



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS

**Corso di laurea Triennale in Scienze Psicologiche dello Sviluppo, della
Personalità e delle Relazioni Interpersonali (L4)**

Tesi di laurea Triennale

Smart Working e Work-Life Balance: Il ruolo dell'autonomia percepita

**Remote Working and Work-Life Balance:
the role of perceived autonomy**

Relatore

Prof.ssa Caterina Suitner

Correlatore

Dott.ssa Silvia Filippi

**Laureando: *Michele Manuel Labarile*
Matricola: **1220732****

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO UNO- Lo Smart Working.....	5
1.1 Definizioni e chiarezza terminologica.....	5
1.2 Diffusione dello smart working: macro-trends e Covid-19.....	9
1.3 Oltre la pandemia.....	12
1.4 Lo smart working in un'ottica di conciliazione.....	13
CAPITOLO DUE- Work-Life Balance: Verso una prospettiva integrata.....	15
2.1 Che cos'è il work-life balance?.....	15
2.2 Modelli classici di interazione tra vita privata e vita lavorativa.....	16
2.3 Conservation of Resources Theory (COR).....	19
2.4 Border Theory.....	20
2.5 Una prospettiva integrata.....	21
CAPITOLO 3- La relazione tra Smart Working e Work-Life Balance.....	23
3.1 Risorse lavorative in smart working.....	23
3.2 Il ruolo dell'autonomia.....	24
3.3 Autonomia e richieste lavorative: do ut des.....	26
Conclusioni.....	32
Limitazioni e studi futuri.....	33
Bibliografia.....	36
Sitografia.....	42

INTRODUZIONE

Lo smart working è entrato a far parte del linguaggio comune a partire dal 2020. L'emergere della pandemia di covid-19 ha indotto le istituzioni ad attuare misure di contenimento e fermare le attività produttive in presenza. La possibilità di lavorare da remoto con le tecnologie digitali ha permesso di continuare a svolgere le mansioni lavorative a distanza. Da allora, sempre più lavoratori e aziende hanno guardato a questo strumento come a un modo per incrementare la produttività e garantire un migliore work-life balance nei dipendenti.

In questo scritto si pone il focus sul secondo aspetto. In particolare, attraverso un'analisi della letteratura, si cerca di comprendere se lo smart working possa effettivamente contribuire ad aumentare il work-life balance ed in che modo.

Nel primo capitolo verrà definito il concetto di smart working e si farà chiarezza sui termini con i quali ci si riferisce a questo strumento considerando gli aspetti legislativi. Inoltre, verrà analizzata l'evoluzione del lavoro da remoto e le sue prospettive di crescita a partire dai macro-fattori e dalle motivazioni individuali che ne supportano la diffusione. Il capitolo si concluderà con uno sguardo alla letteratura per comprendere se effettivamente questo strumento possa aiutare gli individui a conciliare vita privata e lavorativa.

Nel secondo capitolo verrà chiarito il concetto di work-life balance. Prendendo in esame i modelli teorici che spiegano l'interazione tra vita lavorativa e privata, adotteremo una prospettiva che integri la Border Theory (Clark,2000) e la Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1998). La prima teoria sarà utilizzata per comprendere come lavorare in smart working possa alterare i confini tra i domini. La seconda metterà

in evidenza come la capacità di risposta dei lavoratori a questi cambiamenti dipenda dalle risorse in loro possesso.

Nel terzo capitolo ci si concentrerà sull'autonomia, che, nella prospettiva adottata, emerge come risorsa chiave nel mediare la relazione tra smart working e work-life balance. In particolare, verranno analizzati i processi che rendono questa risorsa un'arma a doppio taglio per gli smart workers.

Infine, si trarranno le conclusioni da quanto scritto in questo elaborato e se ne evidenzieranno i limiti guardando agli sviluppi auspicati per la letteratura futura.

CAPITOLO 1:

Lo Smart Working

1.1- Definizioni e chiarezza terminologica

Lo smart working si è diffuso come modalità di lavoro in seguito alla dichiarazione dello stato di pandemia annunciata dall'OMS l'11 marzo 2020. A partire da questa data in tutto il mondo i governi hanno istituito delle misure emergenziali per frenare la diffusione del Covid-19. Per continuare a svolgere le attività produttive, le aziende hanno implementato modalità di lavoro da remoto che consentissero ai dipendenti di svolgere le proprie mansioni da casa. Alla diffusione del lavoro a distanza è seguita la confusione circa la terminologia che riguarda le diverse modalità organizzative.

In Italia si utilizza il termine "Smart Working", nei Paesi Bassi e nel Regno Unito si parla di "Flexible Working", in Francia si usa "Telework", in Germania è chiamato "Work 4.0", in Belgio "New Ways of Working" (per un'analisi delle differenze legislative si rimanda a Osservatorio Smart Working, 2018).

I principi che guidano queste modalità sono gli stessi; tuttavia, ogni stato adotta normative e definizioni leggermente diverse e i concetti sono spesso confusi tra loro ed utilizzati in maniera intercambiabile (Eurofound & International Labour Organization (ILO), 2017; Osservatorio Smart Working, 2018).

La frammentarietà del quadro normativo e l'impossibilità di avere una chiarezza terminologica a livello internazionale si riflettono in una commistione di definizioni operative diverse che influenzano la misurazione statistica dei fenomeni e la possibilità di avere accesso a studi validi e comparabili tra loro (Eurofound e International Labour Organization, 2017; ILO, 2020).

La letteratura che ha indagato queste modalità di lavoro ha utilizzato i termini “telelavoro” (teleworking), “lavoro a distanza” (remote working), “lavoro da casa” (work at home), “telelavoro da casa” (home-based telework) (ibidem). Tutti indicano delle forme di lavoro che si svolgono abitualmente in posti diversi dalla sede aziendale, ma differiscono per alcune caratteristiche: a) utilizzo delle tecnologie della comunicazione e dell’informazione (ICT) e b) luogo di svolgimento della prestazione lavorativa (Fig.1) (Ilo, 2020).

Il lavoro a distanza (remote work) e il telelavoro (telework) si riferiscono entrambi a un accordo in cui i lavoratori svolgono le loro mansioni, del tutto o in parte, da un luogo alternativo rispetto alla sede aziendale predefinita in cui si svolge il lavoro in presenza (Ilo, 2020). Spesso il luogo scelto coincide con il domicilio - il che crea una sovrapposizione tra i concetti di lavoro da casa e di telelavoro da casa - ma potrebbe anche avvenire in luoghi diversi, come uno spazio di co-working, un bar, una biblioteca, uno spazio pubblico o la sede del cliente (ibidem).

Il termine “remote working” viene utilizzato anche, ma non solo, per descrivere i casi in cui il lavoro viene svolto a distanza con l’ausilio delle ICT come tablet, computer o telefono (ibidem).

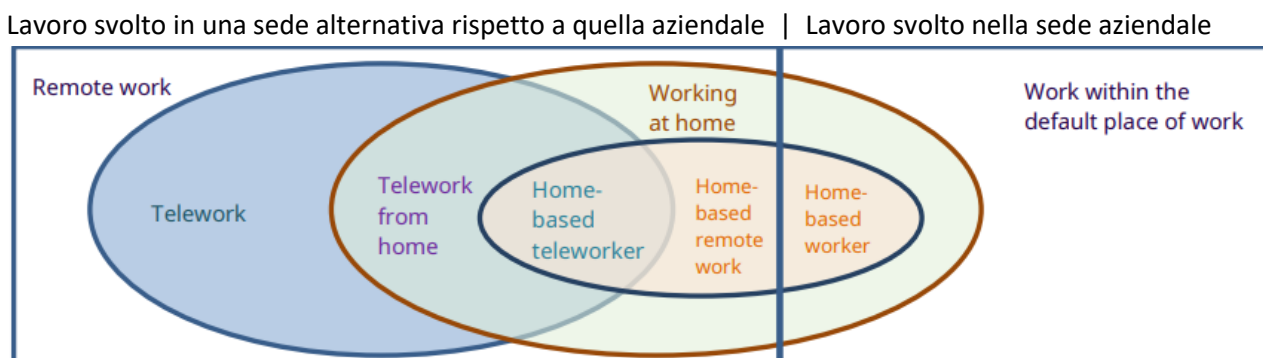
Il “teleworking” è una sottocategoria del più ampio concetto di remote working; tuttavia, i due termini vengono spesso usati come intercambiabili (Ilo, 2020). In Italia, inoltre, il telelavoro è disciplinato dall’accordo interconfederale del 20 gennaio 2004 ed è molto più restrittivo dello smart working (Osservatorio Smart Working, 2018). Per evitare confusioni sull’uso che se ne fa in Italia e quello a cui si riferisce la letteratura, questo termine non verrà utilizzato in questo elaborato.

Si parla, invece, di “work at home” se la prestazione lavorativa viene svolta in parte o del tutto nella sede di domicilio del lavoratore (Ilo, 2020).

Gli home-based workers sono una sottocategoria che rientra nel concetto precedente; definiti come "lavoratori il cui luogo di lavoro principale è il proprio domicilio" (Ilo 2018, p. 110). In altre parole, comprende i lavoratori autonomi che svolgono le proprie attività da casa (Ilo, 2020).

Le aree di sovrapposizione (ad esempio, il telelavoro può essere svolto a casa del lavoratore, e un lavoratore a domicilio può anche telelavorare) possono essere inquadrare come tre ulteriori categorie: “remote work from home”, “telework from home”, “home-based teleworker” (Fig.1) (Ilo, 2020).

Figura 1 (Ilo, 2020)



Nonostante l'ampia gamma di termini per descrivere situazioni leggermente differenti, la letteratura ha riportato dati quasi esclusivamente su coloro che hanno svolto il lavoro da remoto, in parte o in toto, nel proprio domicilio, con l'ausilio di tecnologie della comunicazione e dell'informazione (Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012; Madsen, 2003; Mann and Holdsworth, 2003; Golden et al., 2006a; Nätti et al., 2011). Nel corso di questo scritto, dunque, i termini “smart working” e “remote working” verranno utilizzati in questa accezione ristretta (home-based remote worker).

È bene sottolineare, però, che lo smart working sia una pratica che va oltre il mero concetto di lavoro da remoto o di home-working.

In Italia, la legge n.81/2017 lo definisce, agli articoli 18-23, una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra 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”.

Con il termine smart working, dunque, a differenza delle modalità sopra citate, ci riferiamo specificamente ad un contratto di lavoro subordinato. Inoltre, viene

caratterizzato per il carattere parziale e non continuativo della prestazione resa all'esterno dei locali aziendali. Infatti, nell'articolo 18 viene precisato che "la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva" (art. 18 della legge n. 81/2017).

La legge (ibidem) evidenzia alcuni punti chiave di questa modalità di lavoro: la possibilità di negoziare la modalità con il datore di lavoro, la valutazione per obiettivi, l'autonomia discrezionale su luogo e orari e modalità in cui svolgere la prestazione, l'utilizzo delle tecnologie.

Dal punto di vista organizzativo, questi fattori portano ad un ripensamento della struttura e della cultura aziendale (Iannotta, Meret e Marchetti, 2020). Il management, infatti, deve stabilire obiettivi chiari a breve e lungo termine e instaurare un rapporto di fiducia con i dipendenti affinché questa modalità di lavoro possa essere efficace (ibidem).

Dal punto di vista del dipendente, il lavoro si avvicina molto di più a quello di un lavoratore autonomo (Mingardo, Perali e Reggio; 2020). La discrezionalità su tempi, luoghi e modalità in cui svolgere la prestazione lavorativa implicano anche la responsabilità di raggiungere gli obiettivi prefissati con il datore di lavoro (Mingardo et al., 2020; Iannotta et al., 2020). Questo porta evidenti benefici, tuttavia, se il lavoratore non è abituato a lavorare per obiettivi ma solo ad eseguire compiti, l'autonomia può essere stressante da gestire e comportare un'intensificazione del lavoro (ibidem).

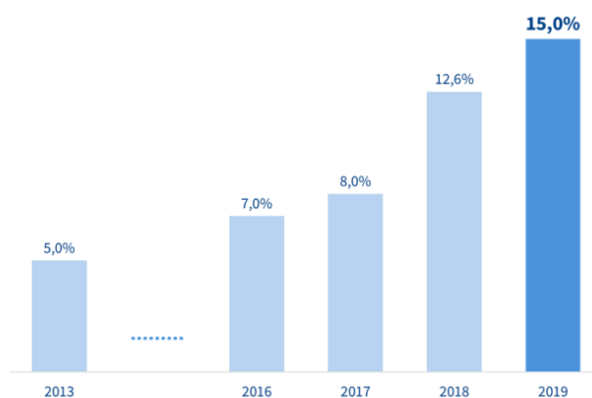
A questo proposito, il diritto alla disconnessione vero e proprio viene sancito soltanto dopo l'espansione del lavoro agile per gli effetti della pandemia, con il decreto numero 30 del 13 marzo 2021 (convertito in legge a maggio). Tuttavia, nella legge n. 81/2017 il legislatore pone le prime tutele a salvaguardia del work-life balance e del benessere del dipendente assicurandogli "i tempi di riposo, ..., nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro" (ibidem).

Lo smart-working si configura, dunque, come "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" (Osservatorio Smart Working, 2018).

1.2- Diffusione dello Smart Working: macro-trends e Covid-19

Il dibattito sulle forme di lavoro a distanza e sullo smart working precede l'avvento del covid-19. Tuttavia, l'adozione di questa forma di lavoro era limitata principalmente ai cosiddetti "white collar"¹ prima della pandemia. I dati dell'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano (Fig. 2) riportano le stime di crescita dello smart working in Italia dal 2013 al 2019, anno in cui sono 570.000 gli smart workers: il 15% dei lavoratori potenzialmente in grado di svolgere le proprie attività da remoto^{1,2}.

Figura 2- Incidenza % smart worker sui lavoratori potenziali (2013-2019)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico Milano

¹ L'associazione Assolombarda, nel rapporto n. 04/2021 a cura di Area Centro Studio, sui dati dell'Osservatorio del Politecnico, riporta che "il numero di lavoratori che rientra in questa definizione, ..., è quantificabile, in base alla rilevazione Istat sulle Forze di Lavoro, in 3,8 milioni".

² L'osservatorio tiene in considerazione solo le aziende con più di dieci dipendenti, per cui i dipendenti di aziende più piccole non sono inclusi in questa stima.

Negli USA la percentuale di remote workers che svolgeva tutto o parte del proprio lavoro da casa è passata dal 19,6% nel 2003 al 24,1% nel 2015 (BLS, 2016 citato in Felstead e Henseke, 2017). Secondo uno studio condotto da Reuters/Ipsos (2012) in 24 Paesi, tra cui Regno Unito, Australia, Sud Africa e Stati Uniti, circa il 25% dei lavoratori ha lavorato da remoto nel 2012 (Reaney, 2012 citato in Charalampous et al., 2019). La situazione in Europa era (e rimane) più frammentata; tuttavia, la crescita è stata generalizzata. In Svezia, tra il 1999 e il 2012 la percentuale di persone che hanno lavorato in parte da casa è passata dal 5,9 al 19,7%. (Vilhelmson e Thulin, 2016 citati in Felstead e Henseke, 2017). In Francia la percentuale è salita dal 7 al 12,4% dal 2007 al 2012 (dati ILO, 2017 elaborati da Charalampous et al., 2019). In Italia erano solo il 4,8% gli home-workers nel 2019 (sul totale dei lavoratori), mentre nei Paesi Bassi superavano il 35% (Eurostat, 2021).

Felstead e Henseke (2017) hanno spiegato la crescita del lavoro da remoto attraverso tre fattori composizionali: la crescita della knowledge economy, i cambiamenti demografici nella forza lavoro e la flessibilizzazione del lavoro.

Per knowledge economy si intende un'economia che privilegia il lavoro mentale rispetto a quello fisico (Charalampous et al. 2019). La crescita dei "knowledge workers" espande la base di smart workers potenziali, in quanto questi non hanno bisogno di svolgere lavoro manuale che ne richiede la presenza fisica.

I cambiamenti demografici nella forza lavoro (incremento delle madri che lavorano) possono portare le aziende ad offrire soluzioni di lavoro che si adattino meglio alle esigenze dei lavoratori (Felstead e Henseke, 2017).

In ultimo, la crescita delle politiche di lavoro flessibile (part-time, remote working) si associa ai cambiamenti demografici e riflette la tendenza delle aziende ad adattarsi alle aspettative e alle richieste della società per attrarre nuovo personale e rispondere meglio a nuove esigenze (ibidem).

I risultati dello studio, tuttavia, evidenziano che questi “macro-trends” spiegano solo un terzo della crescita del remote working prima della pandemia. Secondo gli autori, i rimanenti due terzi sono dovuti a una rivoluzione del modo di concepire il posto di lavoro ed il lavoro stesso (Felstead e Henseke, 2017).

L’emergere della pandemia ha accelerato i processi già in atto e portato lo smart working fuori dalla sola fascia dei “white collars”, espandendo di fatto la base di utilizzatori potenziali a tutti i lavoratori le cui mansioni non prevedono attività manuale (knowledge workers). Secondo i dati Eurofound (2020), nel 2019 il 37% dei lavoratori dipendenti in Europa ha iniziato a lavorare da remoto per la pandemia. Lussemburgo, Malta e Irlanda hanno riportato gli incrementi di remote workers da casa più alti (Eurostat, 2021). È interessante notare che anche il Giappone, che non ha applicato misure di lockdown nazionale, ha riportato un incremento significativo di home workers dal 10 al 28% tra dicembre 2019 e maggio 2020 (OECD, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, 2021).

In Italia, a marzo 2020 i lavoratori in cosiddetto “smart working di emergenza” (o “semplificato”, ovvero imposto dal datore di lavoro senza possibilità di contrattazione individuale) erano 6,6 milioni in Italia: il 43,9% dei lavoratori potenziali (Osservatorio Smart Working, 2020). Rapportando questo dato alle statistiche del 2019, il 15% dei lavoratori potenziali nel 2019 rappresenta il 3,8% degli smart workers potenziali nel 2020. In Europa la situazione rispecchia la frammentazione pre-covid; inoltre, ogni stato in questa fase ha adottato misure differenti, ma l’aumento della percentuale di lavoratori da casa è generalizzato: in media, gli home workers sono passati dal 15% ad oltre il 20% circa di tutti i lavoratori dipendenti (Eurostat, 2021).

1.3- Oltre la pandemia

“Lo Smart Working non è solo una moda, è un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e della società nel suo complesso, e come tale è un fenomeno inarrestabile.”

Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Smart Working

I dati mostrano chiaramente che lo smart working è destinato a rimanere e a stabilizzarsi nel periodo post-pandemico. In Canada, il 54% delle aziende prevede di offrire soluzioni di smart working ai propri dipendenti anche dopo la pandemia (Statistics Canada, 2020 citato in OECD, 2021) e l’80% dei dipendenti ha dichiarato di voler svolgere almeno la metà delle proprie ore di lavoro da casa (Statistics Canada, 2021 citato in OECD, 2021). Lo stesso vale per l’Australia, in cui un terzo delle aziende prevede di avere dipendenti da remoto anche dopo il Covid-19 (Australian Bureau of Statistics, 2020). Secondo il sondaggio di Barrero, Bloom e Davis (2020, citato in OECD, 2021) negli Stati Uniti la percentuale di home workers potrebbe aumentare dal 5 al 22% dopo la pandemia.

In Italia, secondo i risultati della ricerca del 2021 dell’Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, in collaborazione con Doxa, lo smart working resterà (con approcci diversi) nell’89% delle grandi aziende, nel 62% delle pubbliche amministrazioni (PA) e nel 35% delle piccole e medie imprese (PMI). Nelle prime aumenteranno sia i progetti strutturati che quelli informali, nelle seconde prevarranno progetti strutturati e nelle PMI permarrà un approccio informale (ibidem).

I dati mostrano anche che con la fine delle restrizioni e l’avanzamento della campagna vaccinale, il trend di crescita ha subito una battuta d’arresto durante il 2021: gli smart workers in Italia sono passati da 5,37 milioni a marzo a 4,07 milioni a settembre (Osservatorio Smart Working, 2021). Il rientro in ufficio, però, non è da interpretare come segnale di declino generale dello smart working, bensì come fase di uscita dal periodo emergenziale e consolidamento del lavoro agile nella normalità. Infatti, nel

periodo post pandemico il numero di smart workers aumenterà dell'8% (4,38 milioni) rispetto al terzo trimestre del 2021 e, alla ricerca di un equilibrio tra modalità in presenza e a distanza, si affermeranno le modalità ibride: in media 3 giornate "agili" nelle grandi aziende, 2 nelle PA (ibidem).

1.4- Lo smart working in un'ottica di conciliazione

Come evidenziato dallo studio di Felstead e Henseke (2017) i macro-fattori rendono conto solo di un terzo della crescita del lavoro da remoto nel periodo pre-pandemico. I due terzi potrebbero riguardare un cambiamento culturale nel lavoro di più ampia portata (ibidem).

Sturges e Guest (2004) riassumono il paradigma attraverso cui le persone oggi guardano al lavoro attraverso il motto "lavorare per vivere, non vivere per lavorare".

I giovani (ma non solo), infatti, pongono sempre più attenzione alla necessità di bilanciare vita privata e vita lavorativa; tuttavia, sperimentano un equilibrio sempre più insoddisfacente (Sturges & Guest, 2004).

Lo smart working nasce proprio con l'obiettivo di "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (legge n. 81/2017) ed è questo il motivo che spinge sia i dipendenti che le imprese ad adottare questo strumento (Sparrow, 2000; Mokhtarian & Salomon, 1997; Haddad et al., 2009).

Tuttavia, la letteratura riporta evidenze contrastanti sull'efficacia del lavoro da remoto in questo senso.

Charalampous et al., (2019), in una revisione sistematica della letteratura, riportano molti studi che confermano come effettivamente questa modalità di lavoro possa aumentare il work-life balance e ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia (Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006b citati in Charalampous et al., 2019). La maggiore flessibilità e il maggior controllo dei compiti lavorativi, infatti, consente agli individui di gestire meglio le responsabilità lavorative e coniugarle con

quelle familiari (Sullivan & Lewis, 2001; Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1996, 1998). Questo permette di trovare più facilmente un equilibrio e conseguire risultati migliori in entrambi i domini, portando ad un incremento della soddisfazione generale (Shagvaliyeva e Yazdanifard, 2014, Hill et al., 2003).

Tuttavia, altri studi mostrano che gli home workers lavorano spesso oltre gli orari di ufficio e hanno difficoltà a staccare dal lavoro (Grant et al., 2013; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2009).

Lavorare da casa, inoltre, vuol dire ridurre i confini che separano la sfera familiare e quella lavorativa (Hartig et al., 2007; Marsh e Musson, 2008 citati in Charalampous et al., 2019). Questo può facilitare l'intrusione (sia fisica che psicologica) del lavoro nel dominio familiare (Russell et al., 2009, Hill et al., 1998). Di conseguenza, gli smart workers possono riportare livelli più alti di stress e fare difficoltà a gestire le responsabilità in entrambi i domini (Hill et al., 1998; Sullivan e Lewis, 2001; Konradt et al., 2003, citati in Charalampous et al., 2019; Russell et al., 2009; Towers et al., 2006)

In questo elaborato cercheremo di comprendere se lo smart working possa davvero essere uno "strumento di conciliazione" ed esamineremo la letteratura alla ricerca dei fattori che possono facilitare gli effetti positivi (e quelli negativi) dello smart working sul work-life balance.

CAPITOLO 2:

Work life balance: verso una prospettiva integrata

2.1- Che cos'è il work-life balance?

Il concetto di work-life balance è spesso stato preso in considerazione dalla letteratura per la preoccupazione che un rapporto sbilanciato tra lavoro e famiglia possa influenzare negativamente la salute dei lavoratori e possa portare a scarsi risultati nel lavoro.

La letteratura sull'argomento è molto estesa, eppure, non esiste una definizione operativa universalmente accettata del concetto che ne consenta la misurazione (Kalliath e Brought, 2008; Guest, 2002).

Il problema si pone da un lato nel definire con precisione cosa si intenda con i termini "work" e "life", dall'altro nel comprendere cosa voglia dire avere un equilibrio (*balance*) tra i due domini. Sebbene si possa considerare il lavoro come il tempo impiegato nello svolgimento di una prestazione per cui si viene pagati (Guest, 2002), quando iniziamo a considerare le ore extra non pagate e le ore che i lavoratori impiegano nel tragitto da casa a lavoro, questa definizione vacilla. Il lavoro da remoto rende i confini tra vita privata e vita lavorativa molto più sfumati, complicando ulteriormente la questione (Hartig et al., 2007; Marsh e Musson, 2008 citati in Charalampous et al., 2019).

La letteratura si concentra sul dominio familiare accomunando spesso il concetto di work-life balance a quello di work-family balance (Kalliath e Brought, 2008; Guest, 2002; Greenhaus e Beutell, 1985). Una giustificazione si trova nella salienza che la sfera familiare e quella lavorativa hanno per l'individuo nel costruire la propria identità. Riuscire a rispondere in modo efficace alle esigenze e alle responsabilità familiari contribuisce in maniera sostanziale alla realizzazione personale (Kossek et al., 2021; Ashfort et al., 2000; Clark, 2000). Nonostante ciò, un ramo della letteratura mette in evidenza come il concetto di "life" non dovrebbe essere confinato all'aspetto familiare,

ma dovrebbe invece includere tutti gli aspetti della vita extra-lavorativa di una persona, come passioni, tempo libero e attività di volontariato (Filippi et al., 2022).

Veniamo ora al concetto di bilanciamento. Gli individui possono avere priorità e preferenze diverse che possono cambiare nel corso della vita. Un lavoratore può essere concentrato sulla propria carriera e dedicare più tempo al lavoro; un altro può voler dedicare più tempo alla propria vita privata/famiglia. Il punto di equilibrio è soggettivo e varia in accordo con la salienza che un ruolo ha in un dato momento di vita (Clark, 2000). Una definizione troppo restrittiva, dunque, potrebbe non essere utile (ibidem).

Considerando tutti questi elementi e analizzando la letteratura, Kalliath e Brought descrivono il work-life balance come “la percezione individuale che le attività lavorative e non lavorative siano compatibili e promuovano la crescita in conformità con le attuali priorità di vita dell’individuo” (Kalliath e Brought, 2008).

Con una definizione più chiara di cosa intendiamo per work-life balance, possiamo tornare alla domanda che guida questo scritto. Lo smart working aiuta a conciliare le attività lavorative con le responsabilità della vita personale e familiare? Per rispondere guardiamo ai modelli che hanno indagato l’interazione tra sfera lavorativa e privata.

2.2- Modelli classici di interazione tra vita privata e vita lavorativa

Le teorie che nel tempo hanno cercato di disambiguare il rapporto che lega vita privata e lavorativa sono molte. Di seguito riportiamo una panoramica di quelle che hanno influenzato la ricerca e che potranno risultare utili a fini di questo lavoro.

La “Segmentation Theory” (Edwards & Rothbard, 2000, citati in Morris & Madsen, 2007) considera il lavoro e la vita privata (familiare e personale) come sfere separate e indipendenti che non hanno alcuna influenza l’una sull’altra (Frone, 2003; Morris & Madsen, 2007). Questa teoria nasce analizzando il comportamento dei cosiddetti “colletti blu” e sembra un po’ anacronistica se pensiamo alle condizioni degli

smart worker che lavorano da casa. È interessante notare però che, secondo questa teoria, sono gli individui ad esercitare uno sforzo attivo per separare i domini (Lambert, 1990; Frone, 2003). Infatti, come riporta Lambert (1990), i due domini risultano compartimentalizzati solo se è il lavoratore a mantenerli separati (Piotrkowski, 1979, p.98 citato in Lambert, 1990). Kahn et al. (1964) spiegano la segregazione dei domini come una strategia di coping (“disimpegno psicologico”) che gli individui mettono in atto per gestire lo stress legato al lavoro (Kahn et al., 1964; Piotrkowski, 1979 citati in Lambert, 1990). L’home-based remote work può rendere complicato separare la sfera familiare e quella lavorativa. L’utilizzo delle ICT (tablet, smartphone) facilita la reperibilità oltre gli orari di lavoro e rende più difficile disimpegnarsi psicologicamente (Standen et al., 1999; Kinnunen et al., 2017).

Secondo la “Compensation Theory” (Edwards & Rothbard, 2000, citati in Morris & Madsen, 2007) i lavoratori reagiscono allo stress e, più in generale, ad esperienze emozionali negative in un dominio, sforzandosi di ricercare esperienze positive nell’altro. La ricerca di soddisfazione in un dominio per compensare l’insoddisfazione nell’altro si traduce in un dispendio di tempo, attenzione ed energie nella sfera (percepita come) positiva a discapito di quella negativa. I lavoratori, ad esempio, potrebbero impegnarsi di più nelle responsabilità familiari se percepissero l’ambiente di lavoro come stressante o, viceversa, potrebbero dedicare maggior tempo al lavoro se l’ambiente familiare fosse conflittuale (Morris & Madsen, 2007).

Questa prospettiva deriva dalla “Resources Drain Theory” (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003, citati in Morris & Madsen, 2007): le risorse dell’individuo (tempo, energia e attenzione) sono limitate e quanto più vengono impiegate in un ambito, tanto più si riducono e meno possono essere utilizzate in un altro ambito (Frone, 2003; Morris & Madsen, 2007). Quando le risorse in un dominio diventano insufficienti, l’individuo può sperimentare alti livelli di stress e burnout (Edwards & Rothbard, 2000; Morris & Madsen, 2007).

Le teorie finora descritte postulano una relazione inversa tra il dominio privato e quello lavorativo. Sul versante opposto si colloca la “Spillover Theory” (Staines, 1980; Frone, 2003). Questa afferma che un evento nella vita dell’individuo si ripercuote allo stesso modo sul dominio lavorativo e su quello familiare. Lo spillover (la ricaduta

dell'evento) può essere di carattere negativo o positivo per entrambi i domini: un'esperienza positiva sul lavoro si tradurrà nell'espressione di emozioni positive in famiglia, e viceversa (ibidem). L'elevata permeabilità dei confini in smart working potrebbe rendere lo spillover (sia positivo che negativo) più facile rispetto al lavoro tradizionale (Clark, 2000).

La "Congruence Theory" (Frone, 2003; Morris & Madsen, 2007), come la Spillover Theory (Staines, 1980), prevede un parallelismo tra le emozioni esperite sul lavoro e nella vita privata. In questo caso però, la causa dell'uguale ricaduta sui domini è attribuibile a una terza variabile (fattori genetici o di personalità) che media la relazione e influenza entrambi i domini (Morris & Madsen, 2007). In quest'ottica, lo smart working potrebbe diminuire o migliorare il benessere sia nel dominio lavorativo che in quello familiare contemporaneamente (Standen et al., 1999, citato in Zhang et al., 2020).

Da queste teorie emerge come la sfera lavorativa e quella privata siano interconnesse e interdipendenti (Clark, 2000). La Segmentation Theory e la Compensation Theory enfatizzano il ruolo attivo dell'individuo nel ricercare un equilibrio, la Resources Drain Theory ne precisa i limiti, la Spillover e la Congruence Theory ci ricordano che non tutto è attribuibile alla volontà dell'individuo. Anche se molte di queste teorie sono supportate da prove empiriche (Byron, 2005; Lambert, 1990; Staines, 1980 in Zhang et al., 2020), nessuna, presa singolarmente, è in grado di fornire un quadro esaustivo dei processi mediano la percezione del work-life balance (Frone, 2003).

Tenendo come base queste teorie, il presente elaborato indaga se lo smart working faciliti l'interazione tra i domini di vita e lavoro. Se si verifica, lo spillover è positivo o negativo? Gli effetti nei domini sono uguali o opposti? In che modo l'individuo gestisce una maggiore sovrapposizione tra responsabilità familiari e lavorative? E, infine, come si riflette tutto ciò nella percezione del work-life balance?

Secondo la letteratura, la sovrapposizione tra il dominio familiare e quello lavorativo ha comprovati effetti negativi sul benessere delle persone che includono stress, burnout e compromissione della salute (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). In particolare, gli studi si sono focalizzati sul work-family conflict (WFC),

definito da Greenhaus e Beutell (1985) “una forma di conflitto inter-ruolo in cui le pressioni di ruolo tra il dominio del lavoro e quello della famiglia sono incompatibili. Ovvero, la partecipazione al ruolo lavorativo (o familiare) rende molto più difficile la partecipazione al ruolo familiare (o lavorativo)” (p. 77). Tuttavia, questo filone di studi non è riuscito a identificare chiaramente i meccanismi causali e le caratteristiche dei domini che ne rendono problematica l’integrazione (Grandey & Copranzano, 1999).

Più di recente la letteratura ha orientato l’attenzione su possibili benefici derivanti dall’integrazione tra i diversi ruoli. Secondo i modelli dell’arricchimento (“work-family enhancement”, Grzywacz & Marks, 2000; Kirchmeyer, 1992 citati in Frone, 2003) il dominio lavorativo e quello familiare possono arricchirsi a vicenda in termini di risorse e abilità che facilitano la prestazione in entrambi i ruoli (Barnett & Hyde, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; Graves, Ohlott, & Ruderman, 2007; Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002; Wayne et al., 2007 citati in Brummelhuis & Bakker, 2012). Ancora una volta però, questi modelli non riescono a spiegare quando e perché i domini interagiscono positivamente o negativamente (Brummelhuis e Bakker, 2012).

Per cercare una risposta a queste domande e provare a capire cosa leghi i domini e in che modo lo smart working possa influenzare questo legame, prendiamo in considerazione e proviamo ad integrare due teorie: la Border Theory (Clark, 2000) e la Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989, 2002).

2.3- Conservation of Resources Theory (COR)

La Conservation of Resources Theory (COR, Hobfoll, 1989, 2002) descrive come le persone reagiscono ai fattori di stress e in che modo questi influenzino il loro benessere.

Secondo la COR gli individui fanno fronte alle richieste nei domini investendo le proprie risorse, che possono essere personali o contestuali (Hobfoll, 2002). Le risorse personali includono le energie, il tempo, i tratti di personalità, le capacità cognitive, i meccanismi di coping e tutte quelle abilità e caratteristiche proprie dell’individuo che

sono, ovviamente, limitate. Le risorse contestuali dipendono invece dall'ambiente e dal contesto sociale in cui un individuo si trova; ne sono un esempio il supporto sociale, le relazioni e l'autonomia sul posto di lavoro (Brummelhuis & Bakker, 2012).

Secondo questa teoria, se una situazione richiede molti sforzi, l'individuo può faticare a rispondere adeguatamente con le risorse che in quel determinato momento sono disponibili. Se le risorse vengono minacciate, l'individuo percepirà la situazione come stressante. Non riuscire a rispondere alle richieste dei ruoli familiari e lavorativi (ad esempio rispettare una scadenza lavorativa o un appuntamento familiare) e a completare i compiti può diminuire ulteriormente le risorse, il che riduce la capacità dell'individuo di fronteggiare le richieste di ruolo. Ciò conduce a una spirale di deplezione delle risorse (Brummelhuis & Bakker, 2012) per cui l'individuo può trovarsi sommerso da responsabilità a cui non è in grado di rispondere e andare in burnout (Brummelhuis & Bakker, 2012; Puranikin, Koopman e Vough, 2019).

Se le risorse, invece, non vengono minacciate, l'individuo è in grado di fronteggiare efficacemente le richieste dei ruoli (Brummelhuis e Bakker, 2012). Rispondere efficacemente porta nuove risorse che l'individuo è spinto a proteggere e che aumentano le sue capacità di risposta. Di conseguenza, può accumulare altre risorse in una spirale di guadagno (Hobfoll, 1989, 2002; Brummelhuis e Bakker, 2012). Infatti, secondo la COR, l'influenza delle risorse tende a mantenersi nel tempo e nelle diverse circostanze (Brummelhuis e Bakker, 2012).

2.4- Border Theory

La "Border Theory" (Clark, 2000) fornisce una prospettiva che spiega in che modo confini più labili tra vita privata e lavorativa impattino sull'individuo. Di seguito proviamo ad integrare questa prospettiva con la Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1998, 2002) che prende in considerazione le risorse dell'individuo.

Secondo la "Border Theory" (Clark, 2000) gli individui agiscono, secondo il loro grado di controllo, sulla sfera familiare e quella lavorativa e sui confini che le separano per cercare il punto di equilibrio con il minimo grado di conflitto (Clark, 2000). La vita

privata e la vita lavorativa sono considerati due domini separati che possono interagire tra loro positivamente (arricchendosi vicendevolmente) o negativamente (creando conflitto). Il grado di interazione dipende dalla forza dei confini che li separano. Questi possono essere temporali, spaziali o psicologici e sono definiti da due caratteristiche: la permeabilità e la flessibilità (Clark, 2000).

La permeabilità riguarda il grado in cui elementi di altri domini possono interagire o intrudere (fisicamente o psicologicamente) in un dominio (Beach 1989; Hall & Richter, 1988; Piotrkowski, 1979 citati in Clark, 2000). La flessibilità descrive il grado in cui i confini possono espandersi o irrigidirsi in base alle richieste di uno o dell'altro dominio (Hall & Richter, 1988 citato in Clark, 2000). Ad esempio, se gli individui possono lavorare in qualsiasi luogo, allora il confine spaziale diventa molto flessibile. Se i confini psicologici sono flessibili, allora l'individuo può pensare alle responsabilità familiari mentre lavora, e viceversa (Clark, 2000).

Quando i confini presentano un alto grado di flessibilità e permeabilità, allora diventano "sfumati" (blended). In questo caso esigenze e responsabilità di più ambiti si sovrappongono e si crea quello che Clark chiama "borderland" (Clark, 2000).

2.5- Una prospettiva integrata

Quando uno smart worker svolge il proprio lavoro da casa, si trova in un "borderland" in cui i confini spaziali, psicologici e temporali sono offuscati. Se i domini sono simili tra loro l'individuo può sperimentare "un senso di integrità e pienezza" (Clark, 2000) e le risorse di un dominio possono incrementare quelle dell'altro, aumentando la capacità dell'individuo di rispondere alle esigenze dei due ruoli. In tal caso, può verificarsi uno spillover positivo che accresce le risorse e la soddisfazione dell'individuo in entrambi i domini (Greenhaus and Powell, 2006). Se le responsabilità dei ruoli sono incompatibili gli individui possono trovarsi sommersi dalle richieste dei domini e passare di continuo dall'uno all'altro (border-crossing) (Clark, 2000; Santarpia et al., 2021). Questo può creare una condizione di stress per l'individuo e attivare un

meccanismo di deplezione delle risorse che diminuisce la capacità dell'individuo di far fronte a responsabilità e doveri incompatibili (Hobfoll, 1998, 2002; Brummelhuis e Bakker, 2012; Clark, 2000). Le continue transizioni di ruolo, infatti, hanno un costo sulle risorse cognitive e affettive dell'individuo che può comprometterne il benessere e la capacità di rispondere efficacemente alle aspettative di ruolo (Puranikin, Koopman e Vough, 2019 citati in Santarpia et al., 2021). L'individuo può distrarsi e non riuscire a portare a termine i compiti (lavorativi o familiari) (ibidem). Questo può aumentare la ruminazione dell'individuo e diminuire la soddisfazione per le energie investite in entrambi i contesti causando uno spillover negativo (Hunter, Clark e Carlson, 2017; Puranikin, Koopman e Vough, 2019 citati in Santarpia et al., 2021).

Questi comportamenti, detti "Cross-role interrupting behaviors" (IB), si distinguono in "Work interrupting Non-Work behaviors" ($W \rightarrow NW$, ad esempio rispondere alle mail mentre si cena) e "Non-Work interrupting Work behaviors" ($NW \rightarrow W$, ad esempio rispondere a una telefonata da parte di un membro della famiglia mentre si lavora) (Santarpia et al., 2021). La letteratura considera gli IB un fattore scatenante del work-family conflict (Clark, 2000; Hunter, Clark e Carlson, 2017).

Riassumendo, lo smart working è una situazione in cui i confini tra i domini diventano labili. L'integrazione della sfera familiare e lavorativa può tradursi in un accumulo di risorse positivo oppure in un circolo negativo di deplezione delle risorse. Il risultato dipende dalle risorse che l'individuo ha per far fronte alle richieste dei due contesti. Dunque, le risorse del lavoratore mediano la relazione tra le richieste lavorative/familiari e il work-life balance/conflict percepito.

Nel prossimo capitolo, prenderemo in considerazione in che modo lo smart working cambia le richieste lavorative, quali sono le risorse che il lavoratore utilizza per farvi fronte e in che modo le utilizza.

CAPITOLO 3:

La relazione tra Smart Working e Work-Life Balance

3.1- Le risorse lavorative in smart working

Nel primo capitolo abbiamo descritto lo smart working e le sue caratteristiche, nel secondo abbiamo indagato la letteratura alla ricerca di una teoria che potesse fare luce su quali meccanismi e quali caratteristiche influenzino la percezione di equilibrio tra vita privata e lavorativa. Vediamo quali risorse lavorative possono consentire agli individui in smart working di rispondere efficacemente alle richieste dei domini (lavoro/vita privata).

Le risorse lavorative sono “quegli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, alla riduzione dei costi fisiologici o psicologici o alla stimolazione della crescita e dello sviluppo personale” (Demerouti et al., 2001, p. 501). La letteratura riporta diverse risorse che, per le caratteristiche dello smart working, risultano particolarmente utili al lavoratore.

Alcuni studi hanno posto il focus sulle caratteristiche fisiche degli spazi di lavoro. Spazi e mezzi adeguati per svolgere le attività da remoto sono risorse contestuali che possono aiutare a tenere separati i domini e contribuire a ridurre il WFC (Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė, 2019; Kelliher & Anderson, 2010, De Croon et al., 2015).

Altri hanno sottolineato il ruolo del supporto e della fiducia da parte del supervisore (Makarius & Larson, 2017). Come vedremo, il manager può guardare allo smart working in ottica win/win per dipendente e azienda, ma può anche considerarlo come una moneta di scambio per esercitare pressione sulla forza lavoro e ottenere prestazioni migliori (Lembrechts, Zanoni & Verbruggen, 2018). Se il manager non crede nello strumento e nelle capacità dei dipendenti di performare a distanza, può esercitare

un maggior controllo, invadere la privacy del lavoratore e portare a situazioni di stress (Charalampous, 2019; Lembrechts et al., 2018; Makarius e Larson, 2017).

Un altro filone della letteratura ha analizzato le differenze individuali ed esaminato le caratteristiche di personalità (coscienziosità, gradevolezza, apertura all'esperienza e nevroticismo) come risorse personali dei lavoratori che influenzano la capacità di rispondere efficacemente alle richieste dello smart working (Anderson, Kaplan & Vega, 2015; Clark, Karau, & Michalisin, 2012; Gainey & Clenney, 2006). Secondo Anderson, Kaplan e Vega (2015), ad esempio, l'apertura all'esperienza e la tendenza alla ruminazione sono associate rispettivamente ad un incremento e ad una riduzione delle emozioni positive sperimentate dai lavoratori da remoto. Questo suggerisce che lo smart working non sia una modalità di lavoro adatta a tutti.

Una revisione della letteratura che esamini tutte le risorse che influenzano l'impatto dello smart working sulla capacità di coniugare vita privata e lavoro va oltre i propositi di questo studio. Tuttavia, la letteratura è unanime nell'identificare in una risorsa lavorativa in particolare la chiave di volta per comprendere gli effetti dello smart working: l'autonomia (Gajendran & Harrison, 2007; Santarpia et al., 2021; Fernet, Austin Trépanier & Dussault, 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2015; O'Neill et al., 2009; Lange & Kayser, 2022).

3.2- Il ruolo dell'autonomia

L'autonomia è un bisogno psicologico innato (Ryan e Deci, 2000). Diversi studi nel corso dei decenni hanno dimostrato che la soddisfazione del bisogno di autonomia favorisce lo sviluppo di motivazione intrinseca (Fisher, 1978; Ryan, 1982 citati in Ryan e Deci, 2000). L'autonomia percepita influenza la motivazione attraverso uno spostamento del locus of causality da esterno ad interno (ibidem). In altre parole, se l'individuo percepisce che il perseguimento di un obiettivo supporta la sua autonomia, allora questo obiettivo diventa importante per lo sviluppo del sé (Ryan e Deci, 2000).

La letteratura riporta che le politiche di lavoro flessibili (part-time, smart working) incrementano l'autonomia percepita dagli individui (Shamir e Salomon, 1985 citati in Gajendran e Harrison, 2007).

Lo smart working, infatti, restituisce al lavoratore il controllo su come, dove e quando lavorare (Gajendran e Harrison, 2007). Questo può incrementare il work-life balance dei dipendenti in modo diretto e indiretto.

In modo diretto, l'autonomia permette di gestire meglio le richieste lavorative e di organizzarle compatibilmente con le responsabilità familiari e le preferenze personali (Duxbury e Higgins, 1992; Dimitrova, 2003, citati in Sardeshmukh et al., 2012; Gajendran & Harrison, 2007). Infatti, Michel et al. (2011) riportano che l'autonomia riduce il conflitto $W \rightarrow F$ e studi recenti confermano che aumenta direttamente il work-life balance (Metselaar, Dulk & Vermeeren, 2022; Jamal et al., 2021).

Indirettamente, in accordo con Ryan e Deci (2000), la letteratura mette in evidenza che i dipendenti più autonomi sono anche più motivati nel loro lavoro perché l'autonomia percepita si associa a sentimenti di autoefficacia, fiducia e dedizione verso l'azienda (Pratt, 1984; Palumbo et al., 2022; (Gee and Burke, 2001). Questi sentimenti, a loro volta, portano a un maggiore coinvolgimento lavorativo (Bakker e Demerouti, 2007). Il coinvolgimento lavorativo aumenta la soddisfazione sia nell'ambito lavorativo che in quello familiare (arricchimento/spillover positivo) e, di conseguenza, il work-life balance percepito (Wheatley, 2012; Palumbo et al., 2022; Bakker et al., 2014).

Dunque, in accordo con la COR (Hobfoll, 1998, 2002) e la Border Theory (Clark, 2000), possiamo interpretare l'autonomia come una risorsa lavorativa che innesca una spirale di acquisizione e accumulo delle risorse personali e incrementa la capacità degli individui di rispondere alle richieste dei datori di lavoro (Bond & Flaxman, 2006; Brummelhuis e Bakker, 2012).

Nonostante ciò, è importante considerare che l'autonomia implica anche una maggiore responsabilizzazione del dipendente. Lavorare a distanza implica che la valutazione delle performance non possa più essere equiparata al grado di presenza sul posto di lavoro (Mingardo et al., 2020). I manager, inoltre, fanno fatica a supervisionare i lavoratori a distanza (Dubrin, 1991; Hackman & Oldham, 1976 citati in Gajendran &

Harrison, 2007). Per questo, secondo la legge 81/2017, la prestazione in smart working dev'essere organizzata attraverso obiettivi di breve e lungo periodo, concordati tra dipendente e datore di lavoro (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana). Di conseguenza, possiamo aspettarci che a una maggior autonomia percepita, si associ anche la percezione di maggiori responsabilità e, in ultimo, un aumento delle richieste lavorative. Inoltre, la letteratura riporta che lavoratori con alti livelli di commitment verso l'azienda tendono ad esercitare maggiori sforzi (intensivi ed estensivi) nel lavoro (de Menezes e Wood, 2006; Green, 2004, citati in Kelliher & Anderson, 2010; Bloom et al., 2015).

La letteratura conferma senza dubbi l'aumento delle richieste lavorative durante periodi di smart working (Noonan & Glass, 2012, citati in Zhang et al., 2020; Kniffin et al., 2021). Dimitrova (2003) sostiene che il lavoro si intensifichi e gli orari si allunghino, risultato suffragato dagli studi di Grant, Wallace e Spurgeon (2013) e Kelliher e Anderson (2010), condotti con interviste semi-strutturate. Kossek, Lautsch, & Eaton (2009) danno ulteriore prova che il remote working renda più problematico "staccare" dal lavoro. Kinnunen et al. (2017) attribuiscono la difficoltà a "staccare la spina" in queste modalità di lavoro all'uso prolungato delle ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e riportano che l'home-based remote work rende più difficile il disimpegno psicologico.

Alla spirale di accumulo delle risorse, dunque, si associa un aumento delle richieste che le minacciano. Per questo, la letteratura si riferisce all'autonomia lavorativa come a una risorsa dalla doppia faccia (Santarpia et al., 2021).

3.3- Autonomia e richieste lavorative: do ut des

. Le maggiori richieste nel lavoro riguardano l'intensificazione dello stesso, ovvero, "l'impegno che i dipendenti mettono nel loro lavoro durante il tempo in cui lavorano" (Burchell, 2002, p. 72 citato in Kelliher & Anderson, 2010). L'intensificazione del lavoro può essere estensiva o intensiva (Green, 2001 citato in Kelliher & Anderson,

2010). Lo sforzo estensivo si riferisce al tempo trascorso al lavoro, mentre lo sforzo intensivo si riferisce allo sforzo mentale profuso durante lo svolgimento dell'attività.

Kelliher e Anderson (2010) hanno identificato tre modi in cui può avvenire l'intensificazione. L'aumento dell'impegno può essere imposto, consentito (e facilitato) o messo in atto dal lavoratore in cambio della flessibilità e dell'autonomia concessa (Kelliher e Anderson, 2010).

Si analizzano di seguito i tre casi.

Nel primo caso è il datore di lavoro a imporre esplicitamente al lavoratore dei ritmi di lavoro più intensi. Questo può avvenire, ad esempio, nei casi di downsizing (riduzione del personale) di un'azienda in cui i dipendenti sono volontariamente messi sotto pressione dal datore di lavoro, che può richiedere esplicitamente un impegno maggiore o imporre orari di lavoro più lunghi (Kets de Vries e Balazs, 1997 citato in Kelliher e Anderson, 2010).

Nello studio di Kelliher e Anderson (2010) nessuno dei lavoratori da remoto ha riferito di essersi sentito obbligato a lavorare più intensamente. Tuttavia, ciò non toglie che il manager possa esercitare delle pressioni per svolgere attività fuori dall'orario di lavoro, che sono facilitate dall'utilizzo delle ICT (Kubicek, Paskvan e Bunner, 2017).

Nel secondo caso, alcune caratteristiche del lavoro possono facilitarne l'intensificazione. Gli autori ne riportano due: a) la tipologia di compiti; b) l'assenza di distrazioni (Kelliher e Anderson, 2010).

a) Compiti quali la stesura di documenti o l'analisi di grandi volumi di dati facilitano uno sforzo intensivo in assenza di distrazioni (ibidem).

b) La maggior parte degli intervistati da Kelliher e Anderson ha descritto la propria abitazione come un luogo con meno distrazioni rispetto al luogo di lavoro (Kelliher e Anderson, 2010). Questi risultati si pongono in contrasto con le teorie prese in considerazione (Clark, 2000;

Hobfoll, 1998, 2002; Brummelhuis e Bakker, 2012 Standen et al., 1999; Frone, 2003) e con la letteratura che riporta che gli smart workers abbiano maggiori probabilità di sperimentare interferenze nello svolgimento dei compiti quando lavorano da casa (Harris, 2003; Tietze & Musson, 2005; Felstead et al., 2003; citati in Kelliher & Anderson, 2010; Gajendran e Harrison, 2007). Questo risultato può essere legato alla frequenza del remote working. Oltre il 70% degli individui in questo studio lavoravano da remoto per un solo giorno alla settimana. Questo potrebbe far pensare che i confini famiglia/lavoro non risultino significativamente alterati con il lavoro da remoto a bassa frequenza. Tuttavia, altri studi riportano un minor work-family conflict soprattutto in condizioni di remote working ad alta frequenza (>2.5 giorni a settimana, Gajendran & Harrison, 2007).

c) Gli autori spiegano il terzo caso attraverso la “Social Exchange Theory” (SET) (Blau, 1964; Homans, 1958 citati in Kelliher & Anderson, 2010). Secondo la teoria dello scambio sociale un dipendente che usufruisce dell’opzione di lavorare in smart working può percepire la flessibilità e l’autonomia ricevuta come una concessione fatta dal manager con l’aspettativa che i benefici vengano ricambiati (ibidem). Da un lato questo si riflette in sentimenti positivi che rafforzano la lealtà e la fiducia verso l’organizzazione (Pratt, 1984 citato in Palumbo et al. 2022); dall’altro lato il lavoratore può sentire l’obbligo di sdebitarsi esercitando uno sforzo lavorativo maggiore (Bammens, 2016, citato in Palumbo et al., 2022; Felstead & Henseke, 2017; Kelliher e Anderson, 2010). Inoltre, il senso di obbligo può estendersi ai colleghi di lavoro in sede (Kelliher e Anderson, 2010). In molte organizzazioni permane un’ottica presenzialista per cui il tempo che i dipendenti passano in ufficio è equiparato alla produttività (Munck, 2001 citato in Kelliher & Anderson, 2010). Questo potrebbe influenzare le relazioni tra smart workers e colleghi in presenza. È dimostrato che questi ultimi vedano negativamente i colleghi in smart working (Golden, 2007 citato in Kelliher & Anderson, 2010). Se i lavoratori in smart working lo riconoscono,

possono sentirsi esclusi e sperimentare un maggiore senso di isolamento (Cooper and Kurland, 2002; Golden et al., 2008; Whittle & Mueller, 2009). Questi sentimenti possono portarli ad impegnarsi maggiormente nel tentativo di migliorare le relazioni con i colleghi (Kelliher e Anderson, 2010). Corwin et al. (2001) confermano che i lavoratori che passano poco tempo in sede si mostrano proattivamente disponibili verso i loro colleghi di lavoro.

In linea con i risultati di Golden (2001) e con la SET, gli intervistati da Kelliher e Anderson (2010) confermano di essere disposti a compiere dei sacrifici lavorando più intensivamente e oltre l'orario di lavoro in cambio di flessibilità e autonomia (risorse contestuali). Inoltre, tutti hanno indicato che esercitavano uno sforzo intensivo maggiore in home-working, eppure la maggior parte ha riportato di sentirsi soddisfatta del proprio lavoro e del proprio work-life balance (Kelliher & Anderson, 2010). Gli smart workers, dunque, possono mantenere una percezione positiva proprio work-life balance nonostante l'intensificazione dei ritmi lavorativi, soprattutto quando credono di trarre qualche beneficio (autonomia) come conseguenza dell'impegno profuso (Kelliher e Gore, 2006).

Integrando la SET e la COR possiamo interpretare lo smart working come uno scambio di risorse. I lavoratori sono disposti a scambiare il proprio tempo e le proprie energie (risorse personali) in cambio dell'autonomia di lavorare come, dove e quando vogliono (risorsa contestuale). Secondo la COR, una volta ottenuta, gli individui tendono a preservare la risorsa e ad utilizzarla per gestire le richieste sia del dominio lavorativo, che di quello familiare. In questo senso, come abbiamo visto, l'autonomia è molto importante. L'incremento e la spirale di accumulo delle risorse potrebbero bilanciare l'aumento delle richieste lavorative. Questo spiegherebbe perché i partecipanti allo studio di Kelliher e Anderson (2010) non abbiano riportato un aumento del work-family conflict e un peggioramento del work-life balance nonostante un'intensificazione delle richieste lavorative. Se gli individui sono disposti allo scambio, probabilmente ne ricavano un vantaggio.

Lo studio di Santarpià, Borgogni, Consiglio e Menatta (2021) può aiutarci a comprendere se effettivamente l'autonomia percepita in smart working si traduca in un

miglior work-life balance. Gli autori hanno esaminato la relazione tra risorse e work-family conflict nei lavoratori tradizionali (in presenza) e nei lavoratori da remoto utilizzando un modello di equazioni strutturali multi-gruppo su un campione di 968 dipendenti di un'azienda italiana di telecomunicazioni.

I risultati sono articolati. In entrambi i gruppi l'autonomia è correlata al work-family conflict (sia $F \rightarrow W$ che $W \rightarrow F$) direttamente e negativamente. Inoltre, per i lavoratori in sede l'autonomia è legata positivamente ad entrambi i conflitti attraverso i comportamenti di interruzione inter-ruolo (in maniera congruente comportamenti di interruzione $NW \rightarrow W$ aumento il conflitto $F \rightarrow W$; un esempio di comportamento di interruzione $NW \rightarrow W$ è rispondere ad una chiamata della famiglia durante lo svolgimento di un compito lavorativo; vedi capitolo 2 par. 5).

Gli autori, in aggiunta, hanno messo in luce come per i lavoratori da remoto i comportamenti di interruzione $NW \rightarrow W$ medino completamente la relazione tra autonomia e conflitto $W \rightarrow F$ e come i comportamenti di interruzione $NW \rightarrow W$ siano associati al conflitto $W \rightarrow F$. Inoltre, la relazione tra autonomia e comportamenti di interruzione $W \rightarrow NW$ non è risultata significativa negli smart workers.

Riassumendo, in accordo con la COR, i risultati indicano che l'autonomia e i confini offuscati portino a maggiori interferenze tra i domini. Tuttavia, lo studio mostra anche il ruolo dell'autonomia come risorsa. Questa, infatti, è associata in modo diretto a una riduzione dei conflitti in entrambi i sensi ($W \rightarrow F$ e $F \rightarrow W$). Inoltre, il fatto che l'autonomia non sia associata ai comportamenti di interruzione $W \rightarrow NW$ negli smart workers suggerisce che i lavoratori scelgano di utilizzare la risorsa a favore del dominio familiare, piuttosto che di quello lavorativo. Questo dato è in accordo con i risultati di Lapierre e Allen (2006).

I risultati sono coerenti con la COR e con le ipotesi formulate in questo elaborato e avvalorano la letteratura secondo cui i cross-role interrupting behaviors (cap.2, par. 5) richiedono risorse che l'individuo toglie da un dominio per usarle nell'altro e questo causa stress nel dominio in cui avviene l'interferenza (Boswell & Buchanan, 2007; Chesley, 2005; Hunter, Clark & Carlson, 2017; Puranikin et al. 2019; Voydanoff, 2005).

I risultati sono in accordo con le evidenze emerse dall'ampio studio quantitativo (n= 454) di Golden, Veiga e Simsek (2006) e con la metanalisi di Allen, Johnson, Kiburz e Shockley (2013) secondo cui le politiche di lavoro a distanza diminuiscono il conflitto nella direzione $W \rightarrow F$, mentre possono aumentare il conflitto $F \rightarrow W$. Questo suggerisce che gli individui possano scegliere di diminuire un conflitto a discapito di un altro.

Metselaar, Dulk e Vermeeren (2022) hanno trovato una relazione positiva tra working from home e work-life balance e hanno confermato che l'autonomia media questa relazione. È interessante che gli autori non abbiano trovato invece alcuna relazione con il work-life balance per coloro che lavoravano in smart working fuori casa

Tuttavia, è bene precisare che questo dato potrebbe essere attribuibile anche ad un bias della letteratura. La maggior parte degli studi, infatti, sia per la salienza dei ruoli, sia per la difficoltà di intercettare coloro che lavorano in luoghi altri, ha tratto le proprie conclusioni sullo smart working e sul lavoro da remoto in generale basandosi prevalentemente sui lavoratori da casa (Madsen, 2003; Mann and Holdsworth, 2003; Golden et al., 2006; Sardeshmukh et al., 2012; Nätti et al., 2011). La scelta di lavorare da casa può riflettere uno sbilanciamento di priorità verso il dominio familiare. Motivo per cui gli individui potrebbero essere più disposti a sacrificare le proprie energie in favore della famiglia.

Inoltre, i risultati di Santarpià et al. (2021) potrebbero essere attribuiti più alle condizioni in cui è negoziata l'autonomia che alla percezione stessa di autonomia. Infatti, lo smart working può essere implementato in maniera informale o formale, essere una soluzione istituzionalizzata dall'azienda o essere concordato ad personam con il lavoratore.

Conclusioni

In questo elaborato è stato indagato in che modo lavorare in smart working possa influenzare la percezione di equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. La scrittura di questa tesi è stata guidata da tre domande: a) lo smart working aumenta il work-life balance? b) facilita l'interazione tra i domini? c) quali sono i fattori che mediano una percezione migliore o peggiore del work-life balance per gli smart workers?

Un primo esame della letteratura ha rilevato esiti contrastanti e inconcludenti. Tuttavia, la prospettiva integrata tra Border Theory (Clark, 2000) e Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1998, 2002) ha permesso di rispondere, almeno in parte, alle domande di partenza.

Il primo dato emerso è che lavorare in smart working da casa rende i confini tra vita lavorativa e vita privata più sfumati (Hartig et al., 2007; Marsh e Musson, 2008 citati in Charalampous et al., 2019). Questo può sia facilitare le interazioni tra i domini che renderle più conflittuali (Clark, 2000; Hobfoll, 1998, 2002).

Per comprendere i meccanismi che possono favorire l'uno o l'altro esito, è stato posto il focus sui cambiamenti che lo smart working comporta nelle richieste e nelle risorse lavorative a disposizione dei dipendenti.

L'autonomia si è rivelata una risorsa chiave che media entrambi i processi in modo distinto.

Da un lato, migliora il work-life balance direttamente, aumentando la capacità di rispondere efficacemente alle richieste nei domini (Metselaar, Dulk & Vermeeren, 2022; Jamal et al., 2021; Bond & Flaxman, 2006; Brummelhuis & Bakker, 2012) e indirettamente, attraverso il commitment e la soddisfazione lavorativa, favorisce uno spillover positivo (Gajendran & Harrison, 2007; Wheatley, 2012; Palumbo et al., 2022; Bakker et al., 2014).

Dall'altro lato, più autonomia comporta più responsabilità e ritmi di lavoro più intensi (Grant et al., 2013; Kelliher & Anderson, 2010; Dimitrova, 2003; Noonan & Glass, 2012; Kniffin et al., 2021). Tuttavia, secondo alcuni studi, questo non si traduce in una riduzione del work-life balance (Grant, Wallace & Spurgeon 2013; Kelliher & Anderson, 2010).

Inoltre, l'aumento di richieste si traduce in un aumento delle interruzioni della famiglia sul lavoro (NW→W) e del conflitto F→W, ma non emergono dati in direzione opposta. I risultati sono suffragati da studi qualitativi (Kelliher & Anderson, 2010), quantitativi (Golden, Vega & Simsek, 2006) e meta-analitici (Allen et al., 2013).

Questo suggerisce che gli individui scelgano di lavorare in smart working per assecondare primariamente le richieste familiari e che l'autonomia, sebbene abbia un costo, possa essere utilizzata per organizzare le richieste tra i domini in accordo con le proprie priorità di vita, aumentando il work-life balance (Lapierre & Allen, 2006).

Tuttavia, un quadro complessivo degli effetti dello smart working sul work-life balance deve tenere in considerazione altri fattori oltre all'autonomia percepita (relazioni con il manager e con i colleghi, fattori individuali, etc.). Dunque, la risposta alla prima domanda formulata resta aperta.

Limitazioni e studi futuri

Questo studio offre una prospettiva parziale sugli effetti dello smart working sul work-life balance prendendo in considerazione il ruolo dell'autonomia. Tuttavia, come evidenziato nel terzo capitolo, lo smart working cambia la natura delle risorse e delle domande lavorative da più punti di vista. Per valutarne l'effetto complessivo considerare il ruolo dell'autonomia non è sufficiente. Molti studi hanno trascurato il ruolo di alcune variabili, come la frequenza del lavoro da remoto e le priorità degli individui (Lange & Kayser, 2022). La maggior parte si è concentrata sulle variabili riportate nel primo

paragrafo del terzo capitolo (relazioni, leadership, etc.), tuttavia, mancano studi che le considerino congiuntamente e ne valutino l'impatto complessivo.

Un altro problema, non di secondaria importanza, riguarda la definizione di smart working. Questo scritto riflette i limiti della letteratura, la quale ha preso in considerazione prevalentemente coloro che svolgono le attività da remoto in casa (Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012; Madsen, 2003; Mann and Holdsworth, 2003; Golden et al., 2006a; Nätti et al., 2011). Gli unici tre studi trovati che prendano in considerazione la differenza negli outcome tra smart working svolto a casa e in luoghi altri sono quelli di Metselaar, Dulk e Vermeeren (2022), Morganson et al. (2010) e Hill et al. (2003). Tuttavia, questi studi riportano come luoghi altri dall'abitazione soltanto la sede del cliente o un ufficio satellite. Intercettare gli smart workers che lavorano in luoghi più legati alla socialità (bar, spazi di co-working, biblioteche) potrebbe aiutare ad estendere il dibattito sul work-life balance oltre la vita familiare. È auspicabile, inoltre, che studi futuri prendano in considerazione sia le risorse contestuali (leadership, relazioni, luogo di lavoro) che quelle individuali (tratti di personalità, strategie di coping) per comprendere quali fattori possano influenzare un'implementazione efficace dello smart working.

In relazione allo smart working, gli studi hanno posto l'attenzione, in generale, sui costrutti di work-life balance e di work-family conflict, così come gli outcome aziendali. Questi tre filoni, tuttavia, tendono ad ignorarsi a vicenda e a non considerare il rapporto reciproco. In questa analisi abbiamo cercato di integrarli; tuttavia, una revisione estensiva della letteratura in questo senso va oltre gli intenti del presente scritto. Uno studio che integri queste prospettive è auspicabile. Quelli presenti in questo senso sono molto limitati e utilizzano dati di seconda mano che ne limitano la validità (Palumbo et al., 2022). Inoltre, l'appello riportato da diversi autori circa la necessità di studi longitudinali sullo smart working, al momento, non ha trovato risposta.

Dagli studi esaminati, non si possono trarre processi causali. Anche le metanalisi sono state effettuate su studi quasi-sperimentali (Gajendran & Harrison, 2007). Sono necessari trial randomizzati e studi a doppio ceco per comprendere le relazioni causali

tra le variabili (ibidem). Un RCT (randomized controlled trial) che valuti il work-life balance assegnando un diverso grado di autonomia a due gruppi di smart workers e li confronti con un terzo gruppo di lavoratori in sede, controllando i risultati per variabili quali la frequenza dello smart working e la tipologia dei compiti lavorativi, potrebbe chiarire la relazione causale tra autonomia in smart working e work-life balance.

Infine, gli studi recenti che hanno valutato il lavoro da remoto durante il lockdown (Jamal et al., 2021) hanno una validità limitata per trarre conclusioni sullo smart working, che nel contesto post pandemico assume una connotazione del tutto opposta a quella di una condizione forzata.

In generale, la ricerca ha bisogno di studi che valutino le implicazioni dello smart working nel suo complesso e considerino i rapporti tra gli outcome in domini diversi.

Bibliografia

1. *Allen, T.D.; Johnson, R.C.; Kiburz, K.M.; Shockley, K.M. Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Pers. Psychol.* 2013, 66, 345–376. <http://doi.org/10.1111/peps.12012>
2. Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>.
3. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>.
4. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
5. Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0148>.
6. *Bammens, Y.P. (2016), "Employees' innovative behavior in social context: a closer examination of the role of organizational care", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 244-259.
7. *Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56, 781–796. doi:10.1037/0003-066X.56.10.781
8. *Barrero, Jose Maria and Bloom, Nicholas and Davis, Steven J., Why Working From Home Will Stick (April 22, 2021). University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-174.
9. *Beach, B. (1989). Integrating work and family life: The home-working family. SUNY Press.
10. *Blau PM (1964) Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley
11. Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130.
12. Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of management*, 33(4), 592-610.
13. *Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (Eds.). (2002). Job insecurity and work intensification (pp. 53-80). London: Routledge.
14. Byron, K., 2005. A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *J. Vocat. Behav.* 67 (2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>. Caillier, J.G., 2011. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *Am. Rev. Public Administ.* 42 (4), 461–480
15. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.

16. Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237-1248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x>
17. Clark, L. A., Karau, S. J., & Michalisin, M. D. (2012). Telecommuting attitudes and the 'big five' personality dimensions. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 31-46.
18. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177%2F0018726700536001>.
19. Cooper CD, Kurland NB (2002) Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private sector organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23: 511–32.
20. Corwin V, Lawrence T, and Frost P (2001) Five strategies of successful part-time work. *Harvard Business Review* 79: 121–7
21. *Croon, M. A., Van Veldhoven, M. J. P. M., Peccei, R., & Wood, S. J. (2015). Researching individual well-being and performance in context. *Well-being and performance at work: The role of context*, 129-154.
22. De Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2015). Recovery processes during and after work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(7), 732-742. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000475>.
23. *De Menezes LM, Wood S (2006) The reality of flexible working systems in Britain. *International Journal of Human Resource Management* 17: 106–38.
24. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
25. Dimitrova, D. (2003), 'Controlling Teleworkers: Supervision and Flexibility Revisited', *New Technology, Work and Employment* 18, 3, 181–195.
26. *DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3_suppl), 1223-1234.
27. Duxbury, L. and C. Higgins (1992), *Work-life Balance in the New Millennium: Where are We? Where do We Need to Go?* Canadian Policy Research Networks Discussion Paper No. W/12, Ottawa, Canada.
28. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
29. *Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
30. *Felstead A, Jewson N, and Walters S (2003) Managerial control of employees working from home. *British Journal of Industrial Relations* 41: 241–64.
31. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
32. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123-137. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161>.
33. Filippi, S., Yerkes, M., Bal, M., Hummel, B., & de Wit, J. (2022). (Un)deserving of work-life balance? A cross country investigation of people's attitudes towards work-life balance arrangements for parents and childfree employees. *Community, Work & Family*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2099247>.
34. *Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 273-288.
35. *Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
36. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>

37. Gainey, T. W., & Clenney, B. F. (2006). Flextime and telecommuting: Examining individual perceptions. *Southern Business Review*, 32(1), 13-21.
38. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
39. Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel psychology*, 68(2), 353-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
40. *Gee, C. and Burke, M.E. (2001), "Realising potential: the new motivation game", *Management Decision*, Vol. 39 No. 2, pp. 131-137.
41. *Golden T (2007) Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations* 60: 1641-67.
42. Golden, T. D. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, p. 176-187
43. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
44. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340.
45. *Grandey, A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370. doi:10.1006/jvbe.1998.1666
46. Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C. and Charalampous, M. (2019), "Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 1, pp. 16-33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
47. *Graves, L. M., Ohlott, P. J., & Ruderman, M. N. (2007). Commitment to family roles: Effects on managers' attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 44-56. doi:10.1037/0021-9010.92.1.44
48. *Green F (2004) Why has work effort become more intense? *Industrial Relations* 43: 709-41.
49. Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British journal of industrial relations*, 39(1), 53-80.
50. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
51. *Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92. doi:10.5465/AMR.2006.19379625
52. *Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111.
53. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. <https://doi.org/10.1177%2F0539018402041002005>.
54. *Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 -279.
55. *Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17(2), 124-133. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.008>.
56. *Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help?. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213-223.
57. *Harris L (2003) Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review* 32: 422-37.
58. *Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 231-253.

59. *Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
60. Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3).
61. *Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family relations*, 293-301.
62. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
63. *Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology*, 51(3), 667-683.
64. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
65. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307
66. *Homans GC (1958) Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology* 63: 597–606.
67. Hunter, E.M.; Clark, M.A.; Carlson, D.S. Violating Work-Family Boundaries: Reactions to Interruptions at Work and Home. *J. Manag.* 2017, 45, 1284–1308. <http://doi.org/10.1177/0149206317702221>
68. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*.
69. ILO (2022), Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond
70. Jamal, M.T.; Alalyani, W.R.; Thoudam, P.; Anwar, I.; Bino, E. Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability* 2021, 13, 11449. <https://doi.org/10.3390/su132011449>
71. *Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
72. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
73. Kelliher C, Gore J (2006) Functional flexibility and the intensification of work: transformation within service industries. In: Askenazy P, Cartron D, de Connick F and Gollac M (eds) *Organisation et intensite du travail*. Toulouse: Octares, 93–102.
74. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177%2F0018726709349199>
75. *Kets de Vries MFR, Balazs K (1997) The downside of downsizing. *Human Relations* 50: 11–50.
76. Kinnunen, U., Feldt, T., Sianoja, M., de Bloom, J., Korpela, K., & Geurts, S. (2017). Identifying long-term patterns of work-related rumination: Associations with job demands and well-being outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 514-526. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1314265>.
77. *Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13.
78. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/amp0000716>
79. *Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 61–79.
80. *Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good teleworking”: Under what conditions does teleworking enhance employees’ well-being. *Technology and psychological well-being*, 148-173.

81. Kossek, E. E., Perrigino, M., & Rock, A. G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103504. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103504>.
82. Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In *Job demands in a changing world of work* (pp. 45-63). Springer, Cham.
83. Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human relations*, 43(3), 239-257. <https://doi.org/10.1177%2F001872679004300303>.
84. Lange, M.; Kayser, I. The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
85. Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169.
86. Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118-3146. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
87. Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), p. 35-58.
88. Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
89. Mann, S. and L. Holdsworth (2003), "The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18/3, pp. 196-211.
90. *Marsh, K., & Musson, G. (2008). Men at work and at home: Managing emotion in telework. *Gender, Work & Organization*, 15, 31-48.
91. Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221087421. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X221087421>
92. Michel, J.S.; Kotrba, L.M.; Mitchelson, J.K.; Clark, M.A.; Baltes, B.B. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *J. Organ. Behav.* 2011, 32, 689-725. <http://doi.org/10.1002/job.695>
93. Mingardo, L., Perali, F., & Reggio, F. (2020). Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare. *Journal of Ethics and Legal Technologies*, 2(2).
94. *Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 31(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(96\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00010-9).
95. Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in developing human resources*, 9(4), 439-454. <https://doi.org/10.1177%2F1523422307305486>.
96. *Munck B. (2001) Changing a culture of face time. *Harvard Business Review* 79: 125-31.
97. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. and Goštautaitė, B. (2019), "Working from home: characteristics and outcomes of telework", *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 1, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
98. *Nätti, J., Tammelin, M., Anttila, T., & Ojala, S. (2011). Work at home and time use in Finland. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), p. 68-77.
99. Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Lab. Rev.*, 135, 38. [http://refhub.elsevier.com/S0965-8564\(20\)30705-9/h0335](http://refhub.elsevier.com/S0965-8564(20)30705-9/h0335).
100. O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162.
101. Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M.M., Petrolo, D. and Fakhar Manesh, M. (2022), "Disentangling the implications of teleworking on work-life balance: a serial

- mediation analysis through motivation and satisfaction", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 1, pp. 68-88. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156>
102. *Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. Collier Macmillan.
103. *Pratt, J.H. (1984), "Home teleworking: a study of its pioneers", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-14.
104. *Puranik, H.; Koopman, J.; Vough, H.C. Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. *J. Manag.* 2019, 46, 806–842. <http://doi.org/10.1177/0149206319887428>
105. *Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45, 369–386. doi:10.2307/3069352
106. *Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
107. *Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
108. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
109. Santarpia, F. P., Borgogni, L., Consiglio, C., & Menatta, P. (2021). The Bright and Dark Sides of Resources for Cross-Role Interrupting Behaviors and Work–Family Conflict: Preliminary Multigroup Findings on Remote and Traditional Working. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12207. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212207>
110. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27, p. 193–207.
111. Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2014. <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=42311>.
112. *Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10, 455– 464.
113. Sparrow, P.R. (2000), " New employee behaviours, work designs and forms of work organization: What is in store for the future of work?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 3, pp. 202-218. <https://doi.org/10.1108/02683940010320561>.
114. *Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129. <https://doi.org/10.1177%2F001872678003300203>
115. *Standen, P., Daniels, K., Lamond, D., 1999. The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *J. Occup. Health Psychol.* 4 (4), 368–381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>.
116. Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x>.
117. Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>.
118. Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0027974>.
119. *Tietze S, Musson G (2005) Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment. *Organization Studies* 26: 1331–52.
120. *Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*.

121. *Vilhelmson, B. and E. Thulin (2016), 'Who and Where the Flexible Workers? Exploring the Current Diffusion of Telework in Sweden', *New Technology, Work and Employment* 31, 1, 77–96.
122. Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67(4), 822-836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>.
123. *Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63–76. doi:10.1016/j.hrmr.2007.01.002.
124. Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>.
125. Whittle, A., & Mueller, F. (2009). 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 131-143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00224.x>.
126. Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>.

Sitografia

1. Associazione Assolombarda (2021), Lo smart working in numeri, Rapporto n. 04/2021 a cura Area Centro Studi. <https://www.assolombarda.it/centro-studi/smart-working-2021#:~:text=Tra%20le%201.045%20aziende%20rispondenti,risulta%20sostanzialmente%20invariata%3A%2071%25>).
2. *Australian Bureau of Statistics (2020), Household Impacts of COVID-19 Survey 6-10 July 2020, <https://www.abs.gov.au/statistics/people/people-and-communities/household-impacts-covid-19-survey/6-10-july-2020>.
3. *Bureau of Labor Statistics (2016), American Time Use Survey – 2015 Results, News Release, 24 June 2016, www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf (accessed 27 September 2016).
4. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, First findings – April 2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf.
5. Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva; https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf.
6. Eurostat, statistic explained (2021), Share of employed people working from home sometimes and usually by EU Member States in 2019 and 2020 (in % of total employed people). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share_of_employed_people_working_from_home_sometimes_and_usually_by_EU_Member_States_in_2019_and_2020_%28in_%25_of_total_employed_people%29.png&oldid=529001#file.

7. ILO (2020), COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf.

8. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Legge 22 maggio 2017, n. 81, Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, CAPO II, art. 18-24. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.

9. OECD, Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects; 21 September 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>.

10. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso. <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-risultati-ricerca-osservatorio-smart-working-convegno>.

11. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2018), New Ways of Working: Il punto sullo Smart Working in Europa. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/new-ways-of-working-il-punto-sullo-smart-working-in-europa?hsCtaTracking=615f6d1e-37e5-49f6-a1f4-012a89d66eac%7C6003120d-2279-4331-b22d-643ef7e7f3e5>.

12. *Reaney, P. (2012, January). About one in five workers worldwide telecommute: Poll. Reuters; <https://uk.reuters.com/>.

13. *Statistics Canada (2020), Table 33-10-0274-01 Percentage of workforce teleworking or working remotely, and percentage of workforce anticipated to continue primarily teleworking or working remotely after the pandemic, by business characteristics, <https://doi.org/10.25318/3310027401-eng>.

14. *Statistics Canada (2021), Study: Working from home: Productivity and preferences, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-eng.htm>.