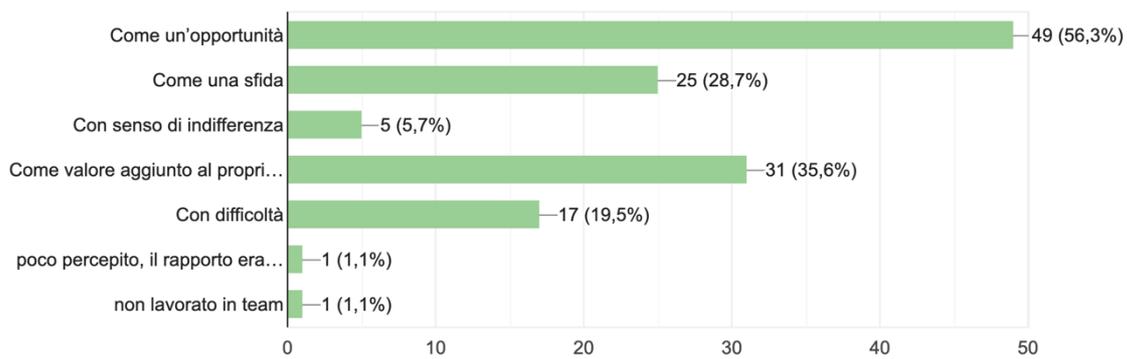


Grafico 24. Percezioni del senso di gruppo e lavoro a distanza

Tra i rispondenti nessuno ritiene che non sia mai importante creare un gruppo e la maggior parte, il 55,2% lo ritengono fondamentale quando per raggiungere l'obiettivo sono richieste competenze di persone diverse.

Ciò che fa funzionare bene il gruppo è principalmente lo scambio aperto di informazione e la fiducia tra colleghi; segue poi l'orientamento all'obiettivo e relazioni stabili con i colleghi (*grafico 25*).

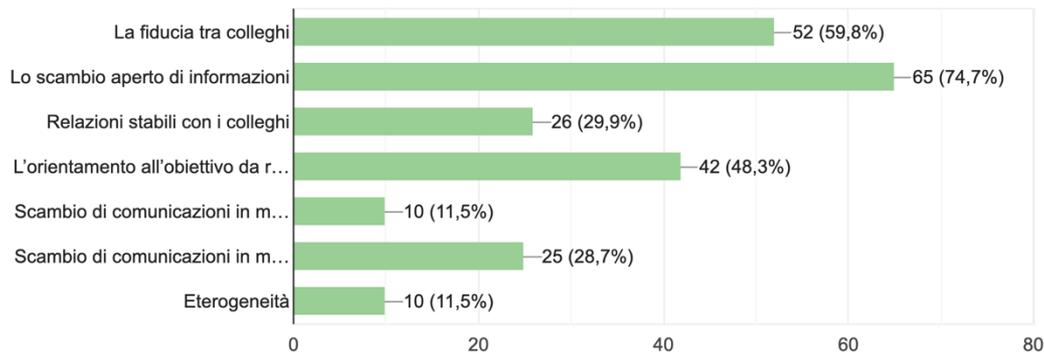


Grafico 25. Elementi che fanno funzionare bene un gruppo di lavoro a distanza

Tra nove aspetti elencati, in cui era stato chiesto di dare un ordine di importanza è emerso che la maggior parte ritengono che i due più importanti, per raggiungere l'efficacia nel gruppo di lavoro a distanza, siano la definizione di obiettivi chiari e misurabili e l'individuazione di ruoli chiari tra membri del team, mentre la maggior parte ha dato meno importanza alla motivazione da parte del superiore.

Le figure che si ritengono più idonee per gestire il gruppo di lavoro a distanza sono: un membro del gruppo individuato da un superiore/responsabile per particolari caratteristiche personali/lavorative per il 39,1%, il responsabile di settore per il 32,9% e una figura esterna individuata appositamente per il 21,8% (*grafico 26*).

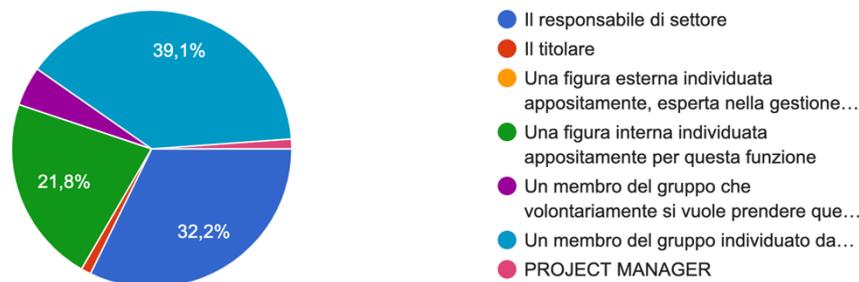


Grafico 26. Figure idonee per gestire il gruppo di lavoro a distanza

Per mantenere alta l'interazione lavorando a distanza suggeriscono sarebbe necessario programmare riunioni periodiche con i mezzi di comunicazione prediligendo le chiamate alle classiche mail, riunioni con un numero limitato di persone, condividere gli obiettivi e lavorare in team, ma anche momenti di condivisione extra lavorativi.

La maggior parte è almeno abbastanza d'accordo sull'importanza di creare un gruppo di lavoro quando si è a distanza e che sia importante un ascolto attivo da parte del superiore. La distribuzione riguardo al ruolo della distanza rispetto alla comunicazione è più eterogenea: alcuni sono d'accordo che la distanza renda più difficile la comunicazione ma altrettanti invece non sono d'accordo (grafico 27).

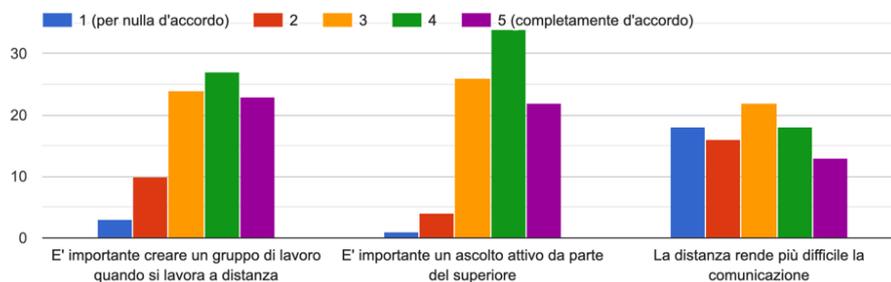


Grafico 27. Grado di accordo rispetto ad affermazioni su gruppo, ascolto e comunicazione

L'indebolimento del dialogo e del contatto comporta principalmente una diminuzione del senso di identificazione, effetti psicologici come stress, ansia emotiva e insoddisfazione e senso di esclusione sociale.

L'82,8% ritiene che gli strumenti tecnologici e le piattaforme di condivisione social siano utili per percepire il supporto e rafforzamento dell'interazione e connessione, facilitando la condivisione e interazione, rafforzando il senso di gruppo e semplificando il lavoro. Coloro che sono contrari ritengono che siano dannose perché tolgono il confronto faccia a faccia, creando spesso fraintendimenti.

Le piattaforme sono state utilizzate principalmente per le riunioni, la condivisione di documenti e file, partecipazione a webinar e corsi formativi.

La maggior parte, il 40,2% ha assunto un atteggiamento di facilitatore di relazioni, ma molti anche comprensivo e indipendente (grafico 28).

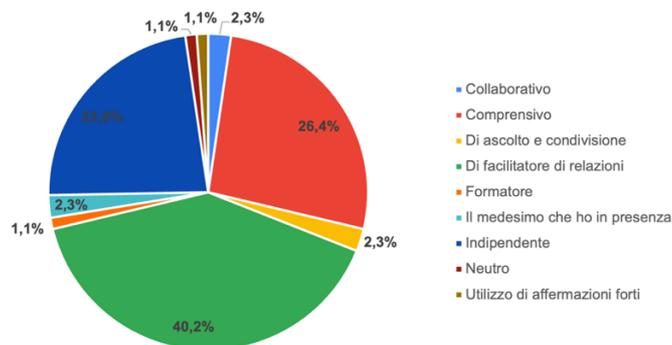


Grafico 28. Atteggiamento assunto nel team di lavoro a distanza

#### 4.5.6 Sezione 6: manifestare e gestire le emozioni

Quando si lavora in ufficio le principali emozioni provate sono: soddisfazione, per il 56,3%, realizzazione il 42,5%, ma anche stress, il 29,9% e confusione il 23,0%. In smart working le emozioni prevalenti sono pressoché le stesse: soddisfazione il 58,6%, realizzazione il 39,1%, stress il 18,4% e confusione il 17,2% (grafico 29).

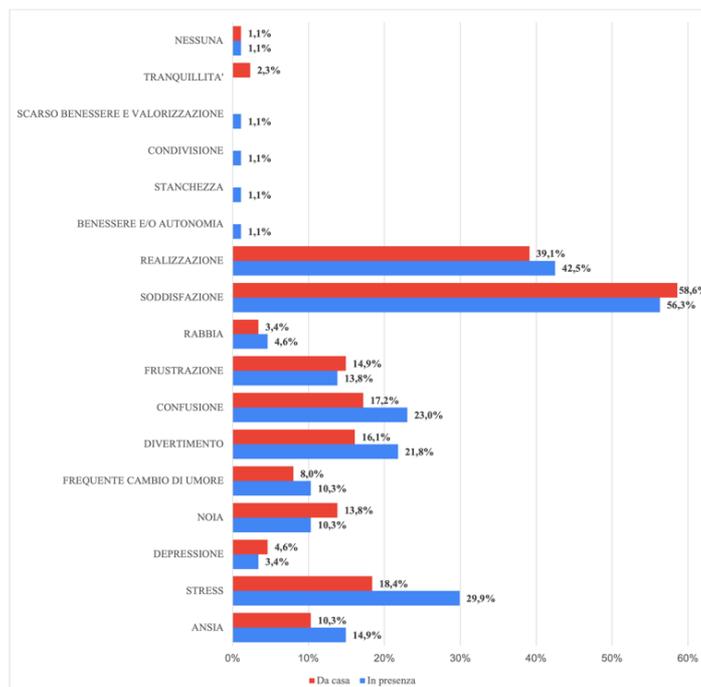


Grafico 29. Emozioni provate in presenza e a distanza

La maggior parte non ritiene che essere rigidi e distaccati durante il proprio lavoro sia utile per vivere meglio il lavoro a distanza senza sentire la solitudine: in questo modo non si riesce a creare un ambiente di lavoro positivo e propositivo e si crea solitudine, un rapporto difficile con i colleghi, non si riescono ad instaurare relazioni di fiducia e non aiuta il benessere.

Le emozioni provate sono legate principalmente a un maggior utilizzo delle tecnologie, ad una situazione nuova, mai vissuta prima e la curiosità verso questa modalità (*grafico 30*).

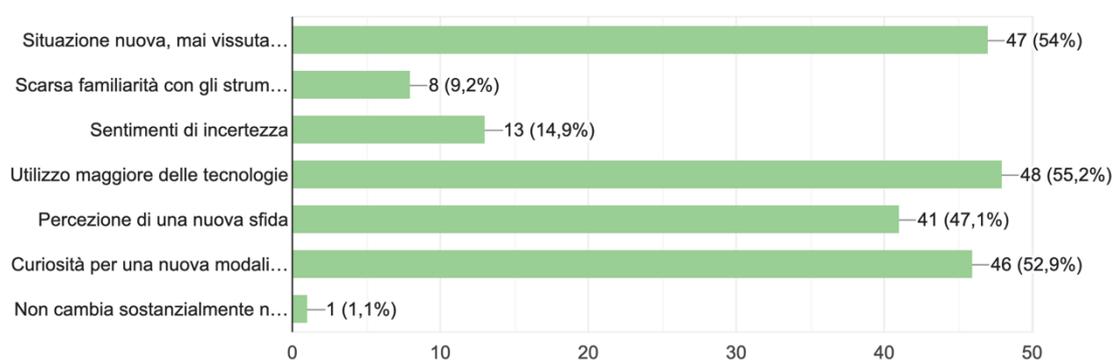


Grafico 30. Elementi associati alle emozioni provate in smart working

Riguardo il non vedere i propri colleghi e il capo di persona e la conseguente difficoltà a leggere le emozioni da remoto, le opinioni sono distribuite in modo pressoché uniforme: il 37,9% è in parte d'accordo e il 34,5% non è d'accordo (*grafico 31*). Coloro che sono d'accordo ritengono che le difficoltà nel condividere le emozioni da remoto siano legate all'impossibilità di leggere i gesti e le espressioni delle persone e la mancanza di presenza fisica (*grafico 32*).

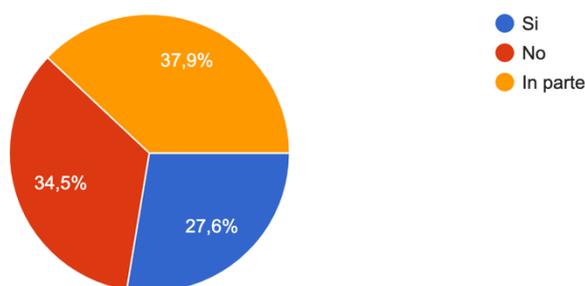


Grafico 31. Opinioni sulla difficoltà a leggere le emozioni

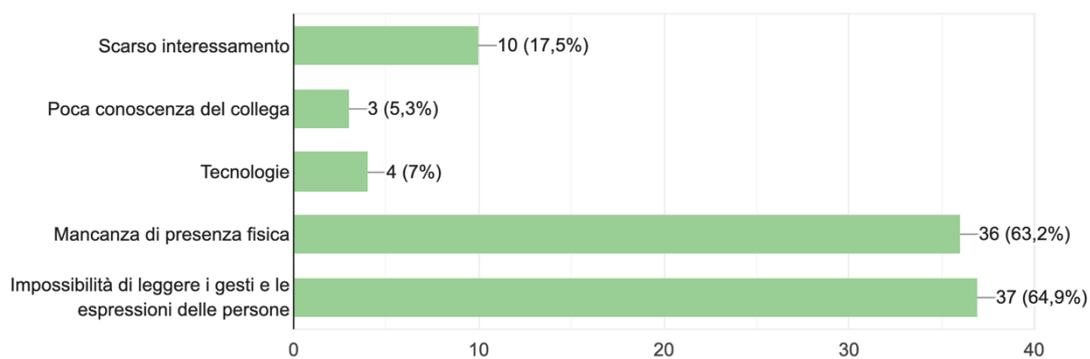


Grafico 32. Motivi nella difficoltà a leggere le emozioni

Il 72,4% è concorde sul ritenere che se l'individuo ha sviluppato un elevato livello di autoconsapevolezza, il team lavorerà meglio in quanto ciascun membro sarà in grado di operare sulla propria capacità di gestire emozioni, imprevisti e cambiamento perché "se ogni parte funziona bene, la macchina andrà meglio" e i rapporti saranno migliori, diminuiranno i conflitti, creando un team più affiatato che sa gestire meglio anche gli imprevisti.

La maggior parte è d'accordo nel ritenere che saper riconoscere e gestire le proprie emozioni permette di comprendere le sfumature di ciascuna situazione e comprendere gli stati d'animo altrui e interagire in maniera empatica con gli altri membri del team ma non sono d'accordo sul fatto che lavorare in smart working facilita lo sviluppo di emozioni negative (grafico 33).

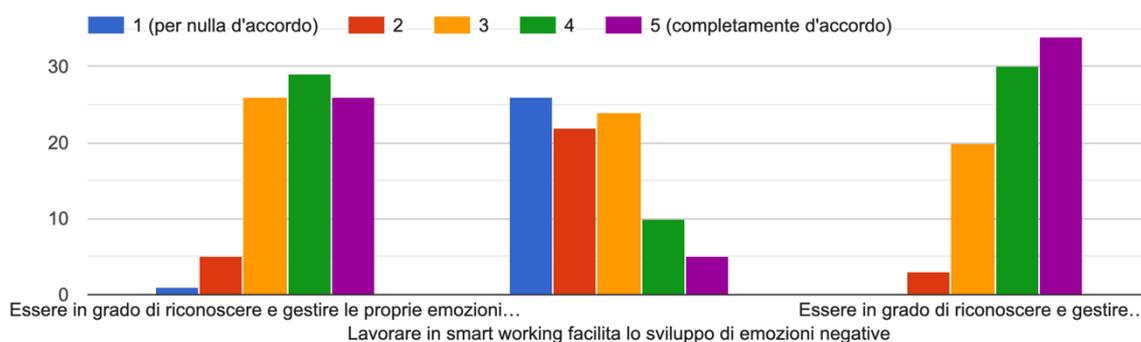


Grafico 33. Grado di accordo con alcune affermazioni

#### 4.5.7 Sezione 7: conclusioni

Infine, è stato richiesto ai partecipanti alla ricerca di esprimere con tre parole la loro esperienza. I risultati sono stati organizzati nella seguente "nuvola di parole" (figura 4).



#### 4.6 Commenti dei risultati

Il commento dei risultati avviene attraverso un confronto delle risposte al nostro questionario rispetto a quanto aveva già scoperto e riportato la letteratura che abbiamo citato. Le risposte fornite in alcuni casi sono state eterogenee e diversificate, in altri casi, invece, abbastanza omogenee. Per questo motivo ci focalizzeremo sui risultati più rilevanti e significativi per il nostro studio.

I dati raccolti nel nostro studio ci hanno sicuramente permesso di analizzare più a fondo il fenomeno dello smart working e del suo impatto sulle persone che l'hanno vissuto, indagando i fattori principali che hanno contribuito al loro benessere e valorizzazione.

La prima parte, relativa a dati anagrafici ed esperienza professionale dei rispondenti, segnala una distribuzione abbastanza equa per genere, con un'età prevalente tra 41 e 50 anni, perlopiù coniugati e un numero di figli compreso tra 0 e 2.

Per quanto riguarda il titolo di studio, la maggior parte detiene una laurea magistrale e svolge la professione di impiegato/a con un contratto a tempo indeterminato.

Ciò che è significativo è che i rispondenti del settore pubblico sono stati solo due e questo non ci permetterà di fare una generalizzazione per quanto riguarda questo ambito: potremmo dire che i dati emersi riguardano solamente il settore privato.

Per quanto riguarda invece l'esperienza dello smart working emerge come siano pochi, tra i rispondenti, coloro che lo praticano ancora oggi e chi lo fa è principalmente perché ora ci sono ancora le condizioni per poterlo fare. Ci aspettavamo di leggere una percentuale maggiore di individui oggi in smart working dal momento che anche la letteratura segnalava un aumento considerevole delle aziende che hanno implementato questa modalità. Quello che emerge potrebbe essere un tratto territoriale.

Notiamo che i fattori che la maggior parte delle persone segnalano come necessari per il benessere della persona sono quelli che anche noi abbiamo individuato tra le dimensioni principali che abbiamo analizzato in questo elaborato, tra cui l'*engagement*, la valorizzazione, la fiducia e l'equilibrio tra vita e lavoro.

A confermare quanto già emerso, dai risultati si evidenzia come l'impatto sulle persone che hanno lavorato in smart working sia stato soddisfacente, portando maggior benessere. Ciò che ha contribuito a questo è stato principalmente la comunicazione chiara degli obiettivi da raggiungere, il contatto continuo, la chiarezza delle informazioni ma anche l'essere inseriti in un ambiente di lavoro positivo, quindi, come suggerisce la letteratura,

identificando le competenze relative al saper comunicare, relazionarsi e supportare come elementi chiave per il benessere dell'individuo.

Per quanto riguarda l'importanza di valorizzare le persone, i rispondenti ritengono che i fattori principali siano la fiducia, lo svolgimento di attività trasparenti, il sentimento di apprezzamento da parte del superiore, l'autonomia nelle attività da svolgere e ricevere informazioni chiave dal superiore.

In accordo con quanto riportato precedentemente, sottolineando il ruolo fondamentale del superiore per supportare la persona a distanza, i rispondenti riconoscono l'importanza di ricevere le informazioni adeguate e tempestive, anche attraverso le tecnologie che aiutano in parte la persona a sentirsi valorizzata, motivata, soddisfatta, rispettata e impegnata.

Oltre i tre quarti dei rispondenti riconoscono inoltre il ruolo delle tecnologie come fattore di *empowerment*, confermando il dato in letteratura.

I rispondenti sono abbastanza d'accordo con quanto emerge dagli studi precedenti sulle implicazioni delle nuove tecnologie che, se da un lato possono migliorare la vita lavorativa, dall'altro possono anche peggiorarla, con effetti negativi su benessere, *engagement* e performance perché possono creare una dipendenza da questi strumenti. È necessario essere preparati e saper utilizzare al meglio le tecnologie in modo da trarne i massimi benefici.

Molti rispondenti inoltre concordano sul ruolo dell'*engagement* nell'ottenere migliori prestazioni individuali ed organizzative.

Ciò che è significativo riportare è che mentre gli autori sottolineano l'aumento della soddisfazione con la modalità dello smart working, tanto che molti sono intenzionati a richiederlo anche terminata l'emergenza abbandonando il lavoro nel caso in cui venga negato, i rispondenti segnalano come la soddisfazione non vari in modo significativo tra una modalità e un'altra, anzi, è poco inferiore per il lavoro in smart working. Inoltre, mentre abbiamo individuato come variabili positive della soddisfazione la formazione, il lavoro di squadra, l'*empowerment* e la retribuzione, i nostri rispondenti segnalano che per loro la soddisfazione è data principalmente dall'autonomia e dalla varietà e significatività dei compiti assegnati e anche loro segnalano l'importanza del lavoro in team. Importante anche sottolineare che per la maggior parte i fattori che contribuiscono alla soddisfazione sono gli stessi per le diverse modalità di lavoro, ad indicare che non è la modalità che concorre alla soddisfazione ma altri fattori, come quelli che abbiamo indicato.

È molto significativo notare che la stragrande maggioranza dichiara di essere contattata fuori orario di lavoro e aver eseguito subito quanto richiesto, ritenendo di dover fare immediatamente quanto domandato dai superiori e colleghi. Questo ci segnala come con lo smart working non vengano più segnati dei confini al termine della attività e tutti i tempi e spazi si siano estesi. Bisogna fare in modo che si pongano dei limiti anche alla giornata lavorativa da casa per preservare il benessere della persona.

Al contrario di quanto rilevato dallo studio condotto dall'Inail, circa il 40% dei nostri rispondenti dichiara di aver ricevuto spesso o sempre interferenze tra richieste lavorative e vita privata. Occorre agire in modo che questo non accada più e far sì che gli individui riescano a conciliare adeguatamente le due sfere.

È poi interessante constatare che mentre molti ritengono di essersi sentiti supportati ricevendo mail e comunicazioni solo in orario lavorativo, molti altri invece dichiarano di non essersi sentiti supportati lavorando da casa. Per questo è necessario rendere consapevole il management dell'importanza che ha il suo supporto nei confronti dei collaboratori.

Ciò che ci sorprende positivamente leggendo i risultati è che l'aspetto più importante per la conciliazione vita-lavoro per i rispondenti, tra i sette proposti, è proprio la salute, il loro benessere, seguito dalla soddisfazione nelle attività della vita fuori e nel lavoro, mentre l'aspetto meno importante risulta essere per la maggior parte la produttività.

Riuscire a gestire i tempi di lavoro e rispettarli sembra essere per la maggior parte dei rispondenti almeno abbastanza facile: nell'analisi precedente, invece, era emerso come, nonostante si sostenesse che per la maggior parte riuscire a organizzare gli orari era tra gli aspetti migliorati con lo smart working, non per tutti era risultato semplice, dichiarando di aver bisogno di una guida in questo processo.

Riguardo una serie di affermazioni proposte è stato chiesto ai rispondenti il grado di accordo. Relativamente al lavorare più a lungo e più duramente quando si è a casa, la maggior parte è abbastanza e molto d'accordo, così come è emerso nella letteratura, in quanto viene visto come possibilità di lavorare in ogni momento, avendo di conseguenza sempre un occhio sul pc; al contrario, sono poco d'accordo sul fatto che lavorare da casa aumenta il carico di lavoro dei dipendenti perdendo produttività a causa dello stress e della pressione e che una difficoltà del lavoratore in smart working è quella di dover gestire incombenze familiari e di cura e la condivisione di spazi e strumenti durante lo

svolgimento del proprio lavoro, con altri familiari mentre gli studi erano concordi con questa. Infine, sono perlopiù abbastanza d'accordo con il miglioramento della vita lavorativa e semplificazione di quella privata e della difficoltà a trovare un giusto equilibrio vita-lavoro che genera stress, come confermato dagli studi considerati.

Ciò che è interessante notare è che relativamente al fenomeno della Great Resignation, la maggior parte dei soggetti da noi coinvolti nella ricerca sostiene di aver pensato di cambiare posto di lavoro, ma di aver poi deciso di rimanere; molti altri invece non hanno mai pensato di cambiare. Questo dato è davvero significativo rispetto a quanto emerso dagli studi analizzati e rileva una certa cautela nell'abbandonare la propria professione. Uno degli aspetti rilevanti è probabilmente legato alla composizione del campione che, come abbiamo visto in apertura, è composto quasi esclusivamente da lavoratori con contratto a tempo indeterminato. Questo resta un punto che sarebbe molto interessante approfondire. Accordo quasi totale si rileva sull'importanza di potenziare l'attenzione sul diritto alla disconnessione, introdotto in molti paesi.

La barriera principale incontrata con lo smart working, secondo i rispondenti, è stata il non avere più tempi scanditi, una caratteristica emersa anche dalla letteratura, che alcuni vedono come un limite e una difficoltà e altri come un vantaggio.

Prendendo in considerazione altre affermazioni e chiedendo il grado di accordo ai rispondenti, la maggior parte è per nulla d'accordo nel considerare l'isolamento come uno dei problemi dello smart working mentre gli studi lo considerano una delle implicazioni principali. Invece, sono abbastanza d'accordo con il considerare l'isolamento sociale come riduzione delle opportunità di interazione sociale tra i dipendenti, la relazione positiva tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale, e stress percepito dai dipendenti e la una relazione negativa tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale e soddisfazione sul lavoro dei dipendenti.

Il materiale bibliografico considerato ci ha messo in luce come l'isolamento sul lavoro sia associato alla solitudine: i nostri rispondenti ritengono solo in parte vera questa associazione. Se coloro che hanno già studiato questo aspetto considerano svantaggioso lavorare isolati, i nostri rispondenti si sono distribuiti in modo abbastanza equo tra coloro che confermano questo e coloro che non ritengono reale questa associazione in quanto lo considerano un vantaggio per la loro concentrazione.

Abbiamo constatato che l'autonomia è una delle caratteristiche dello smart working e i nostri rispondenti per la maggior parte ritengono, infatti, che questa modalità di lavoro aumenti l'autonomia.

La distribuzione delle risposte relative all'affermazione sull'autonomia o meno nel lavoro, che permette di ridurre la pressione nelle responsabilità familiari, è abbastanza equa ma tendente al grado di accordo, segnalando come questa contribuisca a un buon equilibrio tra vita-lavoro; riguardo alla scelta di riconoscere alle persone flessibilità e autonomia negli spazi, negli orari e negli strumenti da utilizzare, per garantire una responsabilizzazione sulla performance migliore, la maggior parte è concorde così come relativamente al fatto che la fiducia dimostrata dai colleghi ha un impatto positivo sulla soddisfazione personale al lavoro. È necessario però sottolineare l'importanza di sfruttare bene le responsabilità date per far capire le proprie potenzialità e di conseguenza essere più soddisfatti delle attività svolte.

Anche con la modalità dello smart working la maggior parte è riuscita a mantenere il senso di appartenenza grazie alle dimostrazioni di fiducia da parte dei colleghi e dell'azienda, la condivisione di norme e valori e il senso di commitment.

Secondo i rispondenti la fiducia di un team si basa principalmente su condivisione e accettazione di regole, ruoli e pratiche e interazione frequente.

Quasi la totalità ritiene che in presenza il superiore dimostri fiducia, e la quasi stessa percentuale, leggermente inferiore, lo dichiara anche quando si lavora da casa. Ciò che sottolineano è che per dimostrare fiducia il superiore dovrebbe principalmente indicare l'obiettivo ma lasciare la possibilità di scegliere come raggiungerlo e coinvolgere il collaboratore nelle decisioni: la letteratura, in linea con questo risultato che consente inoltre di responsabilizzare l'individuo, aggiunge che per dimostrare fiducia è fondamentale la comunicazione regolare tra le parti.

L'aspetto che secondo i rispondenti è meno correlato al coinvolgimento con lo smart working è il sentimento di esclusione delle decisioni e attività, ma anche la percezione di isolamento.

Sono tantissimi, tra il nostro campione considerato, coloro che hanno avuto modo di svolgere il lavoro di gruppo prima dell'implementazione dello smart working, mentre sono diminuiti, anche se il numero è rimasto rilevante, con l'introduzione dello smart

working, dove è stato svolto grazie all'utilizzo di piattaforme idonee, fissando riunioni periodiche e dividendo il lavoro tra membri del team.

La soddisfazione in merito è stata elevata, anche se mediata da uno schermo.

Coloro invece che non hanno avuto modo di sperimentarlo, avrebbero desiderato avere la possibilità di provarlo; quelli non interessati a questa modalità di lavoro lo ritengono più efficace se svolto in presenza.

I punti di forza del lavoro di gruppo a distanza sono principalmente il confronto tra colleghi, lo sviluppo della motivazione e l'aumento del senso di appartenenza mentre quelli di debolezza riguardano la difficoltà nel gestire i tempi, il senso di isolamento, la scarsa motivazione, l'aumento dei conflitti ma anche una preparazione inadeguata.

Il senso di gruppo e quindi la possibilità di lavorare insieme è stato percepito per la maggior parte dei rispondenti come un'opportunità, in quanto l'indebolimento del dialogo e del contatto comporta principalmente una diminuzione del senso di identificazione, effetti psicologici come stress, ansia emotiva e insoddisfazione e senso di esclusione sociale. Ciò che emerge è la necessità di sviluppare e integrare il lavoro di gruppo nel lavoro a distanza.

La maggior parte considera gli strumenti tecnologici e le piattaforme social utili per il supporto e rafforzamento dell'interazione e connessione con i colleghi, facilitando la condivisione e interazione, rafforzando il senso di gruppo e semplificando il lavoro. Coloro che sono contrari ritengono che siano dannose perché tolgono il confronto faccia a faccia, creando spesso fraintendimenti.

La maggior parte ha assunto un atteggiamento di facilitatore di relazioni, ma molti anche comprensivo e indipendente.

È emerso che le emozioni principali legate al lavoro in ufficio sono la soddisfazione, la realizzazione ma parallelamente anche stress, e confusione e praticamente le stesse sono state provate in smart working. In linea con la letteratura emerge quindi come le persone abbiano provato diverse e anche contrastanti emozioni.

Si ritiene che essere rigidi e distaccati durante il proprio lavoro sia utile per vivere meglio il lavoro a distanza senza sentire la solitudine perché così non si riesce a creare un ambiente di lavoro positivo e propositivo e si crea al contrario solitudine, un rapporto difficile con i colleghi, non si instaurano relazioni di fiducia e non si contribuisce al benessere.

La distribuzione è quasi uniforme tra coloro che sono d'accordo, e non d'accordo, riguardo la connessione tra il non vedere i propri colleghi e il capo e la difficoltà a leggere le emozioni.

La maggioranza è concorde sul ritenere che se l'individuo ha sviluppato un elevato livello di autoconsapevolezza, il team lavorerà meglio in quanto ciascun membro sarà in grado di operare sulla propria capacità di gestire emozioni, imprevisti e cambiamento ma anche nel ritenere che saper riconoscere e gestire le proprie emozioni permetta di comprendere le sfumature di ciascuna situazione e comprendere gli stati d'animo altrui e interagire in maniera empatica con gli altri membri del team ma non sono d'accordo sul fatto che lavorare in smart working faciliti lo sviluppo di emozioni negative.

Ci è difficile confrontare questi ultimi dati riferiti alla nostra ricerca perché come precedentemente detto la letteratura è risultata scarsa di materiale in merito.

Concludiamo sottolineando che la maggior parte delle persone desidererebbe oggi continuare a lavorare con una modalità ibrida che alterni qualche giorno in presenza e qualche giorno in smart working. Questa è la soluzione più vantaggiosa per creare team collaborativi a distanza ma richiede specifici accorgimenti per fare in modo che risulti un'esperienza piacevole ed efficace per gli individui ed evitare che si sviluppino forme di resistenza.

La ricerca condotta e su questo capitolo presentata ed analizzata ci consente quindi di rispondere all'obiettivo del nostro studio. Esaminando le risposte abbiamo potuto esplorare come gli individui si sono sentiti nella loro esperienza di smart working e quali fattori hanno contribuito a farli sentire bene e valorizzati.

I dati rilevati ci permettono di rispondere alla prima domanda di ricerca consentendoci di affermare che in smart working la maggior parte delle persone si è sentita bene e valorizzata, ma anche di rispondere alla seconda domanda individuando come fattori chiave per la valorizzazione e il benessere la conciliazione vita-lavoro, l'autonomia, l'appartenenza e la capacità di gestire adeguatamente le emozioni.



## CONCLUSIONI

La ricerca è nata dalla nostra curiosità di comprendere se, con una modalità di lavoro diversa da quella tradizionale, come il caso dello smart working, l'individuo riesca a sentirsi bene e valorizzato e quali fattori contribuiscano a questo risultato.

L'interesse è stato dato anche dallo scarso numero di testi e dati in letteratura su alcune dimensioni che abbiamo voluto per questo indagare ulteriormente.

Il nostro studio ci ha permesso di definire e presentare il materiale già presente, indagandolo ulteriormente al fine di conoscere i fattori che incidono sulla vita lavorativa e personale dell'individuo contribuendo al loro essere come persona.

Abbiamo compreso quanto oggi sia fondamentale per le organizzazioni porre al centro non solo la produttività e l'aspetto economico ma focalizzarsi e mettere il focus sull'individuo in quanto tale e come parte necessaria di tutto il processo.

In questo momento sono ancora pochi coloro che praticano lo smart working: le organizzazioni prediligono maggiormente la modalità in presenza, nonostante l'impatto di questa modalità sui soggetti coinvolti nella nostra analisi sia stato soddisfacente. Questo è da addebitare molto probabilmente alla difficoltà di molti manager di fare il cambio di mentalità e passare dall'ottica del controllo a quella della fiducia e autonomia dei collaboratori, ponendo il focus sul risultato da raggiungere.

È stato dimostrato che i fattori che contribuiscono al benessere sono *engagement*, valorizzazione, equilibrio vita-lavoro, fiducia e il gruppo con cui si lavora, che per questo motivo vanno protetti e sviluppati.

Riguardo alla valorizzazione dell'individuo si riconoscono come fattori principali la fiducia, il coinvolgimento nello svolgimento di attività trasparenti, l'autonomia, l'apprezzamento e la ricezione di informazioni chiave da parte del superiore, il quale per riuscire a supportare adeguatamente la persona a distanza deve dare informazioni adeguate e tempestive.

Fondamentale, quando si lavora a distanza, è il ruolo delle tecnologie che vengono da un lato viste come miglioramento della vita consentendo di rimanere in contatto con colleghi e superiori anche da remoto ma dall'altro possono creare una dipendenza da essi con effetti negativi sul benessere dell'individuo.

Rispetto alla soddisfazione possiamo concludere che essa non varia in modo significativo tra una modalità e l'altra, e anzi sia leggermente inferiore quando si lavora a distanza.

Da casa è più frequente percepire interferenze tra vita e lavoro in quanto le necessità da gestire contemporaneamente sono maggiori. Se da una parte è possibile concludere questo, dall'altra è emerso come lavorare da casa permetta meglio di conciliare le due sfere e vivere di conseguenza meglio l'esperienza lavorativa. Ciò che è necessario fare è organizzarsi, porsi dei limiti e rispettarli, ma perché ciò accada è imprescindibile essere preparati e incoraggiati dai propri superiori.

Se possiamo affermare che alcuni si sono sentiti supportati, non possiamo dire lo stesso per altri che non hanno percepito questo aspetto lavorando da casa: è necessario un leader che guidi i suoi collaboratori e li sostenga nelle nuove esperienze.

Ciò che emerge infine è che l'aspetto che si considera più importante per la conciliazione vita-lavoro è proprio il benessere. Risulta difficile gestire i tempi quando ci si trova a distanza e quindi da soli: si lavora più a lungo e si fa più fatica a conciliare tempi, spazi e strumenti con gli altri familiari e conviventi.

È interessante il fatto che mentre oggi si sente sempre più parlare del fenomeno della Great Resignation, dalla nostra ricerca è emerso come la maggior parte degli interpellati non abbia preso in considerazione l'idea di cambiare lavoro per uno che presti maggior interesse alla persona o sia stata presa in considerazione questa possibilità senza poi coglierla.

Possiamo dire inoltre come tra i problemi dello smart working si annoverino l'isolamento e la solitudine che riducono le opportunità di interazione. È per questo motivo necessario prevedere quanti più possibili momenti di condivisione e scambio reciproco quando si è a distanza, ad esempio, prevedendo più lavori di gruppo o in gruppo.

L'autonomia è una di quelle caratteristiche che permette di equilibrare meglio la sfera personale e professionale e dare più responsabilità agli individui, con un impatto positivo sulla loro soddisfazione, il loro benessere e il loro senso di valorizzazione.

Bisogna riuscire a sentirsi parte dell'organizzazione anche a distanza grazie alle dimostrazioni di fiducia date dai livelli gerarchici superiori: nell'analisi fatta non emerge una differenza significativa tra fiducia data in presenza e quella data a distanza.

Relativamente al lavoro in team emerge come esso sia diminuito da remoto anche se gli individui avrebbero desiderato mantenerlo anche a distanza; nonostante ciò, coloro che hanno avuto modo di continuare a svolgere *team work* sono stati molto soddisfatti in quanto risultano importanti l'interazione, lo scambio di informazioni, il contatto continuo

anche a distanza per non intaccare il benessere dell'individuo. È indispensabile quindi che le organizzazioni inseriscano all'interno delle attività a distanza anche momenti di gruppo per far dialogare insieme le persone, considerando che il lavoro di gruppo aumenta il benessere e la valorizzazione dell'individuo.

Per quanto riguarda le emozioni vissute non si può dire ci sia una differenza significativa tra quelle provate in presenza e quelle provate a distanza, ma spicca come siano varie e in molti casi anche opposte tra di loro: da positive come la soddisfazione e la realizzazione a negative come lo stress e la confusione. Ciò che è importante è non essere rigidi e distaccati nello svolgere le attività lavorative perché questo atteggiamento non aiuta a far vivere bene l'individuo. Per il benessere è importante essere aperti, comprensivi e integrati nelle attività.

Persone che hanno sviluppato un alto livello di autoconsapevolezza riusciranno meglio a gestire le proprie emozioni, riconoscerle e interpretare anche quelle degli altri, in modo da interagire in maniera empatica.

È naturale provare emozioni, esse sono centrali nella natura umana (Staniec et al., 2022). L'importante è saperle riconoscere e affrontare, e non negarle: in questo modo, anche se ne emergessero di negative, non intaccherebbero il benessere dell'individuo.

Concludiamo quindi dicendo che il nostro studio ha permesso di analizzare questo fenomeno e farci constatare che i fattori che contribuiscono al benessere e alla valorizzazione dell'individuo sono diversi e vanno protetti. Quello che si aspettano le persone e desiderano per il loro futuro è proseguire le loro attività con una modalità ibrida, che alterni giorni in presenza e giorni a distanza.

Non possiamo dire che esista un modello giusto e uno sbagliato per lavorare, ma è indubbio che ognuno presenti dei punti di forza su cui le organizzazioni devono basarsi per fare la loro scelta.

Dopo due anni di emergenza le aziende si chiedono quale sia la modalità migliore, tentando di valorizzare quanto già fatto e continuare in parte con questa modalità; nonostante ciò, alcune invece dichiarano di voler tornare in presenza, contro il parere degli individui.

Quello a cui assisteremo nei prossimi anni non sarà solo un alternarsi di giorni in ufficio e giorni da casa ma sperimenteremo un cambiamento ben più ampio che porterà

innovazione nei processi.<sup>1</sup> Siamo ora nell'epoca “*phygital*”, dove viene combinato il lavoro in presenza con quello a distanza, dove la tecnologia diventa lo strumento centrale e abilitante: ciò che è fondamentale però è tenere sempre a mente che le persone devono essere al centro di tutti i processi.

Il lavoro ibrido è diventato, e sempre più diventerà, il “new normal” al fine di rendere le persone soddisfatte della loro relazione con il lavoro e garantire il loro benessere, consentendo alle aziende di raggiungere gli obiettivi di business e un vantaggio competitivo sul mercato facendo leva sulla persona che lavora come fulcro dei processi di cambiamento e sviluppo. Questa modalità è desiderata dai dipendenti ed è anche produttiva, efficiente ed efficace per le organizzazioni.

Non possiamo più rimanere fermi a controllare le ore spese nel lavoro, ciò che bisogna fare è ora misurare i risultati, i quali dipendono da come gli individui svolgono il loro lavoro: un clima di benessere, positivo e soddisfacente, contribuisce indubbiamente alla loro prestazione che si ripercuote ovviamente poi nei risultati aziendali. Al centro di ogni processo è necessario porre sempre le persone, valorizzarle, sviluppare l'*engagement*, la creazione del senso di appartenenza, di connessione e di squadra.<sup>2</sup>

Non possiamo negare però che questa modalità ha avuto anche delle difficoltà, principalmente dovute al modo improvviso con cui è emersa. È fondamentale quindi preparare adeguatamente le persone attraverso la formazione specifica, non solo tecnica per saper utilizzare gli strumenti necessari, ma anche relativa alle competenze relazionali, per saper gestire la solitudine, il distacco dall'organizzazione e dalle persone che ne fanno parte, l'autonomia e la gestione delle relazioni.

Si tratta di una grande sfida, che crediamo richiederà investimenti in termini di pensiero, sviluppo organizzativo e cultura del lavoro legata alla crescita della persona nei prossimi decenni. Ci intravediamo anche una componente risolutiva di alcune problematiche legate alla sostenibilità e ad un modo più green di affrontare il lavoro. Ma questa è un'altra storia. E chissà, magari avremo l'onore noi stessi di contribuire a costruirla.

---

<sup>1</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lera-del-lavoro-ibrido-a-ogni-azienda-il-suo-modo-modello-ecco-quali-sono/>

<sup>2</sup> <https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2022/05/19/news/la-rivoluzione-dellhybrid-work-15283/>

## BIBLIOGRAFIA

Alvi, A.K., Kayani, U.S., Mir, G.M. (2020). Relationship of Employee Training, Employee Empowerment, Teamwork with Job. *Journal of Arts and Social Sciences*, 7(2), 185-198. doi.org/10.46662/jass-vol7-iss2-2020(185-198)

Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cobras, C., Atzara, S., et al. (2021). Don't Call It Smart: Working From Home During the Pandemic Crisis. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.741585

Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2020). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34, 303-360. doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7

Carden, J., Jones, R.J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, 46(1), 140-177. doi:10.1177/1052562921990065

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*. doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

Costa, G. & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane: Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill Education

Dagnino, E. (2020). 'Working Anytime, Anywhere' and Working Time Provisions. Insights from the Italian Regulation of Smart Working and the Right to Disconnect. *E-Journal of International and Comparative LABOUR STUDIES*, 9(3), 6-23. Retrieved from <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85126438665&origin=inward&txGid=555778e1944c65affcd14d403efea70>

Di Mascio, F., Angeletti, S., & Natalini, A. (2021). Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni centrali ai tempi del COVID-19. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, 95-126. doi:10.1483/100375

Di Nubila, R.D. (2005). Saper fare formazione. Manuale di metodologia. Lecce: Pensa Multimedia

Dumitru, C.D., & Mittelstädt, A. (2020). What We Know and What We Do Not Know about Trust in Work Teams: A Systematic Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(3). doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.303

Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, and Geneva: the International Labour Office

Frantell, K.A., Miles, J.R., & Ruwe, A.M. (2019). Intergroup Dialogue: A Review of Recent Empirical Research and Its Implications for Research and Practice. *SAGE*, 50(5), 654-695. doi:10.1177/1046496419835923

Gerrig, R.J, Zimbardo, P.G., & Anolli, L.M. (2012). *Psicologia generale*. Milano: Pearson

Ha, N.T.T. (2021). Workplace isolation in the growth trend of remote working: a literature review. *Review of Economic & Business Studies*, 14(1), 97-113. doi: 10.47743/rebs-2021-1-0004

Inail. (2021). *L'esperienza di lavoro agile, gli impatti sul benessere e le condizioni di lavoro: i risultati del caso studio longitudinale condotto in Inail*. Retrieved from <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/pubblicazioni/catalogo-generale/pubbl-esperienza-lavoro-agile-impatti-sul-benessere.html>

Kluger, A.N., & Itzhakov, G. (2022). The Power of Listening at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, A. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(20), 3803. doi.org/10.3390/ijerph16203803

Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516–1536. doi.org/10.3390/ejihpe11040108

Mathew, J. & Nair, S. (2021). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *SAGE*. doi.org/10.1177/0972262921994350

Ministero per la pubblica amministrazione. (2020). *Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni*. Retrieved from <https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/monitoraggio-lavoro-agile>

Munna, A. S., & Shaikh, S. I. (2020). Working from Home vs Learning from Home: A Critical Investigation and Analysis during the COVID-19. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 12(3), 23-29. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v12i330312>

Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento organizzativo*. Milano: Egea.

Pretti, T.J., Etmanski, B., & Durston, A. (2020). Remote work-integrated learning experiences: Student perceptions [Special Issue]. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 21(4), 401-414. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1271299>

Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori [Special Issue]. (2020). *Prospettive in organizzazione*. Milano: ASSIOA

Rapisarda, S., Ghersetti, E., Girardi, D., De Carlo, N.A., & Dal Corso, L. (2021). Smart working and online psychological support during the covid-19 pandemic: work-family balance, well-being, and performance. *International Psychological Applications Conference and Trends*. doi: 10.36315/2021inpact062

Rasiah, R., Turner, J.J., & Ho, Y.F. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Work Performance: Perceptions and Reflections from Academics in Malaysian Higher Education. *Obitat endiaest que*. 13(3), 269-282. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.312

Salamone, F., Barozzi, B., Bellazzi, A., Belussi, L., Danza, L., Devitofrancesco, A., Ghellere, M., Meroni, I., Scamoni, F., & Scrosati, C. (2021). Working from Home in Italy during COVID-19 Lockdown: A Survey to Assess the Indoor Environmental Quality and Productivity. *Buildings*, 11, 660. doi.org/10.3390/buildings11120660

Solari, L., & Rotondi, F. (2021). *Agile, smart, da casa. I nuovi mondi del lavoro*. Milano: Franco Angeli

Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2022). The Study of Emotional Effects of Digitalised Work: The Case of Higher Education in the Sustainable Development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 576. doi.org/10.3390/ijerph19010576

Trevisani, D. (2019). *Ascolto attivo ed empatia: i segreti di una comunicazione efficace*. Milano: Franco Angeli

Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S. Ready, D.H. (2021). The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. *Information Technology and Management*. doi.org/10.1007/s10799-021-00354-4

Wolor, C.W., Solikhah, S., Fidhyallah, N.F., & Lestari, D.P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during

COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443-450. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443

Wood, J., Oh, J., Park, J, & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *SAGE*, 19(3), 240-262. DOI: 10.1177/1534484320917560

Zucca, M., Ashraf, S., Khan, M.M., & Qayum, F. (2021). Gender approach to virtual teams management. *Elementary Education Online*, 20(4), 1351-1357. doi: 10.17051/ilkonline.2021.04.152



## SITOGRAFIA

[http://www.businesspeople.it/Lavoro/Lo-smart-working-L-esca-per-attrarre-i-talenti\\_77346](http://www.businesspeople.it/Lavoro/Lo-smart-working-L-esca-per-attrarre-i-talenti_77346)

<http://www.oficinaumiqa.it/smart-working/shining-articolo>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/02/02/equilibrio-vita-lavoro/>

<https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

<https://italia-informa.com/usa-smart-working.aspx>

<https://journal.k-rev.com/blog/2018/10/05/gestire-le-persone-nellera-dello-smart-working/>

<https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/smart-working-po-storia-25-anni-dopo-ADTpI1MB>

<https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

<https://smartworkingmagazine.com/smart-working-barriere-psicologiche-e-gestione-del-tempo/>

<https://startupitalia.eu/168489-20220111-si-mi-disturbi-in-belgio-riconosciuto-il-diritto-a-non-rispondere-al-capo>

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/che-ne-sara-dello-smart-working-ecco-perche-siamo-solo-allinizio-della-rivoluzione/>

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/la-leadership-post-pandemica-caratteristiche-richieste-questioni-aperte/>

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lera-del-lavoro-ibrido-a-ogni-azienda-il-suo-modo-modello-ecco-quali-sono/>

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/quiet-quitting-se-il-lavoro-non-e-piu-il-centro-della-vita-cose-e-come-affrontarlo-in-azienda/>

[https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2022/04/30/lavorare-bene-lo-smart-working-come-alleato.-ecco-le-regole-per-il-post-emergenza\\_c235057d-d8be-4716-807c-0abf7f577437.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2022/04/30/lavorare-bene-lo-smart-working-come-alleato.-ecco-le-regole-per-il-post-emergenza_c235057d-d8be-4716-807c-0abf7f577437.html)

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/la-normativa-smart-working-in-italia-dal-2017-a-oggi/>

<https://www.firstonline.info/il-lavoro-cambia-anche-negli-usa-e-i-lavoratori-vogliono-contare-di-piu-ecco-cosa-sta-succedendo/>

<https://www.fmag.it/2021/11/08/smart-working-azienda-rinuncia-perde-talenti/>

<https://www.goodhabitz.com/it-it/in-cerca-di-ispirazione/blog/salute-e-benessere-sul-lavoro-una-responsabilita-condivisa/>

<https://www.greatplacetowork.it/risorse/blog-media/smart-working-l-italia-e-ultima-in-europa>

<https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2022/05/19/news/la-rivoluzione-dellhybrid-work-15283/>

<https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2022/06/15/news/stressata-triste-e-ansiosa-cosi-si-sente-la-forza-lavoro-globale-15302/>

[https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-183-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh\\_ce](https://www.ilriformista.it/lamerica-chiede-lo-smart-working-183-a-favore-del-lavoro-agile-226876/?refresh_ce)

<https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

[https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh_ce=1)

<https://www.ilsole24ore.com/art/dimmi-chi-lavori-e-ti-diro-chi-sei-molti-problemi-solitudine-AEBObq1>

<https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-non-tutte-dimissioni-sono-vantaggio-l-azienda-AECWNTv>

<https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

[https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8?refresh_ce=1)

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-crescita-professionale-post-pandemia-passa-dall-intelligenza-artificiale-AEerIkv>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-ha-portato-azienda-tema-benessere-mentale-AE9dy5z>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-renderlo-davvero-smart-servono-piu-autonomia-e-meno-controllo-ADheYaZ>

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-aziende-devono-guardare-risultati-raggiunti-e-non-tempo-speso-ufficio-AEJdrbO>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-fuori-dall-emergenza-ridisegna-welfare-AEFf4rEB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/un-terzo-imprese-dice-si-lavoro-smart-post-pandemia-AE21YSt>

<https://www.internazionale.it/notizie/annie-murphy-paul/2021/08/17/posto-lavoro-rendimento>

<https://www.jointly.pro/2021/10/01/new-ways-of-working-futuro-o-presente/>

<https://www.jointly.pro/2022/03/08/limpresa-del-futuro-e-people-powered-e-la-trasformazione-inizia-dal-wellbeing/>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/smart-working-nel-settore-privato-ieri-raggiunto-l-accordo-tra-governo-e-parti-sociali.aspx/>

[https://www.leggo.it/economia/news/smart\\_working\\_usa\\_italia\\_news-6201696.html](https://www.leggo.it/economia/news/smart_working_usa_italia_news-6201696.html)

<https://www.mamaindustry.com/blog/guida-lavoratore-in-smart-working/>

<https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working-come-gestire-e-collaborare-con-il>

<https://www.nytimes.com/2022/05/13/business/great-resignation-jobs.html>

<https://www.oltreil dato.it/2020/07/09/smart-working-tra-fiducia-e-controllo/>

<https://www.oltreildato.it/2020/10/16/teamwork-limportanza-dello-spirito-di-squadra/>

<https://www.oltreildato.it/2020/12/18/smart-work-lavorare-in-team-durante-la-pandemia/>

<https://www.paroledimangement.it/al-lavoro-agile-servono-responsabilita-e-obiettivi/>

<https://www.paroledimangement.it/gli-incontattabili-fuori-orario-di-lavoro/>

<https://www.paroledimangement.it/i-giovani-preferiscono-lo-smart-working-alla-salute/>

<https://www.paroledimangement.it/il-valore-del-tempo-il-caso-di-aeroporto-di-bologna/>

<https://www.paroledimangement.it/lavorare-e-vivere-nellincertezza-e-formazione/>

<https://www.paroledimangement.it/manager-contro-lo-smart-working/>

<https://www.paroledimangement.it/reperibilita-o-disconnessione-che-ferie-sono-se-si-lavora/>

<https://www.paroledimangement.it/se-potessi-avere-un-lavoro-a-distanza/>

<https://www.paroledimangement.it/tu-chiamale-se-vuoi-emozioni/>

<https://www.paroledimangement.it/zte-italia-group-la-cultura-organizzativa-per-il-percorso-di-evoluzione/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/emozione>



## ALLEGATI

### ALLEGATO A: QUESTIONARIO RIVOLTO AI DIPENDENTI

*Sono Sofia Levorato studentessa laureanda in Management dei servizi educativi e formazione continua all'Università di Padova.*

*Il presente questionario che La invito a compilare, mi servirà per raccogliere i dati necessari per la ricerca sul campo che sto sviluppando all'interno della mia tesi di laurea sul tema dello smart working come esperienza vissuta dalla persona.*

*L'obiettivo è capire quale è il giusto equilibrio per la persona tra lavoro in presenza e smart working, al fine di preservare il suo benessere e la conciliazione vita-lavoro. Mira inoltre ad analizzare come viene percepito il senso di appartenenza all'organizzazione di cui fa parte, l'appartenenza a un gruppo o team di lavoro e le emozioni provate durante questa esperienza lavorativa.*

*È possibile compilare il questionario solo se ha avuto modo di sperimentare la modalità dello smart working.*

*I dati raccolti saranno anonimi e utilizzati all'unico fine di analisi per il mio lavoro di Tesi.*

*La ringrazio per il tempo che mi vorrà dedicare per permettermi di svolgere questa indagine.*

*Il tempo di compilazione è di circa 25 minuti.*

*Per qualsiasi ulteriore chiarimento, La invito a contattarmi al seguente indirizzo: [sofia.levorato.1@studenti.unipd.it](mailto:sofia.levorato.1@studenti.unipd.it)*

*Buona compilazione!*

#### **PARTE ANAGRAFICA**

1) Et :

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- oltre 60

2) Sesso:

- Uomo
- Donna
- Preferisco non specificare

3) Titolo di studio:

- Licenza media
- Diploma di scuola superiore o equivalente
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Diploma di specializzazione
- Dottorato di ricerca
- Altro: \_\_\_\_

- 4) Stato civile:
- Coniugato/a
  - Vedovo/a
  - Convivente
  - Separato/a
  - Divorziato/a
  - Single
  - Preferisco non rispondere
- 5) Numero di figli:
- 0
  - 1
  - 2
  - 3
  - più di 3
- 6) Professione:
- Impiegato/a
  - Operaio/a
  - Dirigente
  - Responsabile di settore
  - Altro: \_\_\_\_
- 7) Tipologia di contratto:
- Indeterminato
  - Determinato
  - Stagista
  - Apprendistato
  - In somministrazione o interinale
  - Altro: \_\_\_\_
- 8) Dimensione dell'azienda in cui lavora:
- Micro (meno di 10 dipendenti)
  - Piccola (tra 10 e 49 dipendenti)
  - Media (tra 50 e 249 dipendenti)
  - Grande (oltre 249)
- 9) Tipologia di azienda:
- Pubblica
  - Privata
  - Altro: \_\_\_\_
- 10) Settore:
- Primario (agricoltura, allevamento, pesca, estrazione di minerali, attività boschive e sfruttamento delle risorse naturali)
  - Secondario (industria, edilizia, artigianato)

- Terziario (commercio, turismo, pubblici servizi, comunicazioni, credito, assicurazioni, consulenze, trasporti, servizi per l'impresa)
- Quaternario (nuove tecnologie dell'informazione)

11) Area di riferimento:

- Acquisti e vendite
- Amministrazione e gestione
- Comunicazione
- Direzione
- Marketing e commerciale
- Progettazione
- Programmazione e produzione
- Risorse umane e formazione
- Ufficio legale
- Altro: \_\_\_\_

**DOMANDE INTRODUTTIVE**

12) In questo momento sta lavorando in smart working?

- Sì
- No

13) Se sì, per quale motivo adesso si trova in smart working?

- Per scelta
- Per necessità
- Per imposizione dell'azienda
- Perché in questo momento si creano le condizioni per lavorare in smart working
- Altro: \_\_\_\_

14) Dopo aver vissuto l'esperienza dello smart working, ritiene di poter affermare che lavorare in presenza sia migliore rispetto alla modalità dello smart working?

- Sì
- No

15) Nel periodo di smart working ha avuto modo di percepire e sperimentare... (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)

- la relazione con i colleghi  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- la relazione con i superiori  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- una sensazione di isolamento  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- senso di appartenenza alla propria organizzazione  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- una gestione adeguata degli orari  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- motivazione al lavoro  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- autonomia

- (mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- ascolto da parte dei colleghi  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- ascolto da parte dei superiori  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- senso di appartenenza a gruppi di lavoro  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)

16) E quando è in ufficio ha avuto modo di percepire e sperimentare... (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)

- la relazione con i colleghi  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- la relazione con i superiori  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- una sensazione di isolamento  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- senso di appartenenza alla propria organizzazione  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- una gestione adeguata degli orari  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- motivazione al lavoro  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- autonomia  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- ascolto da parte dei colleghi  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- ascolto da parte dei superiori  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)
- senso di appartenenza a gruppi di lavoro  
(mai) 1 2 3 4 5 (molto frequentemente)

### **1° DIMENSIONE: BEN-ESSERE E BEN-STARE**

17) Quali sono per Lei i principali fattori che contribuiscono al benessere della persona in azienda?

- L'engagement, inteso come lo stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro
- La motivazione a svolgere il proprio lavoro
- La valorizzazione della persona
- Un giusto equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita privata
- Un alto senso di autonomia nelle attività svolte
- Senso di fiducia da parte dei superiori
- Senso di appartenenza all'organizzazione
- Ascolto attivo da parte dei colleghi e superiori
- Convenzioni sanitarie
- Convenzioni sociali (es. voucher, buoni pasto, buono sconto per la palestra, buono carburante)
- Porte aperte negli uffici
- Persone formate a creare un gruppo di lavoro che opera efficacemente

- Errore visto come punto di partenza per migliorare
  - Interazioni frequenti
  - Supporto dei colleghi
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 18) Tra tutti questi fattori, quali sono i primi tre che considera significativi nello sviluppo delle sue attività? (indicare i tre più significativi)
- L'engagement, inteso come lo stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro
  - La motivazione a svolgere il proprio lavoro
  - La valorizzazione della persona
  - Un giusto equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita privata
  - Un alto senso di autonomia nelle attività svolte
  - Senso di fiducia da parte dei superiori
  - Senso di appartenenza all'organizzazione
  - Ascolto attivo da parte dei colleghi e superiori
  - Convenzioni sanitarie
  - Convenzioni sociali (es. voucher, buoni pasto, buono sconto per la palestra, buono carburante)
  - Porte aperte negli uffici
  - Persone formate a creare un gruppo di lavoro che opera efficacemente
  - Errore visto come punto di partenza per migliorare
  - Interazioni frequenti
  - Supporto dei colleghi
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 19) Uno studio rileva che la maggior parte delle persone considerate, si ritiene abbastanza soddisfatta dell'impatto che lo smart working ha avuto sul benessere percepito dai dipendenti. Quale impatto ha avuto su di lei l'adozione dello smart working?  
(pienamente insoddisfacente) 1 2 3 4 5 (pienamente soddisfacente)
- 20) Uno studio condotto dall'Inail sottolinea che la modalità di lavoro agile ha portato maggior benessere e una diminuzione della percezione di disagio. Si ritrova in questo punto di vista?
- Sì
  - No
  - Non so
- 21) Perché?  
\_\_\_\_\_
- 22) Cosa l'ha fatta sentire bene all'interno dell'azienda anche in smart working?
- La chiarezza delle informazioni
  - Il contatto continuo
  - La comunicazione chiara degli obiettivi da raggiungere
  - Un help desk efficiente sempre a disposizione per risolvere i problemi
  - Altro: \_\_\_\_\_

- 23) Quale dei fattori precedenti per Lei è il più importante?
- La chiarezza delle informazioni
  - Il contatto continuo
  - La comunicazione chiara degli obiettivi da raggiungere
  - Un help desk efficiente sempre a disposizione per risolvere i problemi
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 24) Quanto ritiene importante, per il benessere dell'individuo, essere integrati in un ambiente di lavoro positivo?  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
- 25) Quanto per valorizzare la persona è utile... (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- il contatto diretto  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - prevedere incontri costanti con i colleghi  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - prevedere incontri costanti con i superiori  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - ricevere informazioni chiave frequentemente dal superiore  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - la responsabilità delle attività svolte  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - l'autonomia nelle attività  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - la fiducia  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - attività trasparenti  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - saper delegare  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - il sentimento di apprezzamento da parte del superiore  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
- 26) Per supportare efficacemente la persona che lavora, cosa è importante quando si opera in smart working?
- Supporto informativo
  - Informazioni tempestive
  - Materiale di lavoro pertinente ed adeguato
  - Formazione tecnica
  - Formazione sulle soft skills (es. comunicazione, modalità di interazione ecc.)
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 27) Quanto la videocamera accesa durante le riunioni online con colleghi e/o superiori aiuta secondo Lei la persona a sentirsi... (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- Impegnata  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Motivata

- (per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Soddisfatta  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Valorizzata  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Rispettata  
(per nulla) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
- 28) Quanto il sentimento di svolgere un lavoro utile e importante anche con la modalità dello smart working, contribuisce a (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- Motivare maggiormente la persona nelle sue attività  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Far sentire la persona più soddisfatta  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Sviluppare l'engagement della persona  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Contribuire all'empowerment della persona  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
  - Valorizzare la persona  
(per niente) 1 2 3 4 5 (moltissimo)
- 29) Con empowerment intendiamo “un processo capace di liberare il potenziale personale e professionale per raggiungere con piena soddisfazione obiettivi rilevanti per sé stessi e per l'organizzazione”. Lavorare in smart working, con il supporto delle tecnologie, può essere un fattore di empowerment se utilizzato come strumento di supporto alla motivazione e al benessere, all'equilibrio vita-lavoro, alla performance individuale e organizzativa, alla soddisfazione lavorativa, al commitment organizzativo. È d'accordo con questa affermazione?
- Sì
  - No
- 30) Nella sua esperienza, come pensa che lo smart working, per come l'ha sperimentato, sia stato un fattore di empowerment, supportandola e facilitandola nel lavoro e nella vita?
- 
- 31) In quale di queste situazioni si è sentito/a maggiormente soddisfatto/a del suo lavoro?
- Quando ho lavorato in smart working
  - Quando lavoro in ufficio
  - Indifferente
- 32) Da cosa è determinata per Lei la soddisfazione al lavoro?
- Dare autonomia al lavoratore
  - Varietà e significatività dei compiti assegnati
  - Varietà e specializzazione delle abilità
  - Interdipendenza
  - Supporto sociale

- Feedback
  - Retribuzione
  - Lavoro in team
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 33) Quando ha lavorato/lavora in smart working, i fattori che hanno determinato la sua soddisfazione sono stati gli stessi?
- Sì
  - No
- 34) Quali sono i tre più importanti fattori per mantenere alta la soddisfazione del lavoratore in smart working? (indicare tre risposte)
- Dare autonomia al lavoratore
  - Varietà e significatività dei compiti assegnati
  - Varietà e specializzazione delle abilità
  - Interdipendenza
  - Supporto sociale
  - Feedback
  - Retribuzione
  - Lavoro in team
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 35) Più una persona è impegnata e motivata, più darà il meglio di sé, con evidenti vantaggi sia per la propria soddisfazione personale, sia per l'organizzazione stessa. Quanto è d'accordo con questa affermazione?  
(per niente)1 2 3 4 5(moltissimo)
- 36) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- Le nuove tecnologie possono, da un lato migliorare la qualità della vita lavorativa, dall'altro peggiorarla con effetti negativi sul benessere, l'engagement e la performance delle persone  
(per niente)1 2 3 4 5(moltissimo)
  - Un alto livello di engagement nel lavoro contribuisce ad avere migliori prestazioni individuali ed organizzative  
(per niente)1 2 3 4 5(moltissimo)

## **2° DIMENSIONE: CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

- 37) Le è mai capitato di essere contattato/a da colleghi, superiori o clienti fuori dal suo orario di lavoro per richieste lavorative?
- Sì
  - No
- 38) Se sì, come ha vissuto questo evento?
- Non ho risposto, fuori dall'orario di lavoro non lavoro
  - Ho risposto dicendo che avrei fatto quanto richiesto non appena sarebbe iniziato il mio orario di lavoro
  - Ho risposto e ho fatto subito quanto richiesto

39) Se ha fatto subito quanto le è stato richiesto, per quale motivo l'ha fatto, nonostante non fosse il suo orario?

- Non avevo altro da fare
- Avevo timore/paura a rispondere contrariamente alle richieste
- Penso che si debba acconsentire sempre alle richieste dei miei superiori
- Penso che si debba acconsentire sempre alle richieste dei miei colleghi
- Penso che si debba acconsentire sempre alle richieste dei miei clienti

40) Quanto frequentemente ha vissuto interferenze tra richieste lavorative e vita privata? (indichi tra 1 a 5 la sua scelta)

(mai) 1 2 3 4 5 (sempre)

41) Come ha gestito i tempi di lavoro operando da casa?

\_\_\_\_\_

42) Come l'azienda l'ha supportato/a o la supporta nella gestione dei tempi di lavoro da casa?

- Non mi ha supportato/non mi supporta
- Manda le mail di sera e pretende che siano già lette alla mattina
- Quando invia le mail fuori orario precisa di leggerle solo in orario di lavoro
- Mandano mail e comunicazioni solo durante l'orario di lavoro
- Altro: \_\_\_\_\_

43) Ora la prego di leggere gli aspetti presenti nella colonna di sinistra, pensando ad un ordine dal più importante al meno importante. Usi i numeri 1,2,3... per creare il suo ordine di priorità per riflettere su cosa è più importante per Lei per una buona conciliazione vita-lavoro

	1 (aspetto meno importante)	2	3	4	5	6	7 (aspetto più importante)
Soddisfazione sulle attività lavorative							
Soddisfazione nella attività della vita fuori dal lavoro							
Motivazione							
Produttività							
Salute							
Sicurezza sul lavoro							

Sicurezza e benessere							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

44) Quanto pensa sia facile riuscire a gestire i tempi di lavoro e rispettarli?  
(per niente)1 2 3 4 5(molto)

45) Cosa impedisce di rispettarli?

\_\_\_\_\_

46) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)

- I dipendenti che lavorano a distanza tendono a lavorare più a lungo e più duramente  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- Lavorare da casa aumenta il carico di lavoro dei dipendenti, e questi perdono costantemente produttività a causa dello stress e della pressione  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- Una difficoltà del lavoratore in smart working è quella di dover gestire incombenze familiari e di cura e la condivisione di spazi e strumenti durante lo svolgimento del proprio lavoro, con altri familiari  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- Il lavoro agile ha migliorato la mia vita lavorativa  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- Il lavoro agile ha semplificato la mia vita privata  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- La difficoltà a trovare un giusto equilibrio vita-lavoro genera stress  
(per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)

47) In merito alla conciliazione vita-lavoro, quale delle seguenti affermazioni ritiene siano vere?

- I carichi di lavoro aumentano, con conseguente innalzamento dello stress lavoro-correlato
- Lo smart working richiede ore extra di lavoro
- Si crea una sovrapposizione di ruoli lavorativi e familiari
- Nessuna

48) Oggi si sente spesso parlare del fenomeno della "Great resignation" ossia il significativo aumento delle dimissioni di massa dal lavoro in cerca di un luogo dove sia preservato il benessere e si presti maggiore attenzione alla conciliazione vita-lavoro. Ha mai pensato di lasciare il suo lavoro in cerca di uno in cui venga data maggiore attenzione al benessere della persona e alla conciliazione vita-lavoro?

- Sì, ci ho pensato ma poi ho deciso di rimanere
- Sì, e ho cambiato lavoro
- No, non ho mai pensato di cambiare lavoro per uno in cui venga prestata più attenzione al benessere e alla conciliazione vita-lavoro

49) Alcuni Stati hanno introdotto il "diritto alla disconnessione", ossia il rispetto dell'orario lavorativo e delle festività. Cosa ne pensa?

- Lo trovo assolutamente corretto. Dovrebbe essere introdotto in tutti i paesi e in tutte le aziende
  - Mi è indifferente
  - Penso non sia corretto: il lavoratore deve essere sempre disponibile alle richieste
- 50) Quali sono state le barriere incontrate nella sua esperienza di smart working?
- Fatica digitale, ossia problemi legati alle tecnologie (es. mancanza di strumentazione adeguata in casa, mancanza di connessione stabile)
  - Condivisione degli spazi vitali, ossia condividere lo spazio di lavoro con qualcun altro che lavora/studia
  - Tempi non più scanditi (assenza di barriere che indicano gli orari di ufficio)
  - Non ho incontrato nessuna barriera
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 51) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- Uno dei problemi dello smart working è la percezione della persona di essere isolata: la solitudine è un problema per il lavoro  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
  - L'isolamento sociale riduce notevolmente le opportunità di interazione sociale tra i dipendenti  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
  - C'è una relazione diretta e positiva tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale, e stress percepito dai dipendenti  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
  - C'è una relazione diretta e negativa tra le richieste di lavoro e carico di lavoro, isolamento sociale e soddisfazione sul lavoro dei dipendenti  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
- 52) Secondo Lei, esiste un'associazione tra lavorare isolati e la soddisfazione del lavoratore?
- Sì
  - No
  - In parte
- 53) Pensa che questa associazione sia positiva o negativa?
- Positiva
  - Negativa
- 54) Lavorare isolati è associato ad un mancato benessere per la persona. È d'accordo con questa affermazione?
- Sì
  - No
  - In parte
- 55) Perché?
- \_\_\_\_\_

### **3° DIMENSIONE: APPARTENENZA**

- 56) Tra i benefici del lavoro in smart working incontriamo l'aumento di autonomia nel processo di lavoro svolto del lavoratore. È d'accordo?
- Sì
  - No
  - In parte
- 57) Se non è d'accordo, per quale motivo non si è sentito/a autonomo/a nello svolgere il lavoro in smart working?
- \_\_\_\_\_
- 58) Rispetto a quando lavora in ufficio, cosa direbbe?
- Avevo più autonomia in ufficio
  - Avevo più autonomia in smart working
  - In nessuno dei due casi sento di avere autonomia
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 59) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- La maggiore autonomia nel lavoro permette di ridurre la pressione nelle responsabilità familiari  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
  - Riconoscere alle persone flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, garantisce una maggiore responsabilizzazione sulla performance  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
  - La fiducia dimostrata dai colleghi ha un impatto positivo sulla soddisfazione personale al lavoro  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
- 60) Lavorando in smart working, quanto sente di essere riuscito a mantenere alto il suo senso di appartenenza all'organizzazione?
- (per niente) 1 2 3 4 5 (molto)
- 61) Quali fattori hanno contribuito a farla sentire parte dell'organizzazione anche a distanza?
- La condivisione di norme e valori
  - Le dimostrazioni di fiducia da parte di colleghi e azienda
  - Il senso di commitment stimolato attraverso gli atteggiamenti e le azioni di colleghi e azienda
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 62) Su cosa si basa la fiducia di un team a distanza?
- Condivisione e accettazione di regole, ruoli e pratiche
  - Interazione frequente
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 63) Quali fattori fanno sì che il suo superiore e i suoi colleghi si possano fidare di Lei?
- Gentilezza
  - Attenzione verso l'altro

- Attenzione verso il lavoro svolto
- Concentrazione
- Rispetto delle scadenze
- Competenza
- Sviluppo continuo
- Altro: \_\_\_\_\_

64) Quando lavora in ufficio, quanto il suo superiore le dimostra fiducia nelle attività?  
(per niente) 1 2 3 4 5 (molto)

65) E quando si è trovato a lavorare in smart working?  
(per niente) 1 2 3 4 5 (molto)

66) Cosa dovrebbe fare un superiore per dimostrarle fiducia?

- Indicare l'obiettivo da raggiungere ma lasciare all'individuo la possibilità di scegliere le modalità
- Lasciar gestire autonomamente i tempi
- Affidare incarichi o progetti di responsabilità
- Richiedere partecipazione nelle decisioni
- Altro: \_\_\_\_\_

67) Quale tra i seguenti aspetti ritiene sia maggiormente correlato a un minor coinvolgimento nel lavoro durante lo smart working?

- Mancanza del senso di appartenenza all'organizzazione
- Percezione di isolamento
- Sentimento di esclusione dalle decisioni e attività

#### **4° DIMENSIONE: GRUPPO, GRUPPO DI LAVORO E LAVORO DI GRUPPO**

68) Prima che nella sua azienda fosse implementato lo smart working, venivano svolti lavori in gruppo o in team?

- Sì
- No

69) Con l'introduzione dello smart working, le è capitato di lavorare in gruppo o in team?

- Sì
- No

70) Se sì, come è stato fatto il lavoro di gruppo o team?

\_\_\_\_\_

71) Se no, le sarebbe piaciuto provare a lavorare in gruppo o in team a distanza?

- Sì
- No

72) Perché?

\_\_\_\_\_

- 73) Quali sono stati (o sarebbero stati secondo Lei) i suoi punti di forza?
- Aumento del senso di appartenenza all'azienda
  - Confronto con i colleghi
  - Rafforzamento dei legami con i pari
  - Diminuzione del senso di isolamento
  - Sviluppo della motivazione personale
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 74) Quali sono stati (o sarebbero stati secondo Lei) i suoi punti di debolezza?
- Aumento del conflitto tra pari
  - Aumento del senso di isolamento
  - Difficoltà a gestire i tempi
  - Scarsa motivazione
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 75) Come è stato percepito il senso di gruppo e di lavorare insieme a distanza?
- Come un'opportunità
  - Come una sfida
  - Con senso di indifferenza
  - Come valore aggiunto al proprio lavoro
  - Con difficoltà
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 76) Quando è importante creare un gruppo di lavoro?
- Quando per raggiungere l'obiettivo sono richieste competenze di persone diverse
  - Quando viene assunta una nuova persona
  - Quando si deve lavorare ad un progetto specifico
  - Mai
  - Sempre
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 77) Cosa fa funzionare bene un gruppo di lavoro a distanza?
- La fiducia tra colleghi
  - Lo scambio aperto di informazioni
  - Relazioni stabili con i colleghi
  - L'orientamento all'obiettivo da raggiungere
  - Scambio di comunicazioni in modo asincrono
  - Scambio di comunicazioni in modo sincrono
  - Eterogeneità
- 78) Ora la prego di leggere gli aspetti presenti nella colonna di sinistra, pensando ad un ordine dal più importante al meno importante. Usi i numeri 1,2,3... per creare il suo ordine di priorità per riflettere su cosa è più importante per Lei per raggiungere l'efficacia nel gruppo di lavoro a distanza

	1	2	3	4	5	6	7	8
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Definizione di obiettivi chiari e misurabili								
Monitoraggio costante dell'attività svolta								
Pianificazione di riunioni periodiche per verificare il lavoro con il responsabile								
Condivisione frequente di idee e risultati raggiunti								
La creazione di una coesione di gruppo								
Motivazione da parte del superiore								
Organizzazione precisa delle attività								
Individuazione di ruoli chiari tra i membri del team								
Disponibilità individuale a collaborare con gli altri								

79) Chi dovrebbe gestire il gruppo di lavoro a distanza?

- Il responsabile di settore
- Il titolare
- Una figura esterna individuata appositamente, esperta nella gestione di gruppi
- Una figura interna individuata appositamente per questa funzione
- Un membro del gruppo che volontariamente si vuole prendere questo compito
- Un membro del gruppo individuato da un superiore/responsabile per particolari caratteristiche personali/lavorative
- Altro: \_\_\_\_\_

80) Cosa potrebbe essere utile fare per mantenere alta l'interazione sociale anche lavorando a distanza?

\_\_\_\_\_

- 81) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)
- È importante creare un gruppo di lavoro quando si lavora a distanza (per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
  - È importante un ascolto attivo da parte del superiore (per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
  - La distanza rende più difficile la comunicazione (per nulla d'accordo)1 2 3 4 5(completamente d'accordo)
- 82) Quali effetti ha sul senso di isolamento percepito dal lavoratore l'indebolimento del dialogo e del contatto con i colleghi?
- Indebolimento del livello di lealtà
  - Indebolimento del senso di identificazione con l'azienda
  - Senso di esclusione sociale
  - Peggioramento dei compiti svolti
  - Effetti psicologici (stress, ansia emotiva, insoddisfazione, ecc.)
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 83) Secondo Lei, gli strumenti tecnologici e le piattaforme di condivisione social si sono rivelati utili, oltre che per la condivisione delle informazioni e dei documenti, per percepire il supporto e il rafforzamento dell'interazione e connessione con i colleghi?
- Sì
  - No
- 84) Perché?
- \_\_\_\_\_
- 85) Per cosa avete utilizzato maggiormente le piattaforme?
- Riunioni con i colleghi ed esterni
  - Modifiche e revisioni simultanee dei documenti
  - Condivisione documenti e file
  - Partecipazione a webinar e corsi formativi
  - Partecipazione a conferenze, convegni
  - Mantenimento di rapporti interpersonali tra colleghi
  - Nessuna delle precedenti, non ho utilizzato piattaforme di condivisione e social
  - Altro: \_\_\_\_\_
- 86) Nel suo team di lavoro a distanza quale atteggiamento ha assunto?
- Di facilitatore di relazioni
  - Aggressivo
  - Comprensivo
  - Indipendente
  - Utilizzo di affermazioni forti
  - Altro: \_\_\_\_\_

#### **5° DIMENSIONE: EMOZIONI**

- 87) Quali emozioni prova quando si trova in ufficio a lavorare?

- Ansia
- Stress
- Depressione
- Noia
- Frequente cambio di umore
- Divertimento
- Confusione
- Frustrazione
- Rabbia
- Soddisfazione
- Realizzazione
- Altro: \_\_\_\_\_

88) E quali emozioni ha provato in smart working?

- Ansia
- Stress
- Depressione
- Noia
- Frequente cambio di umore
- Divertimento
- Confusione
- Frustrazione
- Rabbia
- Soddisfazione
- Realizzazione
- Altro: \_\_\_\_\_

89) Essere rigidi e distaccati durante il proprio lavoro è utile per vivere al meglio il lavoro a distanza senza sentire la solitudine. È d'accordo con questa affermazione?

- Sì
- No
- In parte

90) Perché?

\_\_\_\_\_

91) A quali elementi sono maggiormente associate le emozioni provate nel corso dell'esperienza di smart working?

- Situazione nuova, mai vissuta prima
- Scarsa familiarità con gli strumenti
- Sentimenti di incertezza
- Utilizzo maggiore delle tecnologie
- Percezione di una nuova sfida
- Curiosità per una nuova modalità di lavoro
- Altro: \_\_\_\_\_

92) Il non vedere i propri colleghi e il proprio capo ha comportato una difficoltà nel leggere le emozioni circolanti in ambito lavorativo?

- Si
- No
- In parte

93) Se sì, quali pensa siano le difficoltà nel condividere le proprie emozioni da remoto?

- Scarso interessamento
- Poca conoscenza del collega
- Tecnologie
- Mancanza di presenza fisica
- Impossibilità di leggere i gesti e le espressioni delle persone
- Altro: \_\_\_\_\_

94) Se l'individuo ha sviluppato un elevato livello di autoconsapevolezza, il team lavorerà meglio in quanto ciascun membro sarà in grado di operare sulla propria capacità di gestire emozioni, imprevisti e cambiamento. È d'accordo con questa affermazione?

- Si
- No
- In parte

95) Perché?

\_\_\_\_\_

96) Quanto è d'accordo con queste affermazioni? (indichi tra 1 e 5 la sua scelta)

- Essere in grado di riconoscere e gestire le proprie emozioni permette di comprendere le sfumature di ciascuna situazione  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
- Lavorare in smart working facilita lo sviluppo di emozioni negative  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
- Essere in grado di riconoscere e gestire le proprie emozioni permette di comprendere gli stati d'animo altrui e interagire in maniera empatica con gli altri membri del team  
(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)

## **CONCLUSIONI**

97) Al termine di questa riflessione, ripensando al suo smart working, le chiedo di identificare 3 parole con cui descriverebbe l'esperienza

\_\_\_\_\_

98) In base a quanto sperimentato fino ad oggi, quale sarebbe l'equilibrio ideale tra lavoro in smart working e lavoro in presenza? Quale è la sua idea conclusiva sull'argomento? Lo terrebbe così o come lo migliorerebbe?

\_\_\_\_\_

99) Ulteriori riflessioni, suggerimenti, critiche...

\_\_\_\_\_

## RINGRAZIAMENTI

*Alla mia relatrice, prof.ssa Ambra Stefanini per la professionalità, competenza, flessibilità e umanità con cui mi ha guidato in questo percorso.*

*La ringrazio per avermi accompagnato in questa ultima parte dei miei studi e per i preziosi consigli e insegnamenti dati.*

*Il ringraziamento principale alla mia famiglia, ai miei genitori per essere sempre stati i miei primi sostenitori nei miei studi e nella vita e per avermi accompagnato in questo percorso, sempre al mio fianco e mai in modo pressante.*

*Grazie per l'amore e il sostegno sempre dimostrato.*

*Al mio fidanzato Giuseppe per avermi sempre sostenuto, incoraggiato e aiutato nei momenti di difficoltà. Grazie per il tempo che mi hai dedicato e l'aiuto concreto nella stesura di questo elaborato.*

*A nonno Lorenzo, per essere sempre stato presente nella mia vita.*

*Alle mie zie, ai miei zii e ai miei cugini che sono sempre attenti a me e che mi dimostrano sempre il loro amore, che mi hanno insegnato ad essere sempre uniti e affrontare anche le difficoltà.*

*Grazie alla mia amica di sempre, Jessica, per esserci sempre stata.*

*Grazie a tutti i miei amici che fanno parte della mia vita.*

*Alla mia più grande sostenitrice, alla mia guida che ora mi accompagna da lassù ma è sempre presente, alla mia nonna grazie alla quale oggi ho raggiunto questo traguardo.*

**Sofia**