

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale e del Lavoro (M3)

Tesi di laurea Magistrale

WORKAHOLISM E SMART WORKING: TRA VANTAGGI E RISCHI

Workaholism and smart working: between advantages and risks

Relatore:

Prof.ssa Maeran Roberta

Laureanda: Stecca Giulia

Matricola: 2048453

Anno Accademico 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: IL WORKAHOLISM	6
1. Definizioni del workaholism	7
1.1. Integrazioni alle definizioni del workaholism	10
2. Tipologie di workaholism e workaholic	14
3. Antecedenti e correlati del workaholism	17
4. Conseguenze del workaholism	23
5. Come misurare il workaholism: le scale di misura	27
CAPITOLO 2: LO SMART WORKING:IL LAVORO AGILE	32
1. Cos'è il lavoro agile	32
1.1. Implementazione di un piano di smart working	36
1.2. Gli smart workers in Italia	37
2. Benefici e limiti dello smart working	39
2.1. Work-life Balance	39
2.2. Il Tecnostress	40
2.2.1. Fattori di rischio del tecnostress	42
2.2.2. Inibitori del tecnostress	43
2.2.3. Effetti del tecnostress	45
3. Lo smart working dal punto di vista giuridico-legale	45
CAPITOLO 3: LA RICERCA	49
1. Introduzione: la letteratura tra tecnologia e workaholism	49
2. Obiettivo e metodo	52
2.1. Partecipanti e procedura	52
2.2. Strumenti	52

3.	Analisi dei dati e risultati	53
3.1.	Analisi descrittive	53
3.2.	Le scale utilizzate e risultati	58
3.3.	Le correlazioni	63
4.	Discussione e limiti	66
	CAPITOLO 4: INTERVENTI DI PREVENZIONE	69
1.	Interventi primari	72
2.	Interventi secondari	75
3.	Interventi terziari	77
	CONCLUSIONI	79
	BIBLIOGRAFIA	82
	SITOGRAFIA	91
	APPENDICE	92

INTRODUZIONE

Nel corso del XIX si sono sviluppate nuove forme di dipendenza comportamentali. Tra queste forme si possono individuare il gioco d'azzardo, lo shopping compulsivo, la dipendenza da computer e da internet (De Carlo, Falco & Capozza, 2013). A partire dagli anni '70 si è assistito alla nascita di una nuova forma di dipendenza comportamentale legata all'ambito lavorativo: il *workaholism*.

La persona dipendente dal lavoro (*workaholic*), così come definita per la prima volta da Oates (1971), è una persona che sente un bisogno, un impulso a lavorare così forte da influire negativamente sia sulla salute, fisica e mentale, sia sulla vita in generale (Maeran & Boccato, 2016).

In questa tesi verrà presentato il *workaholism* come un costrutto che ha un'origine "multifattoriale", cioè sono molti i fattori che concorrono a determinarlo.

Tra le cause prese in esame da questo studio si focalizzerà l'attenzione sulle *Information and Communication technologies ICT* (Tecnologie dell'informazione e della comunicazione).

Autori come Burke (2001c), Andreassen (2014), Kakabadse, Porter e Vance (2009), McMillan e O'Driscoll (2008), Ng, Sorrensen e Feldman (2007) e Molino, Cortese e Ghislieri (2019) ritengono che in organizzazioni che fanno un uso sempre maggiore di nuove tecnologie si possano rafforzare i comportamenti tipici di persone *workaholic*.

Analizzare il *workaholism*, i suoi antecedenti e conseguenze, desta un particolare interesse poiché lo sviluppo delle nuove tecnologie ha trasformato sia i luoghi di lavoro e ha abbattuto la barriera che separava l'attività lavorativa dalla sfera della vita privata.

Infatti, con l'avvento delle ICT, gli improvvisi e recenti progressi tecnologici hanno portato a dei cambiamenti nell'ambito lavorativo. Coinvolgendo infatti, le società più avanzate e moderne, la tecnologia ha permesso di ampliare i mezzi con i quali svolgere le attività lavorative (Toscano & Zappalà, 2020).

Inoltre, il continuo sviluppo della tecnologia sta provocando cambiamenti anche nell'organizzazione umana di tempo e spazio, rompendo il legame tra orario e luogo di lavoro, entrando in opposizione con le modalità di lavoro tradizionali (Maeran, 2019).

Nascono così nuove modalità di lavoro non tradizionali come lo smart working (SW) basate sulla tecnologia, considerata uno dei pilastri su cui si fonda lo SW (Chiaro, Prati & Zocca, 2015).

Lo smart working, così come delineato nell'articolo 18 della Legge n. 81 del 2017 è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Oggigiorno, anche a seguito della pandemia causata dal Covid-19, il workaholism sembra iniziare ad attirare l'attenzione di molti studiosi. In particolare, un articolo di un giornale online di psicologia, psicoterapia, neuroscienze, psichiatria e attualità, *State of Mind*, ha affermato che i lavoratori in smart working sono caratterizzati da effetti negativi legati all'aumento dello stress lavoro-correlato, ma soprattutto che siano presenti maggiori percentuali di workaholism negli smart workers.

Si contestano, quindi, i benefici derivati dall'utilizzo dello smart working che ha come scopo quello di favorire il bilanciamento vita-lavoro, e contemporaneamente si studiano le conseguenze negative di questa modalità come il workaholism.

Nel *primo capitolo* verrà presentato il costrutto del workaholism attraverso le numerose definizioni, gli antecedenti e le conseguenze di questa dipendenza ed infine le possibili scale da utilizzare per poterlo misurare.

Nel *secondo capitolo* verrà presentata la nuova modalità di lavoro, lo smart working, con le sue principali differenze dal telelavoro, e i suoi due principali benefici e rischi: l'equilibrio vita-lavoro (work-life balance) e lo stress causato dalla tecnologia (tecnostress). Verrà inoltre presentata brevemente la legge che regola lo smart working (Legge n. 81 del 22.05.2017).

Nel *terzo capitolo* verrà presentata la ricerca svolta in questa tesi condotta su un campione di 138 soggetti a cui è stato somministrato un questionario on-line. Verranno descritti l'obiettivo della ricerca, i partecipanti e le scale di misura utilizzate e i relativi risultati e la discussione di questi e i limiti della ricerca.

Nel *quarto capitolo* verranno presentate delle ipotesi di intervento per poter ridurre lo stress lavoro-correlato causato dal workaholism e dalle nuove tecnologie.

CAPITOLO 1:

IL WORKAHOLISM

“Il lavoro è una delle attività più basilari ed importanti per le persone nella società moderna” (Harpaz & Snir, 2003, p.296). Gli individui con un’elevata centralità del lavoro traggono maggiore soddisfazione quando lavorano e sembrano essere maggiormente impegnati nelle attività delle loro organizzazioni.

Un gruppo di ricercatori (1973) è venuto alla conclusione che il lavoro è importante nella vita della maggioranza delle persone (Maeran, 2019).

In particolare, rispetto al tema del workaholism, i lavoratori workaholic concentrano le loro energie e forze sul lavoro a scapito delle loro relazioni personali. Infatti, il lavoro, per queste persone, è intriso di un significato maggiore rispetto alle loro relazioni, valutando l’investimento di energie in queste, come una minaccia per la propria vita lavorativa (Harpaz & Snir, 2003)

Una delle principali complicazioni nello studio del workaholism è la varietà di definizioni e il mancato accordo su cosa effettivamente sia: è stato definito una dipendenza (Robinson, 2000; Porter & Kakabadse, 2006; Ng, Sorensen & Feldman, 2007), come un comportamento (Scott, Moore & Miceli, 1997) e come una sindrome (Aziz & Zickar, 2006). Inoltre, i ricercatori hanno classificato i workaholic in diversi “tipi”. (Clark et al., 2016).

Esiste anche, una discrepanza sul considerare il workaholism come aspetto positivo o negativo. Alcuni autori come Buelens e Poelmans (2004), parlano dei dipendenti dal lavoro come lavoratori felici, Machlowitz (1980) distingue i workaholic in “realizzati” e “non realizzati”, Ng et al. (2007) considerano la dimensione “gioia nel lavorare”. Altri invece si sono concentrati sugli aspetti negativi del workaholism: Robinson (1989) descrive il workaholism come un disturbo progressivo potenzialmente fatale, Porter (1996) come un eccessivo coinvolgimento che porta il lavoratore a trascurare gli altri ambiti di vita (Snir e Harpaz, 2012).

1. Definizioni del workaholism

Il termine *workaholism* è stato coniato ed è comparso per la prima volta nel libro scritto da Oates (1971) (citato da Janet, Spence & Robbins, 1992), nel quale delineava le caratteristiche e le conseguenze di questa dipendenza da lavoro, definendolo in modo negativo e concentrandosi sugli aspetti dannosi del costrutto.

Workaholism deriva dall'unione delle parole *work*, lavoro e *alcoholism*, alcolismo, che insieme possono essere tradotti come “ubriacatura da lavoro” oltre che “dipendenza da lavoro” (Maeran & Boccato, 2016).

Nel 1980 all'interno del suo libro, Machlowitz (citato da Clark et al., 2016), definisce i lavoratori *workaholic* come coloro il cui desiderio di lavorare a lungo ed intensamente è intrinseco. Cantarow e Machlowitz precisano che il *workaholism* è, in realtà, un aspetto positivo nella relazione tra persona e l'attività lavorativa: Cantarow (1979), infatti, pone l'attenzione sulla passione che l'individuo esercita sul lavoro e dall'altra parte, Machlowitz (1980), accentua l'aspetto della soddisfazione generale dei lavoratori, considerando il *workaholism* come un atteggiamento verso il proprio lavoro (De Carlo et al., 2013).

Successivamente, Mosier (1983) (citato da Clark et al., 2016) definisce le persone dipendenti da lavoro come coloro che lavorano almeno 50 ore a settimana.

Fassel (1990) (citato da Ng et al., 2007) definisce il *workaholism* come una patologia: “il *workaholism* è una malattia progressiva e mortale in cui una persona è dipendente dal processo lavorativo” (p. 112). L'aspetto negativo della “malattia mortale” pone l'accento sulla gravità del *workaholism* e quindi allertare le persone che ne sono affette.

Autori come Spence e Robbins (1992) integrano aspetti positivi e negativi del *workaholism*. Secondo questi autori il lavoratore *workaholic* presenta tre proprietà: è altamente coinvolto nel lavoro, si sente obbligato o motivato a lavorare a causa delle pressioni interne e ha una bassa soddisfazione lavorativa. Tuttavia, questi tre aspetti sono indipendenti tra di loro: ad esempio, se un individuo è altamente coinvolto nel lavoro non è necessariamente motivato a lavorare.

Un altro autore che pone l'attenzione sulla spinta/motivazione interna al lavoro eccessivo è Porter (1996) (citato da Clark et al., 2016): egli, infatti, definisce il workaholic come quella persona che è estremamente coinvolta nel lavoro, il cui coinvolgimento è basato su motivazioni interne che riguardano il mantenimento del comportamento piuttosto che richieste del lavoro o da parte dell'organizzazione e la volontà di trascurare i propri interessi.

Porter (2006), successivamente, amplia il concetto di spinta interna al lavoro eccessivo e la volontà di trascurare gli interessi con alcune caratteristiche proprie delle persone workaholic:

- Problemi di identità: il lavoratore ricercando una migliore percezione del sé aumenta il coinvolgimento nel lavoro;
- Pensiero rigido: un lavoratore workaholic è caratterizzato da alti livelli di perfezionismo e/o elevato bisogno di avere il controllo;
- Natura progressiva della condizione: il workaholic ricerca un risultato via via sempre più grande;
- Negazione e ritiro: il lavoratore dipendente dal lavoro concentra la sua attenzione sulla fonte di piacere, negando che ci sia un problema.

Scott, Moore e Miceli (1997) ritengono che un lavoratore adotti modelli di comportamento di workaholism quando:

- Trascorre molto tempo in attività lavorative quando ha il potere decisionale per farlo: la conseguenza si traduce con la rinuncia ad attività sociali, familiari;
- Pensa costantemente e con frequenza al lavoro quando non è al lavoro;
- Lavora oltre quanto ragionevolmente previsto per soddisfare le richieste lavorative o delle esigenze economiche di base.

Robinson (1998a) definisce il workaholism come “un disturbo ossessivo-compulsivo che si manifesta attraverso richieste autoimposte, un’incapacità di regolare le abitudini lavorative e un’eccessiva indulgenza lavorativa con l’esclusione della maggior parte delle altre attività nella vita” (Robinson, 1998a, p. 3).

McMillan e collaboratori (2000) (citato da McMillan, O'Driscoll, Marsh & Brady, 2001) definiscono il workaholism come una riluttanza personale a disimpegnarsi dal lavoro che viene evidenziata dalla tendenza a lavorare e/o pensare al lavoro sempre ed ovunque.

Snir e Zohar (2000) (citato da Snir & Harpaz, 2004) definiscono il workaholism come la costante e considerevole porzione di tempo che un individuo dedica ad attività e pensieri di lavoro, che però, non derivano da necessità esterne come un bisogno economico o dal far carriera. La definizione di questi autori include l'elemento centrale del workaholism, cioè il sostanziale investimento comportamentale nel lavoro. Inoltre, non pongono l'attenzione su conseguenze positive e negative o entrambe, ma, sottolineano come l'investimento comportamentale e cognitivo debba essere costante (e non carico di lavoro temporaneo).

Mudrack e Naughton (2001), concentrano la loro attenzione sulle manifestazioni comportamentali dei lavoratori dipendenti dal lavoro, costruendo due scale di valutazione del workaholism. Infatti, definiscono il workaholism come un set di tendenze comportamentali volte a dedicare molto tempo ed energie in attività lavorative che non sono tecnicamente richieste e ad influenzare e controllare il lavoro degli altri (aspetto interpersonale del workaholism).

Aziz e Zickar (2006) definiscono il workaholism una sindrome e data la scarsità di test che attestino il suo stato di sindrome, l'obiettivo principale del loro studio era verificare se la dipendenza dal lavoro fosse veramente una sindrome indagando contemporaneamente le tre dimensioni proposte da Spence e Robbins (1992). In conclusione, supportano l'ipotesi secondo cui il workaholism è da considerare una sindrome.

Ng e collaboratori (2007), dopo aver analizzato la letteratura presente sul workaholism, hanno individuato almeno due elementi che caratterizzano il lavoratore workaholic: la spinta interna a lavorare e il tempo che si trascorre a lavorare a sfavore di altre aree e ruoli importanti della vita personale. Incorporando la letteratura sulle dipendenze, pongono l'accento su tre dimensioni generali: l'affetto, la cognizione e il comportamento. Pertanto, arrivano a definire i workaholic come "coloro che amano l'atto di lavorare, che sono ossessionati dal lavoro e che dedicano molte ore e tempo personale al lavoro" (p. 114).

Schaufeli, Taris e Bakker (2008) definiscono il workaholism come la “tendenza a lavorare eccessivamente in modo compulsivo” (p.204). Mettono in risalto, quindi, due aspetti fondamentali:

- Lavorare eccessivamente: i workaholic tendono a dedicare molto tempo al lavoro, e anzi, lavorano oltre quanto ragionevolmente richiesto;
- Lavorare compulsivamente: i workaholic sono ossessionati dal loro lavoro e pensano costantemente a questo.

Questa definizione riprende il significato del termine così come originariamente utilizzato da Oates (1971).

Secondo Schaufeli, Taris e Van Rhenen (2008) i workaholic lavorano più duramente di quanto loro richiesto e si impegnano maggiormente rispetto a quanto si aspettino dalle altre persone con cui lavorano, trascurando, così, aspetti importanti della loro vita personale, extra-lavorativa. Così come altri autori (ad esempio Porter, 1996), affermano che lavorare così duramente sia dettato da una spinta interna piuttosto che da fattori esterni, quali ricompense economiche, prospettive di carriera, cultura organizzativa ecc.

Secondo Sussman (2012) una definizione che sembrerebbe consensuale è che il workaholic si sente spinto oltre le richieste lavorative per tentare di ottenere un effetto desiderato, un senso di mancanza di controllo sul lavoro e avere conseguenze negative.

Snir e Harpaz (2012) introducono il costrutto bidimensionale dell’Heavy Work Investment (HWI) le cui due componenti fondamentali sono: l’investimento di tempo e l’impegno nel lavoro. Il workaholism è, quindi, considerato un sottotipo dell’HWI, che non deriva da predittori esterni o da una passione per il lavoro, ma da una dipendenza del lavoro (predittore interno, incontrollabile e stabile).

1.1. Integrazioni alle definizioni del workaholism

Fassel (1990) (citato da Maeran & Boccato, 2016) descrive il workaholism come un processo. Delinea tre fasi di sviluppo del workaholism:

1. Uso – piacere – abuso: è la fase iniziale, l’individuo pensa sempre al lavoro, iniziamo i primi problemi interpersonali e fisici come mal di testa, mal di stomaco;

2. Abuso – comportamento evasivo – assuefazione: in questa fase si delinea se il disagio provato dal lavoratore è dipendenza dal lavoro.
3. Assuefazione – dipendenza: è la fase cronica, nella quale il lavoratore inizia a far uso di calmanti, dorme poco. Questi comportamenti possono sfociare in malattia quali depressione, ulcera, infarto.

Nel suo libro “*Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children and the clinicians who treat them*”, Robinson (1998a), dopo aver collezionato centinaia di casi studio, descrive le *Ten Red Flags*, cioè quei segnali a cui prestare attenzione. I dieci segni possono non essere presenti in tutti i casi di lavoratori workaholic e possono apparire in varie configurazioni nei differenti individui:

1. Fretta ed iperattività: il tipico comportamento di un workaholic è lo “spuntare più impegni possibili dalla lista di cose da fare”, non lasciare tempo di riposo tra un appuntamento e l’altro, svolgere due/tre attività contemporaneamente;
2. Bisogno di controllo: anche in assenza di tempo per poter “spuntare la lista” il workaholic non riesce a delegare il proprio lavoro perché crede che non verrà gestito in modo adeguato. In un compito il lavoratore sente il bisogno di avere il controllo di tutte le fasi;
3. Perfezionismo: il workaholic ha standard elevati;
4. Difficoltà nell’intimità e relazioni che si sgretolano: il workaholic ha poco tempo per attività extra-lavorative;
5. Work binges: il lavoratore preferisce concentrarsi senza sosta e lavorare per giorni facendo delle tipiche “abbuffate da lavoro”;
6. Irrequietezza e incapacità di rilassarsi: il lavoratore crede di non avere tempo per rilassarsi e aumenta e sfocia in senso di colpa quando sta facendo qualcosa che non produce risultati. Le attività extra-lavorative sono viste come perdita di tempo;
7. Trance di lavoro e “DWW”: in una trance di lavoro, il workaholic durante una lunga conversazione potrebbe avere vuoti di memoria perché troppo preoccupato per il lavoro. Un esempio è il *driving while working mentally (DWW)*, cioè il guidare mentre si pensa al lavoro. Mentre si guida, infatti, si potrebbe non prestare attenzione ai cartelli stradali, alla strada, ai pericoli;

8. Impazienza e irritabilità: il workaholic odia aspettare poiché il tempo è il suo bene più prezioso;
9. Auto-inadeguatezza: nel momento in cui un lavoro è finito, il workaholic si sente vuoto e perso, inadeguato perché il suo successo deriva dall'immersione nel lavoro;
10. Abbandono di sé: il lavoratore workaholic non si prende cura di sé.

Nell'articolo di McMillan e collaboratori (2001) vengono forniti tre metodi per definire il workaholic, fornendo una panoramica integrata della ricerca:

1. Teorie della dipendenza: secondo tale approccio, il workaholism è considerato una malattia progressiva che può prevedere la morte precoce della persona workaholic; si manifesta con il lavoro eccessivo, si sviluppa con il tempo (grazie ad una spinta interiore) portando a conseguenze negative (De Carlo et al., 2013). Il workaholism quindi, nasce come un costrutto positivo che produce sensazioni corporee positive per poi sviluppare effetti collaterali negativi e spiacevoli.
2. Teorie dell'apprendimento: il workaholism si può verificare nel momento in cui un insieme di comportamenti portano a rinforzi positivi (come l'approvazione dei pari) che a sua volta aumentano la probabilità di ulteriori comportamenti da persona dipendente dal lavoro. Secondo tale approccio, il workaholism potrebbe essere plasmato in chiunque abbia dei rinforzi adeguatamente potenti e adatti e al contrario, potrebbe svanire ed estinguersi nel corso tempo (in età di pensione).
3. Teorie dei tratti: il workaholism è considerato una variabile personale che è stabile nel tempo e si verifica in alcuni individui di tutte le società. Secondo tale approccio il workaholism potrebbe nascere in tarda adolescenza innescato da stimoli ambientali e ancora evidente anche in età della pensione.

Questi tre approcci, in accordo con gli autori, appaiono tra di loro in contraddizione e la mancanza di studi longitudinali, svolti soprattutto in continente nordamericano, non permettono di definire chiaramente il workaholism e considerarlo come un costrutto universale.

Nel 2008, McMillan e O'Driscoll studiano il workaholism utilizzando il modello biopsicosociale come quadro strategico. Il paradigma biopsicosociale riconosce la natura

multivariata del comportamento. Ha 5 componenti:

1. Le predisposizioni biologiche ereditarie: è compresa la teoria biologica (teoria della personalità e della dipendenza);
2. I comportamenti che le persone imparano a mettere in atto: è compresa la teoria del comportamento (condizionamento operante e la teoria dell'apprendimento sociale);
3. Le emozioni: è compresa la teoria emotion-focused (teoria psicoanalitica);
4. I processi cognitivi: è compresa la teoria cognitiva;
5. I sistemi sociali: è compresa la teoria dei sistemi sociali (sistemi familiari e le teorie sul sistema lavorativo).

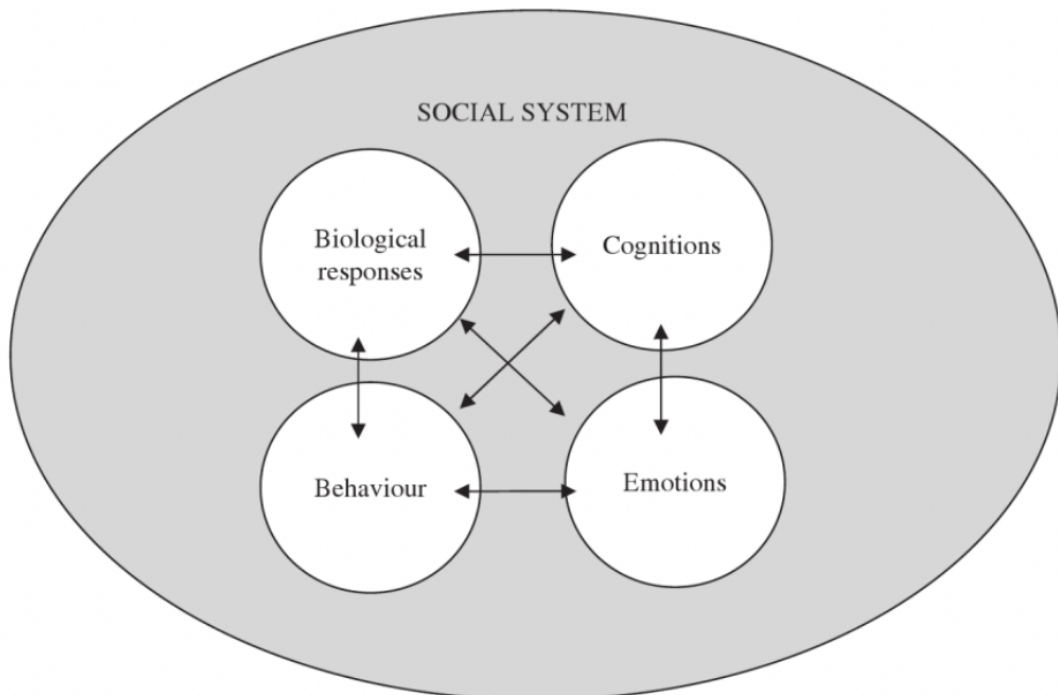


Figura 1. Modello Biopsicosociale di McMillan e O'Driscoll (2008)

Fonte: McMillan e O'Driscoll (2008).

Come illustrato dal modello, ognuna delle cinque categorie di variabili interagisce in modo multidirezionale tra loro per produrre comportamenti umani, ad esempio il workaholism.

Guerreschi (2009) (citato da Maeran & Boccato, 2016) fornisce un identikit del soggetto workaholic comprendendo caratteristiche quali: il perfezionismo, il coinvolgimento nel lavoro e l'incapacità di delegare i propri compiti ad altri. Il workaholic presenta un'elevata insicurezza interna poiché non si sente all'altezza che le altre persone hanno verso di lui, portandolo a lavorare moltissime ore al giorno il che comporta avere pochissime ore di riposo notturno.

2. Tipologie di workaholism e workaholic

Alcuni autori, combinando le varie dimensioni caratteristiche del workaholism, hanno individuato diverse tipologie di workaholic.

Oates (1971) analizza cinque tipologie di workaholic (citato da De Carlo et al., 2013):

1. Dyed in the wool workaholic: sono lavoratori precisi, con alti standard lavorativi;
2. Converted workaholic: sono lavoratori che fissano orari precisi per le proprie attività lavorative e che rifiutano il lavoro straordinario;
3. Situational workaholic: non sono spinti interiormente a lavorare ma vivono il proprio lavoro come una forma di sicurezza;
4. Pseudo workaholic: sono dei workaholic finti in quanto lavorano per raggiungere obiettivi di potere;
5. Escapist posing as a workaholic: sono lavoratori che non sono interessati a situazioni familiari e preferiscono rimanere a lungo al lavoro.

Naughton (1987), fornisce una descrizione di quattro tipologie di workaholic basate su due dimensioni del workaholism: l'impegno e l'ossessione-compulsione:

1. Job-involved workaholic: lavoratori caratterizzati da alto impegno verso il lavoro e bassi livelli di ossessione-compulsione. Questi tenderanno ad avere migliori performance lavorative in compiti impegnativi;
2. Compulsive workaholic: lavoratori caratterizzati da alto impegno verso il lavoro e alti livelli di ossessione-compulsione. Questi impiegheranno molte energie nel lavoro in modo disfunzionale per la prestazione lavorativa e riportano alti livelli di conflitti;

3. Non workaholic: lavoratori caratterizzati da basso impegno verso il lavoro e bassi livelli di ossessione-compulsione. Dedicano il loro tempo ad altri aspetti della vita e non al lavoro;
4. Compulsive non workaholic: lavoratori caratterizzati da bassi livelli di impegno verso il lavoro e alti livelli di ossessione-compulsione. Tendono ad avere delle spinte interiori verso attività extra-lavorative.

Spence e Robbins (1992) identificano sei possibili categorie di lavoro:

- Workaholic: alto work involvement e driveness, basso work enjoyment;
- Work enthusiast: alto work involvement e work enjoyment, bassa driveness;
- Enthusiastic workaholic: alto work involvement, alta driveness, alto work enjoyment;
- Unengaged worker: basso work involvement, driveness e work enjoyment;
- Relaxed worker: basso work involvement e driveness, alto work enjoyment;
- Disenchanted worker: basso work involvement e enjoyment, alta driveness.

Solo tre di queste categorie sono identificate come “workaholic”: cioè i workaholic, work enthusiast e gli enthusiastic workaholic. Tutti e tre hanno in comune alti livelli di work involvement.

Successivamente, Buelens e Poelmans (2004), aggiungono altre due categorie alle sei individuate da Spence e Robbins (1992):

- Reluctant hard workers: alto work involvement, bassa driveness e work enjoyment. I lavoratori fortemente sotto pressione, coinvolti nel proprio lavoro ma infelici.
- Alienated professional: basso work involvement, alta driveness e work enjoyment. I lavoratori sono completamente alienati, insoddisfatti.

Un altro autore, Fassel (1992), identifica quattro tipologie di workaholic (citato da De Carlo et al., 2013):

1. Compulsive worker: è caratterizzato da una forte spinta interna verso il lavoro;

2. Binge worker: è caratterizzato da una compulsione al lavoro che può avere diversi livelli di intensità nel corso del tempo e che porta il workaholic a momenti di lavoro frenetico;
3. Closet worker: è caratterizzato dalla tendenza a lavorare di nascosto;
4. Work anorexic: è caratterizzato dal rifiuto e dall'evitamento del lavoro.

Sulla base dei tre elementi definiti da Scott et al. (1997), si distinguono tre tipologie di workaholic:

- Compulsive-Dependent Workaholics: queste persone lavorano più a lungo di quanto inizialmente previsto, continuano a lavorare nonostante riconoscano che il lavoro che stanno svolgendo è eccessivo e nonostante i problemi di salute e/o sociali. Riportano maggiori livelli di ansia, stress e pessimismo, e minori livelli di soddisfazione lavorativa e per la propria vita;
- Perfectionist workaholics: sono preoccupati per l'ordine, il perfezionismo e il controllo. Il lavoro e la produttività sono apprezzati e sentono un forte bisogno di controllo concentrandosi soprattutto sui dettagli e le regole. Riportano maggiori livelli di stress, problemi fisici e psicologici, bassa soddisfazione lavorativa e maggiori possibilità di turnover volontario e assenteismo;
- Achievement-Oriented Workaholics: i lavoratori hanno un forte desiderio di mobilità verso l'alto, motivazione al successo e personalità di tipo A. Riportano minori livelli di stress, maggiore salute fisica e psicologica, soddisfazione lavorativa e per la propria vita e mostrano basse possibilità di turnover.

Secondo Robinson (1998a) "tutti i workaholic lavorano troppo, ma non tutti i workaholic si comportano allo stesso modo" (p. 36). Distingue quattro categorie di workaholism:

1. Relentless (inarrestabile): sono lavoratori implacabili, che lavorano compulsivamente e costantemente giorno e notte, fine settimana incluso. Il pensiero di una scadenza da una carica di adrenalina tanto che in presenza di un progetto, il lavoratore lo completa in anticipo. Il lavoro è talmente importante che il workaholic ignora, addirittura, i sentimenti e le emozioni degli altri. Infine, quando un compito è stato completato egli passa direttamente al successivo. Questi lavoratori sono perfezionisti con standard di successo quasi irraggiungibili.

2. Bulimic (bulimico): il workaholic bulimico aspetta fino all'ultimo per completare un lavoro per poi concentrarsi e gettarsi (proprio come una abbuffata di cibo) nel compito per poterlo completare. Le dimensioni centrali di questa categoria sono la procrastinazione che rende invisibile il workaholism agli occhi degli altri e il lavoro frenetico come conseguenza della prima;
3. Attention deficit (workaholic da deficit di attenzione): questo tipo di lavoratore è spesso in cerca dell'adrenalina e si annoia e distrae facilmente. L'adrenalina talvolta viene utilizzata come strategia per concentrarsi meglio nella ricerca di quest'ultima portando spesso il lavoratore a lasciare i compiti a metà, per poi passare alla stimolazione successiva.
4. Savoring: è un lavoratore lento, deliberato e metodico. Le caratteristiche principali riguardano il perfezionismo e la paura profonda che il compito non sia svolto bene. "Tu assapori il tuo lavoro come un alcolizzato assapora il suo bicchiere di bourbon" (p. 41). Questi workaholic fanno fatica a lavorare in squadra a causa del loro stile di lavoro troppo egocentrico e dettagliato poiché analizzano troppo, smontano le idee e riflettono sulle piccole cose dei compiti da svolgere.

Infine, Schaufeli, Bakker, Van der Heijden e Prins (2009), individuano quattro tipologie di workaholic che sono derivate dalla combinazione dei punteggi di due dimensioni: la dimensione del lavorare eccessivamente (work excessively) e la dimensione del lavoro compulsivo (work compulsively). I profili sono:

1. Workaholic: punteggi alti di work excessively e work compulsively.
2. Hard worker: punteggi alti di work excessively e bassi di work compulsively;
3. Compulsive worker: punteggi bassi di work excessively e alti di work compulsively;
4. Non workaholic: punteggi bassi sia di work excessively che di work compulsively.

3. Antecedenti e correlati del workaholism

Analizzando la letteratura presente sul workaholism è stato possibile identificare diversi antecedenti e correlati del workaholism.

In una metanalisi di Clark et al. (2016) i correlati del workaholism sono divisi in tre ampie categorie: caratteristiche demografiche, variabili disposizionali e fattori organizzativi.

Variabili demografiche

Clark et al. (2016) hanno testato in questa categoria variabili quali età, livello di istruzione, genere, stato genitoriale e numero di figli, non trovando correlazioni significative con il workaholism. Questo conferma il fatto che i workaholic non sono spinti a lavorare a cause di esigenze esterne ma a causa di una forma di impulso interno a lavorare.

In uno studio di Snir e Harpaz (2012) tra i predittori più rilevanti includono il genere e lo stato genitoriale: affermano che le donne continuano ad avere maggiori responsabilità per la famiglia e i figli rispetto ai colleghi maschi invece più focalizzati sul lavoro.

In un altro studio sul workaholism, gli stessi autori (Snir & Harpaz 2006), affermano che questo fenomeno è principalmente legato al genere maschile, confermando che gli uomini lavorano più ore alla settimana rispetto alle donne. Nello stesso studio, inoltre, risulta che le donne sposate lavorino di meno (in termini di ore) rispetto alle donne non sposate e che gli uomini sposati lavorino di più rispetto agli uomini non sposati. In aggiunta, nello studio di Snir e Harpaz (2003) il workaholism viene definito come un fenomeno prevalentemente maschile, con particolare rilevanza per le posizioni professionali/manageriali e per il settore privato. Ciò potrebbe trovare riscontro nell'attrazione, da parte di persone workaholic, di posizioni professionali manageriali poiché intrinsecamente impegnative.

Al contrario, invece, in altri studi (esempio Burke, 1999) non è stata riscontrata nessuna correlazione tra workaholism e la variabile genere. A conferma di questa ipotesi, anche in successivi studi (ad esempio Burke, Matthiesen & Pallesen, 2006; Burke, 2001a), è stato dimostrato che le caratteristiche demografiche (età, sesso e stato civile) e personali sono generalmente indipendenti dalle misure di workaholism.

Clark et al. (2016) includono tra gli antecedenti del workaholism il livello di istruzione in quanto in uno studio di Ng e Feldman (2008) si riscontrò che il livello di istruzione era positivamente correlato alle ore lavorate. Questo predittore, secondo Snir e Harpaz (2012)

è un fattore di background rilevante, in quanto le persone altamente istruite lavorano per molte ore facilitando la nascita di comportamenti tipici del workaholism: ciò è probabilmente dovuto alle maggiori opportunità che il livello di istruzione fornisce, a lavori più soddisfacenti ma anche impegnativi.

Variabili disposizionali

Molti ricercatori hanno studiato la relazione possibile tra workaholism e i vari tratti di personalità. Alla base c'è la possibilità che i tratti disposizionali svolgano un ruolo importante nello sviluppo di una dipendenza (Eysenck, 1997; Hirschman, 1992) (citato da Ng et al., 2007).

Secondo Ng e collaboratori (2007) l'autostima è la principale influenza disposizionale che può sviluppare il workaholism: la maggior parte delle persone è motivata a mantenere una visione positiva del sé. Nel momento in cui un lavoratore possiede una bassa autostima c'è la possibilità che incorra in comportamenti tipici del workaholism, come lavorare in eccesso, per poter mantenere un controllo su almeno una parte della loro vita. Al contrario, concentrarsi su aspetti extra-lavoratori non consente loro di mantenere le distanze da quei fallimenti che non mantengano la visione del sé positiva.

In un altro studio, Graves, Ruderman, Ohlott e Weber (2012) hanno esaminato gli effetti dell'autostima su due tipi di motivazione in un campione di manager: la spinta al lavoro e il piacere del lavoro. Questi due tipi di motivazione, secondo gli autori, rappresentano delle tematiche chiave nella letteratura sul workaholism, e identificate per la prima volta da Spence e Robbins (1992). Anche in questo studio gli autori ipotizzano e confermano che l'autostima è negativamente correlata alla spinta al lavoro: gli individui che hanno un'alta autostima non cercano in continuazione conferme del loro valore ma al contrario hanno atteggiamenti positivi verso sé stessi. Al contrario, ipotizzano che l'autostima è positivamente correlata al piacere del lavoro.

Autori come Burke, Matthiesen e Pallesen (2006) nel loro studio, esaminano la relazione tra fattori di personalità (in particolare i Big Five) e le tre componenti del workaholism presentate da Spence e Robbins (1992): alti punteggi nella dimensione dell'estroversione correlavano positivamente con alti punteggi nella componente *coinvolgimento lavorativo*

e gioia nel lavoro, alti punteggi nella dimensione di nevroticismo, apertura a nuove esperienze e coscienziosità correlavano con la componente *sentirsi spinti a lavorare*.

Secondo Liang e Chu (2009) la coscienziosità è il correlato più potente e coerente delle prestazioni lavorative.

Secondo uno studio di Burke, Matthiesen e Pallesen (2006) alti punteggi di autoefficacia sono correlati ad alti punteggi di coinvolgimento nel lavoro, sentirsi spinti a lavorare e gioia nel lavoro, tre componenti del workaholism secondo Spence e Robbins (1992).

Graves, Ruderman, Ohlott e Weber (2012) ritengono inoltre che i tratti legati al successo (ad esempio personalità di tipo A, personalità ossessivo-compulsiva e bisogno di successo) possono favorire l'insorgenza del workaholism. La personalità di tipo A è infatti caratterizzata dalla ricerca del risultato, dimensione fondamentale e di particolare rilevanza per il workaholism. Le persone con personalità ossessivo-compulsiva, invece, mostrano alti livelli di perseveranza ed ostilità.

Ng et al. (2007) notano che anche i valori possono contribuire al workaholism. I valori sono delle credenze interiorizzate su come ci si dovrebbe comportare, in parte geneticamente determinati e in parte acquisiti attraverso esperienze personali e di socializzazione (Ravlin, 1995). Uno dei valori che considerano appartenere ai workaholic è il valore del successo: sembra che possa predisporre l'individuo a concentrarsi eccessivamente sul proprio lavoro.

Un ulteriore antecedente è il perfezionismo. Secondo Ng e collaboratori (2007) il perfezionismo è stato studiato come un esito legato al workaholism; tuttavia, confermano che la tendenza al perfezionismo può portare a percezioni negative sulle proprie capacità e prestazioni aumentando i comportamenti tipici del lavoratore workaholic.

Il perfezionismo, inoltre, secondo Hewitt e Flett (1991), è composto da tre aspetti:

- Il perfezionismo orientato al sé: è un tipo di perfezionismo che porta a definire standard elevati per se stessi ed include comportamenti quali stabilire standard rigorosi per se stessi, valutare e censurare rigorosamente il proprio comportamento;

- Il perfezionismo orientato agli altri: è un tipo di perfezionismo che coinvolge le convinzioni e le aspettative sulle capacità altrui ed include comportamenti quali l'attribuzione di standard irrealistici per gli altri e la valutazione rigorosa delle prestazioni altrui. Secondo gli autori, questo tipo di perfezionismo può essere associato alla capacità di leadership e facilitare la motivazione negli altri;
- Il perfezionismo socialmente prescritto: riguarda la necessità percepita di raggiungere standard e aspettative prescritte da altri considerati significativi. Le esperienze di fallimento e stati emotivi quali rabbia, ansia, depressione dovrebbero essere comuni in quanto le aspettative imposte dagli altri sono considerate eccessive.

In uno studio di Falco, Piccirelli, Girardi, Di Sipio e De Carlo (2014) è stato ipotizzato che le tre dimensioni del perfezionismo siano associate positivamente al workaholism. Gli autori affermano che il perfezionismo, in quanto associato a funzioni disadattive (come la preoccupazione e il pensiero negativo) può essere considerato un possibile antecedente di comportamenti compulsivi e dipendenti in contesti come l'ambiente lavorativo, caratterizzati da performance orientante al risultato. I risultati suggeriscono che il perfezionismo può avere delle conseguenze negative: le dimensioni del perfezionismo orientato al sé e il perfezionismo orientato agli altri erano positivamente correlati al workaholism.

Nello studio di Clark et al. (2016) le variabili perfezionismo, non delegazione e la personalità di tipo A sono correlate positivamente con il workaholism.

Fattori organizzativi

Secondo Ng et al. (2007) le esperienze sociali all'interno dell'organizzazione possono indurre la dipendenza dal lavoro nell'individuo: l'osservazione di comportamenti quali lavorare eccessivamente ed oltre l'orario lavorativo e trascurare la vita personale, potrebbe portare il lavoratore ad imitarli, sviluppando il workaholism.

Autori come Kravina, Falco, De Carlo, Andreassen e Pallesen (2014) supportano la teoria secondo la quale l'osservazione del comportamento lavorativo ossessivo di altri significativi come genitori, colleghi, può influenzare il workaholic.

In uno studio di Clark et al. (2016) lo stato manageriale dei lavoratori ha una correlazione positiva con il workaholism in quanto i dipendenti che lavorano in posizioni più elevate possono avere un maggior numero di richieste lavorative che portano a dedicare molto tempo ed energia nel lavoro. Le richieste lavorative sono quegli aspetti fisici e psicologici e sociali o organizzativi del lavoro che richiedono sforzo da parte del lavoratore (Bakker & Demerouti, 2007).

Anche Snir e Harpaz (2012) considerano possibili predittori esterni legati all'organizzazione, le richieste del datore di lavoro/supervisore.

Le richieste lavorative, inoltre, sono state studiate da Clark et al. (2016) esaminandone tre tipi:

- Work role overload (sovraccarico del ruolo lavorativo): percezione dei lavoratori di avere troppi compiti e non abbastanza tempo per svolgerli;
- Work role ambiguity (ambiguità del ruolo lavorativo): percezione di mancanza di informazioni necessarie su compiti o responsabilità;
- Work role conflict (conflitto del ruolo lavorativo): percezione di pressioni sul lavoro.

Il sovraccarico del ruolo lavorativo e il conflitto del ruolo lavorativo sono correlati positivamente al workaholism, ma inaspettatamente, l'ambiguità di ruolo è correlata negativamente al workaholism. I workaholic, per caratteristiche principali, saranno più propensi e attratti da lavori con alte richieste lavorative (Snir & Harpaz, 2012).

Clark et al. (2016) confermano una correlazione significativa anche tra risorse lavorative e workaholism. Le risorse lavorative sono quegli aspetti fisici, psicologici sociali o organizzativi del lavoro che riducono le richieste lavorative o stimolano una crescita personale (Bakker & Demerouti, 2007). Includono:

- Job control (controllo lavorativo);
- Supervisor support (supervisione del superiore).

Come da ipotesi, il controllo del lavoro è correlato negativamente al maniaco del lavoro, mentre, inaspettatamente, il supporto del supervisore è correlato, invece, positivamente.

Clark et al. (2016) prendono in considerazione la variabile coinvolgimento lavorativo includendo al suo interno ore lavorate, tempo dedicato al proprio lavoro, straordinari, impegno organizzativo e centralità/coinvolgimento nel lavoro. Come da ipotesi le variabili ore lavorate, straordinari, impegno organizzativo, tempo dedicato al lavoro e coinvolgimento/centralità nel lavoro sono tutte positivamente correlate al workaholism.

Tuttavia, in accordo con altri autori (ad esempio Mc Millan, Brady, O'Driscoll, Marsh, 2002; Ng et al., 2007; Schaufeli et al., 2008) la relazione tra ore lavorate e workaholism è moderata, suggerendo che utilizzare l'orario lavorativo come caratteristica rappresentativa del workaholism sia fuorviante, rappresentando un punto di svolta nella ricerca sul workaholism.

Per quanto riguarda le ore lavorate, anche Andreassen e Pallesen (2016) affermano che il workaholism andrebbe separato dal lavoro straordinario in quante molte persone lavorano molte ore senza essere davvero dipendenti dal lavoro.

Clark et al. (2016), inoltre, esaminano la correlazione positiva tra work enjoyment (piacere del lavoro) e workaholism. Questa relazione può essere interpretata come un momento di allegria provocato dallo "sballo" di lavorare il quale indica un maggiore piacere.

Secondo Snir e Harpaz (2012), un possibile predittore esterno legato all'organizzazione è il tipo di azienda e la sua cultura organizzativa: i lavoratori delle aziende high-tech, ad esempio, tendono a lavorare oltre il proprio orario di lavoro sfruttando dalle 50 alle 70 ore settimanali (Sharone, 2004).

4. Conseguenze del workaholism

Il workaholism, oltre agli antecedenti/correlati, è caratterizzato da conseguenze ed effetti che possono agire sia a livello organizzativo, a livello personale e familiare.

Secondo Ng et al. (2007) il workaholism è positivamente correlato alla soddisfazione lavorativa e professionale. Questa relazione deriverebbe dal fatto che quando i workaholic non lavorano si sentono in colpa, mentre, logicamente, quando lavorano si sentono maggiormente soddisfatti.

Burke (2001b), in un suo studio, esamina se le componenti del workaholism tra i manager e i professionisti fossero correlate ai livelli di soddisfazione lavorativa. I risultati dimostrano che le variabili legate al workaholism sono negativamente associate agli indicatori di soddisfazione lavorativa.

Clark et al. (2016), così come Burke (2001b), spiegano la relazione negativa tra workaholism e soddisfazione lavorativa grazie alla teoria dell'autodeterminazione di Decy e Ryan (2000): un workaholic essendo una persona spinta a lavorare da doveri interni non proverà una vera e propria soddisfazione nel lavoro.

Burke (2001b), nel suo studio, oltre alla soddisfazione lavorativa, esamina se le componenti del workaholism sono correlate all'avanzamento di carriera: il workaholism è correlato negativamente agli indicatori di carriera. Al contrario, Clark et al. (2016) ottengono una relazione positiva tra workaholism e prospettive di carriera considerando che il workaholic lavora un numero di ore maggiore rispetto a un non workaholic, spesso premiato nel mercato del lavoro.

Anche secondo Ng, Eby, Sorensen e Feldman (2005) un workaholic lavorando un maggiore numero di ore avrà un maggiore successo professionale, ad esempio in termini di stipendio e promozioni. La quantità di ore di lavoro viene spesso riconosciuta e ricompensata nel mercato del lavoro.

Un'altra possibile conseguenza del workaholism è il burnout. Il burnout è stato identificato negli anni '70 ed è definito in tre componenti principali (Maslach & Leiter, 2016): esaurimento (percezione di privazione delle proprie risorse emotive e fisiche), cinismo (risposta negativa, ostile o eccessivamente distaccata dal lavoro) e inefficacia professionale (diminuzione di percezione di competenza e produttività sul lavoro).

Clark et al. (2016) confermano la relazione positiva tra workaholism e burnout (esaurimento) concordando con uno studio di Sonnentag, Mojza, Binnewies e Scholl (2008) che il workaholic abbia bisogno di un tempo adeguato per riprendersi dall'eccessivo sforzo lavorativo. Tuttavia, fare una pausa è difficile per i dipendenti dal lavoro, poiché provano ansia, senso di colpa e disagio quando non lavorano (Andreassen, Griffiths, Hetlan, Pallasen, 2012).

Secondo Ng et al. (2007) il workaholism può dare esiti negativi a livello di salute mentale causato dall'ossessione delle persone verso il proprio lavoro poiché non hanno neanche il tempo di riprendersi dal lavoro eccessivo.

Secondo Ng e collaboratori (2007) oltre la salute mentale, i workaholic sperimentano anche un peggioramento nella salute fisica a causa della mancanza di tempo libero ed esercizio fisico: questa mancanza di tempo coinvolgerebbe l'aumento di pressione sanguigna, il colesterolo e indirettamente la diminuzione della resistenza alle infezioni, aumento del fumo, diminuzione del sonno (Huyghebaert-Zouaghi, Caesens, Sandrin & Gillet, 2021) e aumento di peso.

Alcuni autori come Spence e Robbins (1992), Clark et al. (2016) e Aziz e Zickar (2006) hanno riscontrato che i workaholic riportano alti livelli di stress lavorativo.

Per quanto riguarda il benessere emotivo e fisico, Burke (2005) esamina le relazioni tra i tipi di workaholic individuati da Spence e Robbins (1992) e gli indicatori di benessere psicologico e fisico. I work enthusiasts (WE), gli enthusiastic workaholic (EW) e gli relaxed worker (RW) mostrano meno sintomi psicosomatici rispetto ai workaholic (W) e i disenchanting worker (DW) poiché condividono alti livelli di work enjoyment; i WE mostrano, anche, meno sintomi rispetto agli Unengaged worker (UW); WE e RW sembrano avere maggiore benessere emotivo rispetto a W, UW e DW; infine, i W hanno maggiori sintomi psicosomatici rispetto a WE ed EW e benessere fisico ed emotivo più basso rispetto a WE. Questi risultati dimostrano che i lavoratori che sperimentano uno scarso benessere emotivo e fisico possono godere meno del proprio lavoro, sperimentando maggiore stress lavorativo.

Secondo McMillan e O'Driscoll (2004) è possibile ipotizzare che la pulsione possa essere l'elemento dannoso nel workaholism, mentre il divertimento un fattore protettivo che attutisce l'influenza della pulsione/spinta interiore.

Ng e collaboratori (2007) affermano che il lavoro riduce tempo ed energia spendibili e disponibili per il mantenimento di relazioni sociali extra-lavorative confermando che il lavoro non è compatibile con l'intimità verso gli altri (Machlowitz, 1980). Anche Scott et al. (1997) affermano che la persona workaholic, trascorrendo molto tempo al lavoro,

rinunci ad attività extra-lavorative, soprattutto l'ambito familiare. A volte, secondo Andreassen e Pallesen (2016), non è raro che i workaholic nascondano la quantità di lavoro che stanno svolgendo ai loro cari, aumentando i problemi relazionali.

A conferma di questi autori, anche Clark et al. (2016) riscontrano una correlazione positiva tra workaholism e conflitto vita-lavoro e negativa con la soddisfazione /funzionamento della famiglia.

In una review, Piotrowski e Vodanovich (2006) sintetizzano i vari studi che hanno esaminato la relazione tra workaholism e conflitto lavoro-vita: autori come Robins e Post (1995), Burke (2000), Robinson, Carroll e Flowers (2001), Buelens e Poelmans (2004) e Taris, Schaufeli e Verhoven (2005) sostengono che ad alti punteggi di dipendenza dal lavoro corrispondono bassi punteggi in equilibrio vita-lavoro.

Molti coniugi di persone workaholic descrivono la vita come un incubo suggerendo dei modelli di matrimoni che finiscono e relazioni sociali fragili (Robinson, 1998a). Alcuni coniugi di workaholic mettono, addirittura, in discussione le proprie percezioni e sentimenti chiedendosi se sono loro il problema nella relazione di coppia (Robinson 1998b).

Robinson (1998c) nel suo articolo, presenta un caso di studio illustrativo individuando delle caratteristiche tipiche delle famiglie workaholic:

- Circolarità: i membri della famiglia sentendosi soli, non amati, isolati emotivamente e fisicamente, iniziano a lamentarsi e a reagire con rabbia nei confronti della persona workaholic. Di conseguenza alcuni dipendenti dal lavoro usano queste lamentele per giustificare il distacco dando vita ad un fenomeno circolare;
- Lotta per il potere e abilitazione: alcuni membri familiari hanno un ruolo che facilita la dipendenza del lavoro consentendo al familiare, ad esempio, di lavorare mentre il coniuge si occupa dei figli e della casa;
- Occultamento: i workaholic nascondono il loro lavoro per evitare di essere criticati;

- Aspettative di genitori e genitorialità: generalmente i workaholic non assumono un ruolo attivo nello sviluppo della famiglia e in particolare in quello dei figli. I figli, dall'altra parte, valutano le proprie emozioni e comportamenti in base alle aspettative del genitore per cercare di accontentarlo;
- Triangolazione: una triangolazione può verificarsi quando, ad esempio, una madre si schiera con il figlio condividendo segretamente la sua disperazione per l'assenza del padre workaholic. Il legame madre-figlio si rafforza, escludendo il padre anche dal rapporto padre-figlio.

Tuttavia, in uno studio di McMillan, O'Driscoll e Brady (2004) viene trovata una discrepanza tra i risultati attuali e precedenti sulle relazioni personali dei lavoratori workaholic: l'ipotesi secondo cui le persone classificate workaholic sperimentano maggiori disturbi nelle relazioni intime rispetto ai non workaholic non è stata supportata dai dati. Può essere che i workaholic si siano "abbinati" a partner anch'essi workaholic con conseguenza una minore tensione nella relazione. Gli attuali studi contraddicono che il workaholism porti a disturbi relazionali familiari ma anzi, che le relazioni intime migliorino le capacità di un workaholic a raggiungere i propri obiettivi organizzativi e che i partner fungano da ammortizzatori dello stress.

5. Come misurare il workaholism: le scale di misura

In letteratura sono presenti diverse scale per misurare il workaholism, di seguito verranno presentate in ordine cronologico.

Robinson (1989) sviluppa il *Work Addiction Risk Test* (WART), che comprende 25 item valutati su scala Likert a 4 punti che va da 1 (mai vero) a 4 (sempre vero). Sommando le risposte agli si ottiene un punteggio compreso tra 25 e 100.

Robinson (1998) spiega come interpretare i punteggi della scala, dividendoli in tre intervalli:

- Red light: comprende i punteggi che vanno da 67 a 100. "Sei un alto workaholic con scarso equilibrio vita-lavoro, e potresti essere a rischio burnout. In aggiunta la letteratura suggerisce che i tuoi cari possono subire ripercussioni emotive" (p. 23);

- Yellow light: comprende i punteggi che vanno da 57 a 66. “Tendi a darti da fare escludendo altri eventi della tua vita. Le tue abitudini lavorative sono leggermente workaholic. Ma con le giuste modifiche, puoi trovare il tuo equilibrio vita-lavoro e prevenire il burnout” (p.23);
- Green light: comprende i punteggi che vanno da 25 a 56. “Sei una persona che lavora duramente invece che un workaholic ed il rischio di burnout è basso. Hai un buon equilibrio vita-lavoro e il tuo stile lavorativo non è un problema per te e per gli altri” (p.23).

Successivamente Flowers e Robinson (2002) hanno rilevato che i 25 item sembravano distribuiti in 5 fattori:

- Tendenze compulsive: 9 item tra cui “Mi sembra di avere fretta e correre contro il tempo”;
- Controllo: 7 item tra cui “Le cose non sembrano muoversi abbastanza velocemente o essere fatte abbastanza velocemente per me”;
- Comunicazione compromessa: 5 item tra cui “Mi tuffo nei progetti per ottenere un vantaggio prima che tutte le fasi siano finite”;
- Incapacità di delegare: 1 item, “Preferisco fare la maggior parte delle cose quando sono da solo piuttosto che chiedere aiuto”;
- Autostima: 2 item tra cui “E’ importante che io veda i risultati concreti di quello che faccio”.

L’item 14 non aveva un coefficiente maggiore di 0.40 su nessun fattore.

Questi autori suggeriscono che gli item potessero essere ridotti a 15 poiché importanti per discriminare il workaholism dal gruppo di controllo.

Limiti

La sua validità esterna necessita di ulteriori esami (Snir & Harpaz, 2012). La maggior parte dei campioni, infatti, ha incluso studenti, che non necessariamente lavorano, membri di “Workaholism Anonymous, campione ristretto/parziale, o psicoterapeuti in qualità di osservatori esperti.

Spence e Robbins (1992) hanno sviluppato la misura più utilizzata del workaholism, cioè la *Workaholism Battery* (Work-BAT). È costituita da 3 scale self-report che valutano:

- Il coinvolgimento nel lavoro: 7 item tra cui “Mi piace usare il mio tempo in modo costruttivo dentro e fuori dal lavoro”;
- Spinta: 7 item tra cui “Mi sento obbligato a lavorare duramente, anche quando non è più piacevole”;
- Piacere del lavoro: 9 item tra cui “Perdo la cognizione del tempo quando sono impegnato in un progetto”.

Le scale sono state somministrate a studenti che però mostravano scarse proprietà psicometriche; quindi, successivamente sono stati riscritti gli item prima di somministrarli ad un campione di adulti. Comprende 23 item a cui rispondere su scala Likert a 5 punti che vanno da “fortemente in disaccordo” a “fortemente d’accordo”.

Limiti

Gli studi sulla validità della scala non sono riusciti a confermare il modello a tre fattori sviluppato dagli autori (ad esempio Kanai, Wakabayashi & Fling, 1996; McMillan, Brady, O’Driscoll & Marsh, 2002) (citato da Schaufeli et al., 2008).

Secondo Mudrack e Naughton (2001) un evidente difetto della Work-BAT è che valutano più da vicino gli atteggiamenti o effetti piuttosto che le tendenze comportamentali.

Un’altra scala, però, che viene utilizzata di rado nelle ricerche sul workaholism è *Schedule for Nonadaptive Personality Workaholism scale* (Snapp-Work) sviluppata da Clark (1993) (citato da De Carlo et al., 2013): è composta da 18 item a risposta chiusa (vero/falso).

Schaufeli, Shimazu e Taris (2009) hanno poi sviluppato la *Dutch Workaholism Scale* (DUWAS). È composta da 5 item della scala *tendenze compulsive* del WART indicati come “lavorare eccessivamente” e 5 item della WorkBAT indicati come “lavorare compulsivamente”.

La scala di valutazione è a 4 punti che va da 1 “totalmente in disaccordo” a 4 “totalmente d’accordo”.

Working Excessively (WE)

1. I seem to be in a hurry and racing against the clock.
2. I find myself continuing to work after my coworkers have called it quits.
3. I stay busy and keep many irons in the fire.
4. I spend more time working than on socializing with friends, on hobbies, or on leisure activities.
5. I find myself doing two or three things at one time such as eating lunch and writing a memo, while taking on the telephone.

Working Compulsively (WC)

1. It is important to me to work hard even when I do not enjoy what I am doing.
 2. I feel that there is something inside me that drives me to work hard.
 3. I feel obliged to work hard, even when it is not enjoyable.
 4. I feel guilty when I take time off work.
 5. It is hard for me to relax when I am not working.
-

Figura 2: 10 item della scala DUWAS di Schaufeli, Shimazu e Taris (2009)

Fonte: Schaufeli, Shimazu e Taris (2009)

È stata poi sviluppata la *Bergen Work Addiction Scale* (BWAS) (Andreassen, Griffiths, Hetland & Pallasen, 2012). Gli autori sostengono che il workaholism provenga dal campo della dipendenza e che la caratteristica principale sia proprio la pulsione compulsiva. Essendo considerata, questa pulsione, la caratteristica di qualsiasi dipendenza, gli autori cercano di sviluppare una scala che tenga presente la prospettiva della dipendenza.

Secondo Griffiths (1996), infatti, tutte le dipendenze (chimiche e non chimiche) si compongono di sei componenti fondamentali:

- Saliienza: “Pensi a come avere più tempo per lavorare?” (BWAS1)
- Modificazione dell’umore: “Ha lavorato per ridurre i sentimenti di senso di colpa, ansia, impotenza e/o depressione?” (BWAS3)

- Tolleranza: “Ho passato molto più tempo a lavorare di quello inizialmente previsto?” (BWAS2)
- Ritiro: “Ti senti stressato se ti è stato vietato di lavorare?” (BWAS5)
- Conflitto: “Togliete importanza agli hobby, al tempo libero e, all’esercizio fisico a causa del vostro lavoro?” (BWAS6)
- Ricaduta: “Capita che gli altri vi dicano che dovete ridurre il lavoro, senza che voi gli diate retta?” (BWAS4)
- Problemi: “Lavorate così tanto che questo ha influenzato negativamente la vostra salute?” (BWAS7)

Inizialmente era stato costruito un gruppo di 14 item nel quale due item riflettevano ognuno dei sette elementi fondamentali della dipendenza. Sono stati poi somministrati a due campioni e gli item con più alta correlazione item-totale corretta sono stati mantenuti all’interno della scala. La BWAS è così composta da 7 item con valutazione da 1 “mai” a 5 “sempre”.

Il criterio per il cut off richiede un punteggio di almeno 4 (“spesso o sempre”) su almeno 4 su 7 item.

CAPITOLO 2:

LO SMART WORKING:IL LAVORO AGILE

Il continuo processo tecnologico ha ampliato le modalità con le quali svolgere la gran parte delle attività attuali. La tecnologia infatti (computer, cellulari, wi-fi) consente ai lavoratori di non essere fisicamente presente in organizzazione pur continuando a comunicare con i colleghi e l'azienda stessa. Una delle forme di lavoro flessibile, che permette di avvalersi di questi strumenti, è lo Smart Working o lavoro agile.

1. Cos'è il lavoro agile

Innanzitutto, è doveroso mettere in chiaro la differenza dei termini *telelavoro* e *smart working/lavoro agile*, che spesso vengono usati come simili.

Il termine telelavoro (telecommuting) è stato coniato circa negli anni '70 quando Nilles (1976) discusse il problema del pendolarismo negli Stati Uniti: due volte al giorno, all'ora di punta, avviene un'ondata di traffico da e verso il centro urbano. Il programma di ricerca dell'Università della California del sud ha studiato, quindi, se le telecomunicazioni e la tecnologia potessero consentire la sostituzione del pendolarismo con il telelavoro concludendo che questa nuova forma di attività può migliorare la produttività dei lavoratori. Telecommuting e telework divennero quindi, i termini più utilizzati per descrivere il lavoro a distanza.

Il telelavoro infatti può incidere sulla riduzione dei tempi e dei costi di trasporto, i quali a loro volta hanno conseguenze sulla qualità della vita (Maeran, 2019)

Secondo Bracchi e Campodall'Orto (citato da Campodall'Orto e Gori, 2000) il telelavoro comprende qualsiasi attività che rispetti le seguenti condizioni:

- Delocalizzazione dell'attività rispetto alla sede tradizionale di lavoro;
- Utilizzo di strumenti telematici nello svolgimento del lavoro;
- La sistematicità dell'attività svolta a distanza;
- Esistenza di un rapporto di lavoro basato su un contratto in esclusiva.

Secondo Oliveri Pennesi (2014) (citato da Chiaro, Prati & Zocca, 2015) la caratteristica primaria del telelavoro è la delocalizzazione.

Il Tavistock Institute (Hotli & Stern, 1985) (citato da Maeran, 2019) ha fornito delle soluzioni per attuare la delocalizzazione:

- Il centro di lavoro satellite: questa soluzione permette di mantenere il controllo organizzativo in modo gerarchico sulle persone, riducendo i costi per gli immobili in zone centrali e mantenendo le relazioni sociali tra l'azienda e i lavoratori;
- Il centro di lavoro condiviso: è una struttura messa a disposizione per i lavoratori. Qui vi è un minor controllo organizzativo ed è presente una riduzione delle relazioni tra dipendenti e azienda;
- Le teleimprese: sono aziende che offrono servizi da una base remota rispetto all'azienda cliente;
- Il sistema diffuso di imprese: sono strutture presenti in diverse zone ma collegate tra loro in modo telematico che si occupano di differenti processi produttivi;
- Il telelavoro mobile: il lavoratore riesce ad ottenere controllo sulle attività svolte dall'azienda grazie ai mezzi tecnologici;
- Il telelavoro a domicilio: il lavoratore può organizzare come meglio crede il lavoro e per evitare di perdere i contatti fisici con l'azienda possono essere organizzati dei rientri come, ad esempio, due volte a settimana.

Lo Smart working invece, viene inteso come “Una 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, del Politecnico di Milano)

Secondo Crepaldi, Sottimano e Bergamaschi (2022) l'autonomia, così come la flessibilità sono dei capisaldi che costituiscono le fondamenta dello smart working, il quale diventa concreto solo se si instaura un rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore.

La legge n. 81 del 2017 definisce il lavoro agile (poi nel corso chiamato anche “smart working”) come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e

obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività (art. 18)

“Smart è quindi connesso [...] con l’idea di trovare nuove vie che alleggeriscano i processi e permettano il fluire del lavoro con minor sforzo, arricchendolo di senso e consapevolezza.” (Botteri & Cremonesi, 2017).

D’Amato (2014) definisce lo smart working come “un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel momento” (p. 59)

In letteratura lo smart working è stato spesso indicato con diversi termini e caratteristiche. I termini più ricorrenti sono (Boccatto & Maeran, 2019):

- Flexible working: è una qualsiasi forma di lavoro che consente di variare luogo e/o orario per svolgere i compiti richiesti;
- Agile working: è una combinazione di fattori che comprendono il tempo, il luogo, i ruoli professionali e risorse per svolgere un’attività nel mondo più rapido, efficiente, conveniente e soddisfacente;
- Mobile working: comprende quelle attività che utilizzano la tecnologia per collaborare, comunicare e relazionarsi da remoto. Toscano e Zappalà (2020) aggiungono che con mobile work l’attenzione è posta al luogo geografico in cui la prestazione è svolta, concludendo che questa avvenga in movimento. Può avvenire infatti, durante un viaggio su un mezzo di trasporto, nello spostarsi da un cliente ad un altro;
- Activity based working: riconosce che le persone abbiano bisogno di una varietà di ambienti differenziati e tecnologie corrette per poter svolgere il loro lavoro;
- New way of working o New world of working: comprende le pratiche di lavoro non tradizionali abilitate dall’uso della tecnologia e che consentono di aumentare la motivazione, soddisfazione e la produttività dei dipendenti.

Toscano e Zappalà (2020) aggiungono il nomadic work che si riferisce ad un sottogruppo di lavoratori in mobile work che sono caratterizzati da un più alto livello di mobilità e/o

una maggiore distanza dall'ufficio.

Telelavoro e smart working, quindi, sono la stessa cosa?

Il telelavoro, così come afferma Gamba (2016), in un suo articolo nel *Il Sole 24 ore*, è il padre dello smart working.

Il telelavoro è un concetto diverso dallo smart working in base ad alcuni aspetti. Secondo Crespi (2022) fare smart working non vuol dire solo lavorare da casa ma abbracciare un cambiamento organizzativo e culturale in azienda con le sue normative e contratti. Le differenze sono principalmente legate al concetto di flessibilità ed autonomia: lo smart working è legato ad una filosofia manageriale che introduce un nuovo modo di vedere tempo e spazio lavorativi e il telelavoro è definito come una prestazione lavorativa al di fuori del contesto aziendale. Fare smart working vuol dire quindi:

- Scegliere con autonomia e responsabilità gli orari di lavoro;
- Utilizzare con flessibilità i diversi strumenti in base alle esigenze;
- Scegliere i luoghi di lavoro, fuori dalla sede aziendale o internamente, in base all'attività da svolgere.

Secondo D'Amato (2014), grazie alla sua definizione di smart working, si può dedurre che lo smart working non sia più uguale al telelavoro: la postazione di lavoro, infatti, non deve più essere fissa.

Il telelavoro si connota in modo differente rispetto allo smart working anche secondo Chiaro et al. (2015), poiché ritengono che quest'ultimo sia una vera e propria prassi lavorativa che, in accordo con il datore di lavoro, consente di decidere in quali momenti e con quali strumenti poter lavorare. Lo smart working ha come obiettivo quello di rendere maggiormente flessibile il telelavoro: la parola chiave è quindi flessibilità, sia oraria che organizzativa.

Secondo Neri (2017) la caratteristica che pone le principali differenze tra telelavoro e smart working è l'insieme delle possibilità che quest'ultimo ha grazie alle più moderne tecnologie, ma condividendo con il telelavoro il luogo e orari differenti da quelli tradizionali.

Ad esempio, Gavi (2020), nel suo articolo, riferisce le differenze tra smart working e telelavoro a due aspetti della dimensione lavorativa: la sede di lavoro e l'orario di lavoro. In una tabella riassuntiva sintetizza le differenze e le caratteristiche comuni alle due modalità lavorative:

Smart working	Telelavoro
Necessità dell'accordo tra le parti	Necessità dell'accordo tra le parti
Necessità di strumenti tecnologici (pc, tablet, smartphone)	Necessità di strumenti tecnologici (pc, tablet, smartphone)
Connessione ad internet	Connessione ad internet
Orari flessibili	Orari rigidi, tendenzialmente gli stessi del personale in azienda con le stesse mansioni
La postazione non deve essere sempre la stessa	Postazione fissa in un luogo diverso da quello della sede dell'azienda
Legge numero 81 del 22 maggio 2017	Accordo interconfederale 09 giugno 2004 e contratti collettivi

1.1. Implementazione di un piano di smart working

Implementare un programma di smart working è un processo che richiede la sua complessità. Innanzitutto, i responsabili delle risorse umane e i dirigenti delle aziende dovrebbero superare le loro iniziali possibili perplessità e tenere conto di questa forma di lavoro flessibile anche nelle fasi di selezione del personale, nella fase della socializzazione e formazione dei lavoratori. L'importanza attribuita a questi momenti di vita aziendale è fondamentale per poter aiutare i lavoratori ad accogliere ed imparare la gestione positiva dello smart working (Toscano & Zappalà, 2020).

Inoltre, per quanto riguarda la parte più pratica dell'implementazione dello smart

working, spetta all'organizzazione stessa predisporre e fornire ai lavoratori dipendenti gli strumenti tecnologici necessari e assicurarsi che i criteri di sicurezza siano rispettati (Toscano & Zappalà, 2020).

Secondo l'analisi di Mann (2012) (citato da Fortuna, Rossi, Elmo & Arcese, 2023) sono 3 gli elementi che possono consentire alle aziende di adottare il modello dello Smart Working:

- Le ICT (Information and Communication Technologies): il settore delle tecnologie e dalla comunicazione è un pilastro tecnologico dello smart working. La tecnologia, infatti, consente la condivisione di idee, documenti ed informazioni tra i vari gruppi di lavoro con la conseguenza di una comunicazione efficiente ed immediata;
- HR (Risorse Umane): la gestione delle risorse umane è un pilastro sociale dello smart working. In queste pratiche sono inclusi programmi di formazione per manager e piani di comunicazione innovativi promuovendo la flessibilità dei lavoratori e influenzando il loro comportamento verso un modo di lavorare innovativo;
- Layout: riguarda gli spazi fisici che riescono a supportare il modello dello smart working. In letteratura, infatti, sottolinea l'importanza della progettazione dello spazio per favorire l'aumento della produttività dei lavoratori.

Attraverso questo studio, gli autori riuscirono a confermare che la propensione delle aziende influenzi lo smart working grazie a strumenti e metodologie adatte che consentono la sua implementazione.

1.2. Gli smart workers in Italia

Con la Legge 22 Maggio 2017 n.81, che disciplina il lavoro agile, gli “*smart worker*” aumentano di anno in anno, riscontrando una rapida crescita durante la fase di emergenza dovuta dal Covid-19.

Nel 2017 nelle grandi imprese il 36% dei lavoratori aderisce allo smart working, nelle pubbliche amministrazioni il 5% e nelle piccole e medie imprese circa il 7%.

Ad un anno dall'approvazione della legge sul lavoro agile, gli smart workers sono circa 480 mila, ed il 56% delle grandi imprese e l'8% delle Pubbliche Amministrazioni ha iniziative concrete di smart working. In questo articolo di Crespi e Corso (2018) affermano che gli smart worker sono più soddisfatti della propria organizzazione rispetto alla media degli altri lavoratori (39% contro il 18%), del rapporto con i propri colleghi (40% contro il 23%) e questa nuova modalità aumenta del 15% la produttività e riduce del 20% il tasso di assenteismo.

Nel 2019 invece, si arriva a contare 570 mila smart worker in Italia, in aumento di circa il 20% rispetto al 2018%. Nella Pubblica Amministrazione si riscontra un raddoppio della percentuale di adesione allo smart working (dall'8% al 16%).

Nella prima fase dell'emergenza dovuta dal Covid-19 la percentuale dello smart working arriva al 97% nelle grandi imprese, al 94% nella Pubblica Amministrazione e al 58% nelle piccole e medie imprese.

(Crepaldi, Sottimano & Bergamaschi, 2022)

Nel 2020, infatti, si stima che le persone che hanno usufruito della modalità di lavoro dello smart working fossero 6,58 milioni di persone, quasi 1/3 dei lavoratori italiani.

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2021 questa modalità di lavoro era presente nell'81% delle realtà raggiungendo il 91% nel 2022 nelle grandi imprese. Nelle piccole medie imprese dal 58% del 2021 si è riscontrato un calo arrivando alla presenza di smart working del 48%. Lo smart working, probabilmente, è stato percepito come una soluzione temporanea in grado di garantire una certa continuità durante l'emergenza. Anche nella Pubblica Amministrazione dal 67% lo smart working è diminuito al 57%.

Il rapido aumento dei lavoratori che impiegano questa modalità e l'attenzione sempre più crescente posta al tema, impone la necessità da parte dei datori di lavoro e responsabili delle risorse umane a superare dubbi e perplessità, dovute in parte alla paura di perdere il controllo dei collaboratori (Chiaro et al., 2015).

2. Benefici e limiti dello smart working

Lo smart working, coinvolgendo persone, processi e strutture ha bisogno di essere analizzato nei suoi effetti psico-sociali per poterne predisporre l'avvio e l'utilizzo.

I principali benefici che si ottengono dall'introduzione dello smart working sono il miglioramento della produttività, riduzione dei costi per gli spazi fisici e la riduzione dell'assenteismo (Bocato & Maeran, 2019).

Infatti, grazie a questa modalità di lavoro le persone diminuiranno i costi di viaggi per andare e tornare dal lavoro e di conseguenza un risparmio notevole di tempo dedicato agli spostamenti lavorativi.

L'introduzione dello smart working, inoltre, prevede un miglioramento in termini ecologici poiché spinge i lavoratori a lavorare da casa, riducendo il traffico e l'inquinamento.

Inoltre, secondo Chiaro et al., (2015) lo smart working darebbe la possibilità di scelta del posto dove vivere e aumenterebbe il tempo libero.

Tra i limiti dello smart working vi è l'iperconnessione che può essere considerata a tutti gli effetti una vera e propria dipendenza. L'iperconnessione riguarda la mancata disconnessione che però, deve essere assicurata per garantire la salute del lavoratore (art. 19).

Infine, quando la quantità di smart working è elevata può verificarsi la sensazione di isolamento e quindi esporre il lavoratore al rischio di maggiore stress e insoddisfazione sia lavorativa che personale.

Nei paragrafi successivi, verranno approfondite due caratteristiche essenziali dello smart working: l'equilibrio vita-lavoro (work-life balance) e il tecnostress.

2.1. Work-life Balance

I benefici dello smart working per le persone sono concreti e si possono misurare in termini di riduzione dei tempi e costi di trasferimento e in un miglioramento del work-

life balance e quindi una riduzione dello stress e un aumento della soddisfazione. (Boccatto & Maeran, 2019).

Lo scopo definito nell'articolo 18 della Legge del 22 maggio 2017 n.81, nonché uno dei principali benefici, è proprio quello di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per trovare un equilibrio vita-lavoro.

Tuttavia, tra i limiti di questa modalità lavorativa, vi può essere la difficoltà nel lavorare e gestire contemporaneamente la famiglia in casa.

Alcune determinanti del Work-life Balance riguardano la personalità di tipo A che rispecchia una persona attiva e orientata al risultato la quale avrà un riflesso negativo sull'equilibrio, il workaholism, il carico di lavoro eccessivo, le responsabilità familiari come un figlio o il coniuge ed infine l'ambiente di lavoro che può richiedere sforzi e capacità elevate tanto da trascurare l'ambito familiare (Delecta, 2011).

Alcune conseguenze del conflitto vita-lavoro si innescano nel momento in cui uno dei ruoli dell'individuo, al lavoro o/e in famiglia, provoca stress su di esso influenzando le persone che lo circondano. Può provocare insoddisfazione sul lavoro e personale, problemi di abuso di sostanze e alcol, assenteismo e intenzione a cambiare lavoro (Delecta, 2011; Argentero & Cortese, 2021).

Il conflitto vita-lavoro è un costrutto bidirezionale, l'interferenza può avvenire sia dal Lavoro alla Famiglia, sia dalla Famiglia al Lavoro, può essere asimmetrico, cioè quando, ad esempio, il Lavoro interferisce con la vita familiare e non viceversa, oppure reciproco, cioè quando l'interferenza avviene sia da un lato che dall'altro (Argentero & Cortese, 2021).

2.2. Il Tecnostress

Il technostress o tecnostress, attualmente, è una sindrome di crescente interesse a causa dell'ampio uso delle *Information and Communication Technologies*, ICT (Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione) sia negli ambienti lavorativi che in quelli privati (La Torre, Esposito, Sciarra, & Chiappetta, 2018).

Lo stress causato dalla mancata disconnessione dalla tecnologia è tra i nuovi rischi psicosociali per chi lavora in smart working.

Secondo Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, Ragu-Nathan, B. S. e Tu (2008), l'attuale ambiente di lavoro presenta tre caratteristiche:

- I manager sono dipendenti dalle ICT quali computer, applicazioni aziendali e strumenti di connessione con la costante introduzione di nuove versioni aggiornate;
- Le competenze nell'utilizzo delle ICT sono diverse tra i vari lavoratori;
- L'ambiente e la cultura lavorativa sono cambiati: la tecnologia ha reso indubbiamente conveniente organizzare gli orari di lavoro in modo flessibile grazie allo sviluppo del telelavoro o smart working offrendo maggiori possibilità. La giornata lavorativa ha potuto subire un cambiamento passando da convenzionale e tradizionale a innovativa rendendo il tempo e la distanza irrilevanti per l'esecuzione dei compiti lavorativi.

È in questo nuovo ambiente che, secondo tali autori, i lavoratori per adattarsi sperimentano un nuovo tipo di stress: il tecnostress.

Brod (1984) è stato il primo a delineare il Technostress nel suo libro "Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution" e lo ha definito come "l'incapacità di adattarsi o rispondere alle nuove tecnologie in modo sano" (La Torre et al., 2018, p.14). Si manifesta in due modi distinti ma correlati: nella lotta di accettare la tecnologia informatica e nell'eccessiva identificazione della tecnologia informatica con conseguenze negative che incidono sulla vita delle persone.

Successivamente Weil e Rosen (1997) ampliarono la definizione indicando il tecnostress come "ogni impatto o attitudine negativa, pensieri, comportamenti o disagi fisici o psicologici causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia (citato da Servadio, 2019, pp. 33-34).

Queste definizioni comprendono l'accezione negativa del costrutto, considerandolo una fonte di stress per il lavoratore.

2.2.1. Fattori di rischio del tecnostress

In uno studio di Ragu-Nathan et al. (2008) gli autori hanno identificato cinque fattori che possono causare il tecnostress e provocare disagio nei lavoratori. Questi fattori denominati tecnostressori (technostress creators) sono:

1. **Techno-overload:** è il sovraccarico che un lavoratore percepisce causato dalle ICT. Le ICT, infatti, permettono ai lavoratori di gestire flussi di informazioni presentati da fonti diverse non riuscendo a porre dei limiti e quindi costringendoli a lavorare più velocemente e più a lungo. Un esempio di item di valutazione di questo fattore è “Sono costretto da questa tecnologia a lavorare molto più velocemente”;
2. **Techno-invasion:** descrive l’effetto invasivo delle ICT in situazioni dove i lavoratori possono essere raggiunti in qualsiasi momento. Le ICT, infatti, rendono la persona sempre reperibile impedendo di separare la vita privata dal lavoro e sperimentano una vera e propria invasione della tecnologia. Un esempio di item di valutazione di questo fattore è “Trascorro molto meno tempo con la mia famiglia grazie a questa tecnologia”;
3. **Techno-complexity:** le ICT sono in costante aggiornamento rendendole sempre più difficili da utilizzare. È in questa occasione che il lavoratore può sperimentare sensazioni di non adeguatezza rispetto alle proprie competenze informatiche, costringendolo a dedicare molto tempo nel tentativo di riuscire a padroneggiarle. Un esempio di item di valutazione di questo fattore è “Non conosco abbastanza questa tecnologia per gestire il mio lavoro in modo soddisfacente”;
4. **Techno-insecurity:** i continui aggiornamenti delle ICT possono portare anche i lavoratori a sentirsi minacciati da queste. Nei lavoratori possono nascere insicurezze quali la perdita del lavoro perché sostituiti da nuove ICT. Un esempio di item di valutazione di questo fattore è “sento una costante minaccia alla sicurezza del mio lavoro a causa delle nuove tecnologie”;
5. **Techno-uncertainty:** si riferisce a situazioni nelle quali le ICT creano incertezze circa la necessità di apprendimento. Un esempio di item di valutazione di questo fattore è “Ci sono sempre nuovi sviluppi nelle tecnologie che

utilizziamo nella nostra organizzazione”.

In una analisi sistematica di La Torre et al. (2018) oltre ai cinque fattori descritti in precedenza, gli autori rilevano alcuni antecedenti che possono amplificare il livello di tecnostress. Ad esempio, i maschi possono sviluppare un livello di stress più elevato rispetto alle femmine. Per quanto riguarda l'età sono stati riscontrati risultati contrastanti sperimentando relazione inverse e dirette tra livelli di tecnostress e l'età.

2.2.2. Inibitori del tecnostress

Dalle definizioni e dai fattori di rischio del tecnostress emerge un quadro e una visione pessimistica delle ICT. In realtà, secondo il modello SOGI di Ippoliti e Giovarruscio (2017) (figura 1) sono presenti dei fattori che sono in grado di inibire e/o prevenire il tecnostress. Il modello SOGI si rifà, ampliandoli, a due modelli validati in letteratura sulla comprensione del tecnostress: il modello di Ayyagari (2007) che si focalizza sulle conseguenze che le caratteristiche della tecnologia possono avere sugli stressor e il modello di Ragu-Nathan et al. (2008) che valuta gli effetti del tecnostress su alcune variabili.

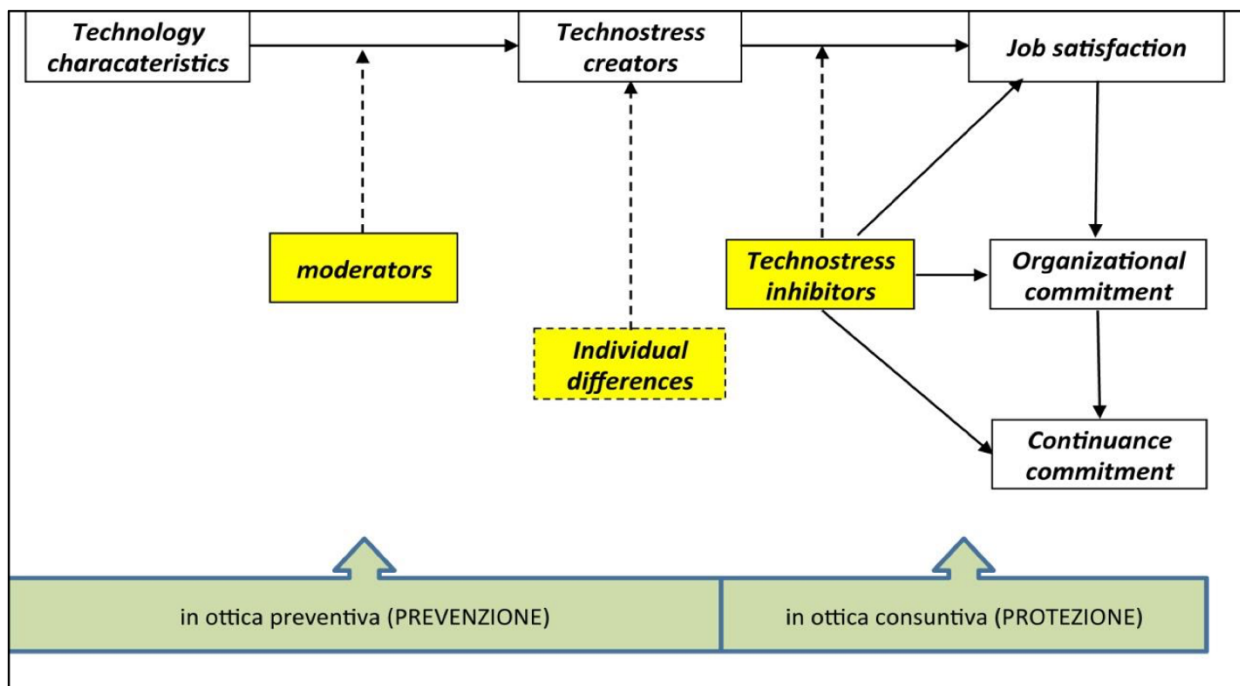
Questi fattori sono così divisi:

- I moderatori, suddivisi in (citato da Servadio, 2019):
 - o Centralità della tecnologia: nel momento in cui l'utente percepisce le ICT come parte integrante dell'attività lavorativa allora le sue caratteristiche non verranno viste come fonti di stress ma aumenteranno il grado centralità provocando un miglioramento nelle prestazioni degli individui;
 - o Autoefficacia tecnologica: l'autoefficacia incidendo sulla scelta del compito, sull'impegno e sulla costanza che si impiegano per portarlo a termine porta ad una soddisfazione maggiore rispetto all'utilizzo della tecnologia causata da una maggiore fiducia nelle proprie capacità;
 - o Supporto tecnico e organizzativo: può intervenire facilitando l'apprendimento o attenuando le ostilità rispetto alla nuova tecnologia.

- Differenze individuali: comprendono il genere, l'età, l'educazione, la confidenza con la tecnologia, l'aspetto culturale e i tratti di personalità.
- Inibitori:
 - Soddisfazione lavorativa: facendo leva su questa variabile è possibile limitare i danni della tecnologia. La soddisfazione è una risposta di tipo affettivo di un lavoratore verso il proprio lavoro e può aumentare il legame tra dipendente ed organizzazione;
 - Organizational commitment: è una forma di attaccamento con l'azienda che porta l'individuo ad impegnarsi nei propri compiti lavorativi ed avere un senso di responsabilità verso essa. Facendo leva su questa variabile è possibile inibire il tecnostress;
 - Continuance commitment: è il bisogno di un dipendente di stare nell'organizzazione. La percezione di vantaggio nel restare è maggiore rispetto ai costi di lasciarla e i vantaggi di un nuovo lavoro sono minori rispetto agli svantaggi di perdere l'esperienza acquisita nel proprio ruolo.

Figura 1: Modello di valutazione del tecnostress SOGI

Fonte: Ippoliti e Giovarruscio (2017)



2.2.3. Effetti del tecnostress

La Torre et al. (2018) dividono gli effetti del tecnostress in conseguenze professionali e conseguenze nel campo privato.

Ragu-Nathan et al. (2008) dimostrano che i tecnostressori diminuiscono la soddisfazione lavorativa, portando ad una diminuzione dell'impegno organizzativo. Tuttavia, in uno studio gli autori mostrano che coloro che erano ottimisti sull'uso della tecnologia sul posto di lavoro erano più soddisfatti del proprio lavoro.

Un ulteriore effetto si può riversare sull'equilibrio vita-lavoro: la presenza di stress legato alla tecnologia, il sovraccarico di lavoro e la flessibilità dovuti all'uso della tecnologia aumenta i conflitti vita-lavoro (Yun, Kettinger & Lee, 2012).

Il tecnostress inoltre può portare a burnout, depressione, ansia e pressione sociale per essere costantemente disponibili o connessi (La Torre et al., 2018).

3. Lo smart working dal punto di vista giuridico-legale

Lo smart working è stato regolamentato ufficialmente quando il 14 giugno 2017 entra in vigore la Legge n. 81 del 22.5.2017, che dispone di “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”. Riguarda così, come specificato nell'articolo 1, che le disposizioni si applicano ai rapporti di lavoro autonomo ed esclusi gli imprenditori, ivi compresi i piccoli imprenditori.

La legge n.81 comprende 26 articoli suddivisi in tre Capi, come segue (tabella 1):

Tabella 1: Indice legge n.81

Art.	Capo I TUTELA DEL LAVORO AUTONOMO
1-	Ambito di applicazione
2-	Tutela del lavoratore autonomo nelle transazioni commerciali
3-	Clausole e condotte abusive
4-	Apporti originali e invenzioni del lavoratore

5-	Delega al Governo in materia di atti pubblici rimessi alle professioni organizzate in ordini o collegi
6-	Deleghe al Governo in materia di sicurezza e protezione sociale dei professionisti iscritti a ordini o collegi e di ampliamento delle prestazioni di maternità e di malattia riconosciute ai lavoratori autonomi iscritti alla Gestione separata
7-	Stabilizzazione ed estensione dell'indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa - DIS-COLL
8-	Disposizioni fiscali e sociali
9-	Deducibilità delle spese di formazione e accesso alla formazione permanente
10-	Accesso alle informazioni sul mercato e servizi personalizzati di orientamento, riqualificazione e ricollocazione
11-	Delega al Governo in materia di semplificazione della normativa sulla salute e sicurezza degli studi professionali
12-	Informazioni e accesso agli appalti pubblici e ai bandi per l'assegnazione di incarichi e appalti privati
13-	Indennità di maternità
14-	Tutela della gravidanza, malattia e infortunio
15-	Modifiche al Codice di procedura civile
16-	Procedura di adozione dei decreti legislativi di cui agli articoli 5, 6 e 11
17-	Tavolo tecnico di confronto permanente sul lavoro autonomo
	Capo II LAVORO AGILE
18-	Lavoro agile
19-	Forma e recesso
20-	Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore
21-	Potere di controllo e disciplinare
22-	Sicurezza sul lavoro
23-	Obblighi di comunicazione e assicurazione obbligatoria per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali

24-	Aliquote contributive applicate agli assistenti domiciliari all'infanzia, qualificati o accreditati presso la provincia autonoma di Bolzano
	Capo III DISPOSIZIONI FINALI
25-	Disposizioni finanziarie
26-	Entrata in vigore

La legge definisce lo smart working, nell'articolo 18, come “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.”

In aggiunta, “la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali ed 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.”

La volontà del datore di lavoro e del lavoratore di valersi di questa modalità, quindi, sarà sancita come un accordo sulle modalità di svolgimento della prestazione di lavoro che verrà aggiunta alle norme, già stabilite, del contratto di lavoro subordinato.

L'accordo stipulato per iscritto disciplina (art. 19):

- L'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali;
- Le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- Gli strumenti utilizzati dal lavoratore;
- Tempi di riposo del lavoratore;
- Le misure tecniche ed organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

La norma inoltre prevede un minimo salariale al di sotto del quale il lavoratore in smart working non può essere retribuito. Questo, in particolare, è specificato all'articolo 20 secondo il quale “Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha

diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi”.

Un aspetto di particolare interesse riguarda lo smart working e il lavoro straordinario: è possibile riconoscere il lavoro straordinario in regime di smart working?

Ritenendo legittima la retribuzione di un lavoratore in smart working che prevede il salario corrisposto alle ore lavorate secondo il CCNL di appartenenza (art. 20) dovrebbe così rientrare anche la normativa applicata alle ore di straordinario. Tuttavia, lo smart working non è sempre controllabile in termini di ore espressamente indicate. In conclusione, teoricamente è possibile svolgere del lavoro straordinario ma è altrettanto difficile tenere il conto delle ore lavorate oltre quelle decise dal CCNL di riferimento.

Il datore di lavoro, inoltre, ha il potere di controllare la prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali ma solo nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge del 20 maggio 1970 n.300. L'utilizzo di strumenti di controllo è infatti, limitato: “gli impianti audiovisivi e altri strumenti dai quali derivi la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale”. Tuttavia, per strumenti quali la rilevazione della presenza, il datore di lavoro non dovrà effettuare alcun accordo o richiedere autorizzazioni.

Infine, la legge garantisce la salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in smart working attribuendo l'onere al datore di lavoro di consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi alla modalità di lavoro scelta (art. 22).

Inoltre, il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali e contro gli infortuni sul lavoro in itinere (occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa) (art. 23).

CAPITOLO 3: LA RICERCA

1. Introduzione: la letteratura tra tecnologia e workaholism

Il presente studio si prefigge di analizzare il fenomeno del workaholism esclusivamente in persone che lavorano in smart working.

Come sottolinea Chiaro et al. (2015) la tecnologia è considerata uno dei pilastri su cui si fonda lo smart working, poiché si evidenzia come “le migliori performance in termini di produttività si realizzino solo in presenza di mutamenti tecnologici accompagnati da mutamenti organizzativi (D’Atri, 2004) (citato da Chiaro et al. 2015, pp. 77-78).

Infatti, il crescente utilizzo delle nuove tecnologie favorisce la nascita di nuovi modelli organizzativi che includono la riduzione delle giornate in presenza al lavoro senza che questo comporti una diminuzione della produttività e della retribuzione (Marino & Capone, 2021).

Al contempo, gli strumenti tecnologici forniti dalle organizzazioni sono in grado di prolungare il tradizionale orario lavorativo: queste pratiche sono sostenute da un’ampia promozione di politiche di smart working (Molino, Cortese & Ghislieri, 2019).

Secondo Burke (2001c) le organizzazioni che fanno sempre più uso delle tecnologie rafforzano i comportamenti tipici delle persone workaholic. Le organizzazioni, infatti, sforzandosi di diventare sempre più imprenditoriali favoriscono il workaholism.

Anche Andreassen (2014) sostiene che il workaholism sia cresciuto grazie all’economia che utilizza le nuove tecnologie.

In un articolo, Kakabadse, Porter e Vance (2009) affermano che nel momento in cui una persona sacrifica senza difficoltà la famiglia, amici, interessi esterni e la salute personale per perseguire l’unica soddisfazione nella vita, il lavoro, si può parlare di work addiction. Sostengono infatti che l’industria high-tech (aziende che effettuano investimenti in ricerca e sviluppo grazie a tecnologie innovative rispetto a quelle tradizionali) sia particolarmente adatta al proliferare della dipendenza da lavoro: la tecnologia è vista più come una minaccia che consente alla persona di lavorare sempre ed ovunque trasferendo

le abitudini di dipendenza anche a casa, nello spazio personale.

L'introduzione di dispositivi come cellulari, computer e la tecnologia in generale, hanno contribuito ad offuscare il confine tra casa e lavoro e portato all'attenzione il workaholism (McMillan & O'Driscoll, 2008).

Anche secondo Ng et al. (2007) l'avanzare della tecnologia ha portato ad un maggiore numero di dipendenti che sono in grado di lavorare al di fuori del tradizionale ufficio e al di fuori del tradizionale orario lavorativo. Questi cambiamenti, secondo gli autori, possono portare ad un aumento della dipendenza dal lavoro, soprattutto in quei lavoratori che svolgono un ruolo manageriale in quanto hanno maggiori incentivi e opportunità di investire nel loro lavoro.

Inoltre, fornire ai dipendenti uffici esteticamente piacevoli, comodità in ufficio e tecnologia recente ed eccellenti può indurre ed incentivare comportamenti di workaholism (Ng et al., 2007).

Secondo la linea di pensiero di Ng et al. (2007) e Kakabadse et al. (2009), anche Porter (2006) ipotizza che nell'industria dell'high-tech, la tendenza personale all'eccesso, abbinata alle esigenze del lavoro, potrebbe rendere il workaholic particolarmente propenso a raggiungere livelli dirigenziali e manageriali. Tuttavia, alcuni manager del suo studio non mostravano caratteristiche tipiche del workaholism.

La connessione tra lavoro in eccesso e uso della tecnologia è stata recentemente studiata grazie a Porter e Kakabadse (2006): il workaholic che basa la sua vita interamente sul lavoro, ora ha più mezzi per rimanere in costante contatto con le proprie responsabilità lavorative.

In uno studio di Molino et al. (2019), gli autori indagano se oltre alla leadership distruttiva e il carico di lavoro, la richiesta di lavoro denominata off-TAJD fosse correlata al workaholism. Questa componente è la richiesta, percepita da un lavoratore, di utilizzare gli strumenti tecnologici per svolgere mansioni lavorative durante l'orario non lavorativo. L'ipotesi è stata pienamente confermata: lavorare oltre i confini tradizionali con il supporto dalla tecnologia può incoraggiare e sviluppare tendenze e comportamenti workaholic.

Durante l'emergenza Covid-19 il governo, in Italia, ha disposto la riduzione della presenza di persone negli uffici, limitando così la circolazione dei lavoratori sul territorio italiano. Come soluzione, quindi, è stato adottato lo smart working. Per la prima volta, così, molte persone hanno sperimentato il lavoro da casa, ogni giorno per diverse settimane.

In questa situazione è diventato necessario indagare il fenomeno durante il suo picco più alto, per riuscire a trovare soluzioni e miglioramenti per la sua diffusione (Molino et al., 2020).

In questo periodo, Molino e collaboratori (2020) hanno trovato una significativa correlazione positiva tra lo stress comportamentale e il conflitto lavoro-famiglia, tre technostress creators (techno- overload, techno-invasion, techno-complexity) e il carico di lavoro. In particolare, i ricercatori hanno riscontrato un maggiore rischio di stress negli smart worker che avevano un carico di lavoro elevato e che l'invasione della tecnologia mostrava un'associazione positiva con il conflitto lavoro-famiglia: l'intrusione del lavoro nella vita personale, attraverso l'uso della tecnologia, sostiene una ripercussione negativa tra i due domini. Nonostante questo, gli autori stessi, non si aspettavano che pratiche di lavoro come lo smart working, introdotte per aiutare i dipendenti a raggiungere una qualità di vita più soddisfacente si traducano in realtà in un maggiore carico di lavoro.

Nello studio di Spagnoli et al. (2020), gli autori ritengono che gli effetti del benessere a seguito di un cambiamento improvviso, come la pandemia Covid-19, potrebbero essere stati particolarmente dannosi per i workaholic, poiché potrebbero aver percepito questo cambiamento come un ostacolo alla loro normale routine lavorativa. I risultati di questo studio dimostrano che l'interazione tra workaholism e leadership autoritaria era significativamente correlata al technostress specialmente in quei dipendenti che hanno lavorato a tempo pieno da remoto.

Il giornale online di psicologia, psicoterapia, neuroscienze, psichiatria e varie attualità, *State of Mind*, in un articolo ha messo in dubbio che lo smart working migliorasse il benessere di tutti i lavoratori. Affermano infatti che lo smart working abbia effetti negativi legati all'aumento dello stress lavoro-correlato ma soprattutto di sindromi quali il workaholism.

“La tecnologia, quindi, diventa un mezzo che (col)lega all’ufficio. Negli ultimi decenni, la tecnologia ha reso il workaholism più diffuso che mai. Questo accade anche perché, culturalmente, essere ‘occupati’ è un distintivo di onore.” (State of Mind, 2020).

2. Obiettivo e metodo

L’obiettivo della ricerca è analizzare il fenomeno del workaholism esclusivamente in persone che lavorano in smart working.

2.1. Partecipanti e procedura

È stato coinvolto un campione di convenienza di lavoratori italiani in smart working. Ai partecipanti è stato chiesto di compilare un questionario online in forma anonima, della durata di circa 10 minuti.

Al questionario hanno risposto 168 persone di cui 138 che lavorano in smart working.

2.2. Strumenti

Il questionario somministrato è composto da 3 parti:

PARTE 1

La prima parte è composta da 6 domande che indagano le caratteristiche del lavoro che svolge il partecipante (ad esempio part-time/full-time, il contratto di lavoro ecc.) e la Domanda 6 che porta il partecipante alla sezione 1 se la risposta è Sì e alla sezione 2 se la risposta è No.

Domanda 6: Attualmente le capita di lavorare in smart working?

PARTE 2 (SEZIONE 1)

La parte 2, denominata anche sezione 1, è composta da domande sullo smart working e da 3 scale.

La prima scala è stata costruita appositamente per indagare se alcune dimensioni, quali il tecnostress e il work-life balance siano correlate significativamente al workaholism nei partecipanti che lavorano in smart working. È composta da 5 item.

La seconda scala utilizzata per indagare il workaholism è la scala la WART (Robinson, 1989), composta da 25 item.

La terza scala, infine, utilizzata per indagare il workaholism è la BWAS (Andreassen, Griffiths, Hetland & Pallasen, 2012) composta da 7 item.

PARTE 3 (SEZIONE 2)

Alla parte 3, denominata anche sezione 2, vi accedono i partecipanti che hanno risposto alla parte 2/sezione 1 e coloro che hanno risposto No alla domanda 6 nella parte 1.

La sezione comprende domande anagrafiche.

3. Analisi dei dati e risultati

Al questionario hanno risposto 168 persone di cui solo 138 lavoratori in smart working, i quali verranno presi in esame per questo studio.

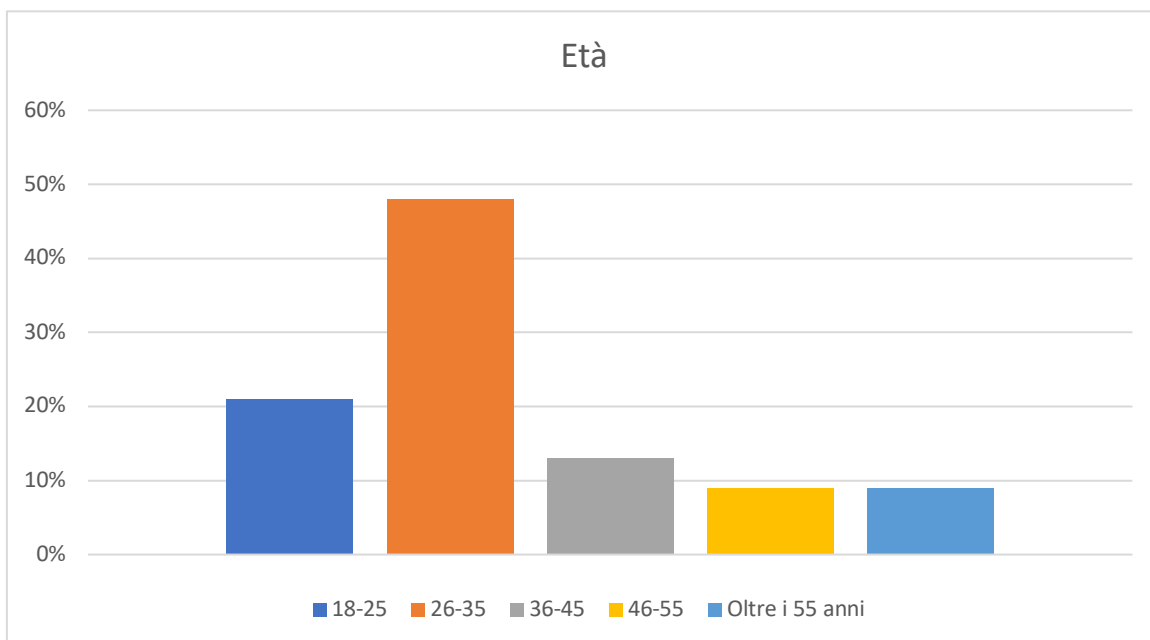
3.1. Analisi descrittive

Per l'analisi è stato utilizzato il software SPSS per calcolare le statistiche descrittive, le statistiche di affidabilità (alpha di Cronbach) e le correlazioni.

Di seguito verranno presentati i risultati ottenuti con le rispettive rappresentazioni grafiche.

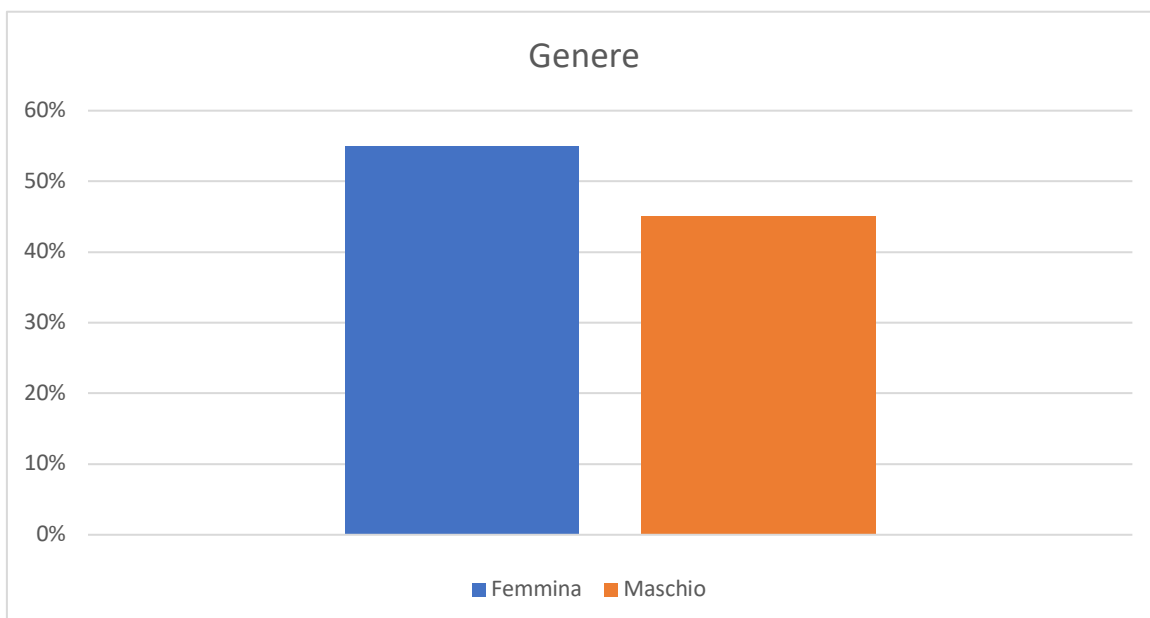
I partecipanti, per età si concentrano nella fascia 26-35 con il 47.8%.

Figura 1: Età dei partecipanti



Il genere dei partecipanti appare discretamente distribuito con una leggera maggioranza di Femmine con il 55%.

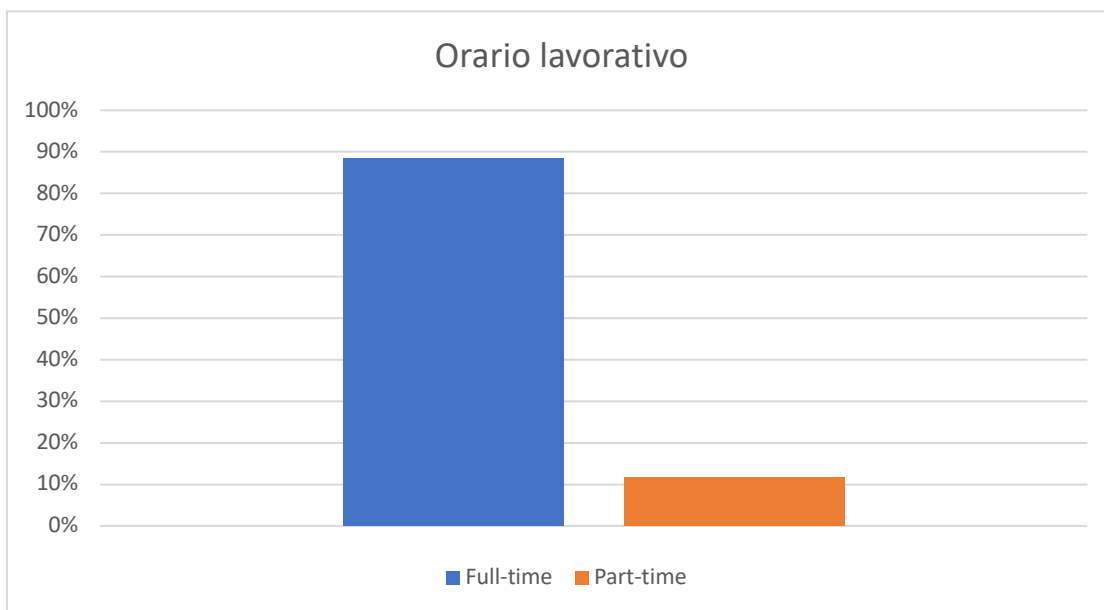
Figura 2: Genere dei partecipanti



Il 68.8% (95 su 138) dei partecipanti dichiara di non avere figli. Infine, coloro che hanno risposto di avere figli hanno, in media, tra l'1 e i 2 figli a partecipante.

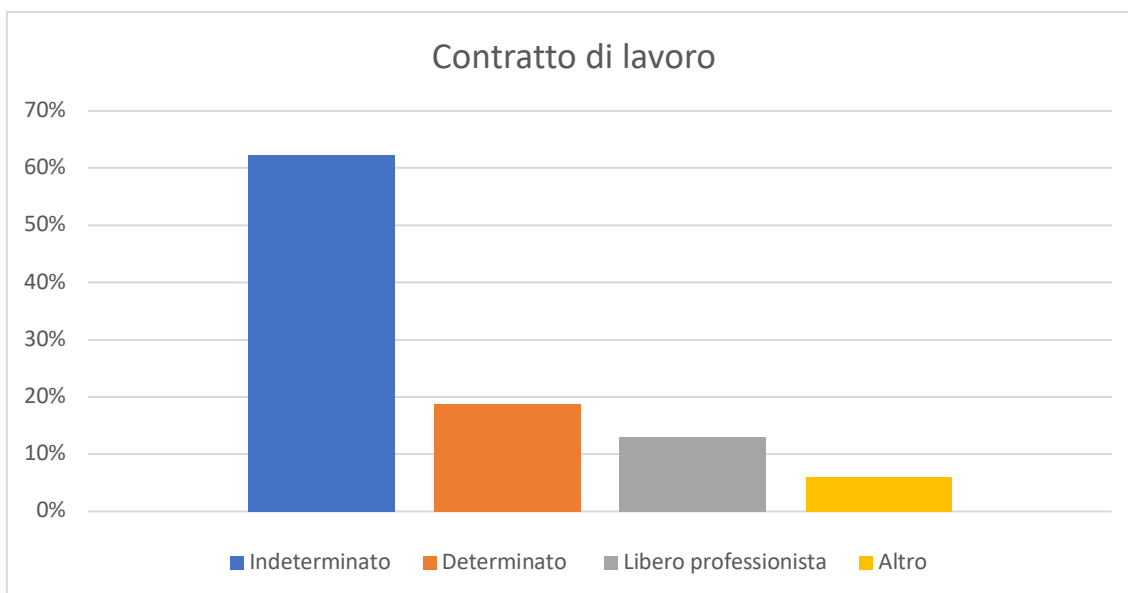
L'88.4% dei partecipanti (122 su 138) lavora in orario full-time (circa 40 ore a settimana).

Figura 3: orario lavorativo dei partecipanti



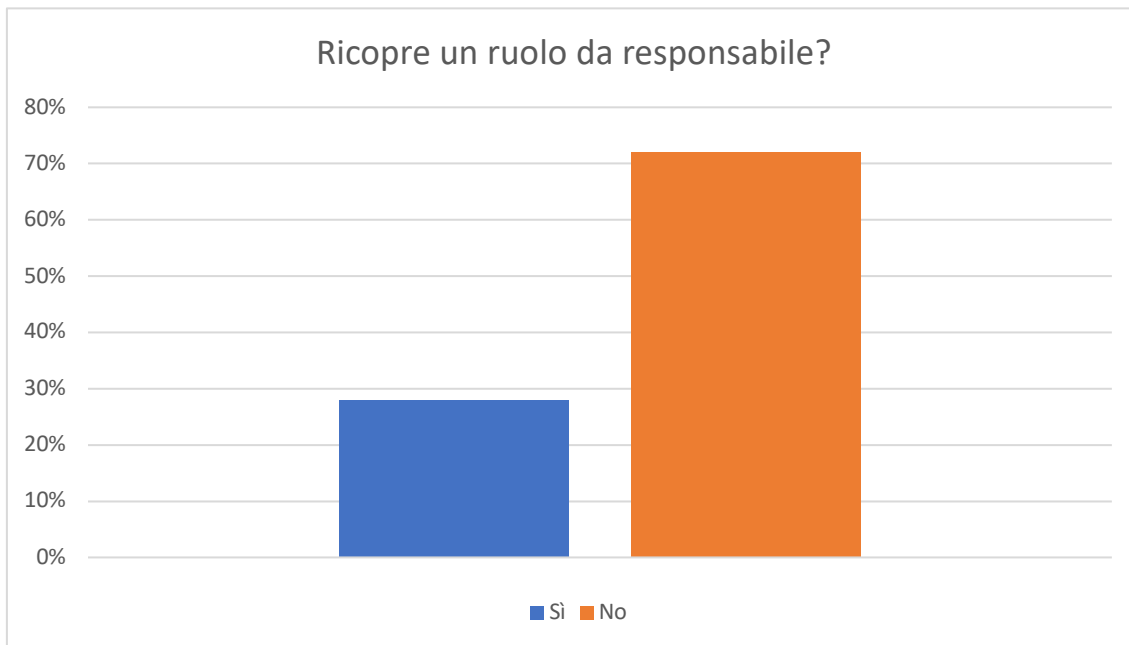
Il 62.3% ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (86 su 138), il 18.8% a tempo determinato e il 13.0% è un libero professionista. Nella categoria Altro sono presenti i contratti di stage, apprendistato e co.co.co.

Figura 4: contratto di lavoro dei partecipanti



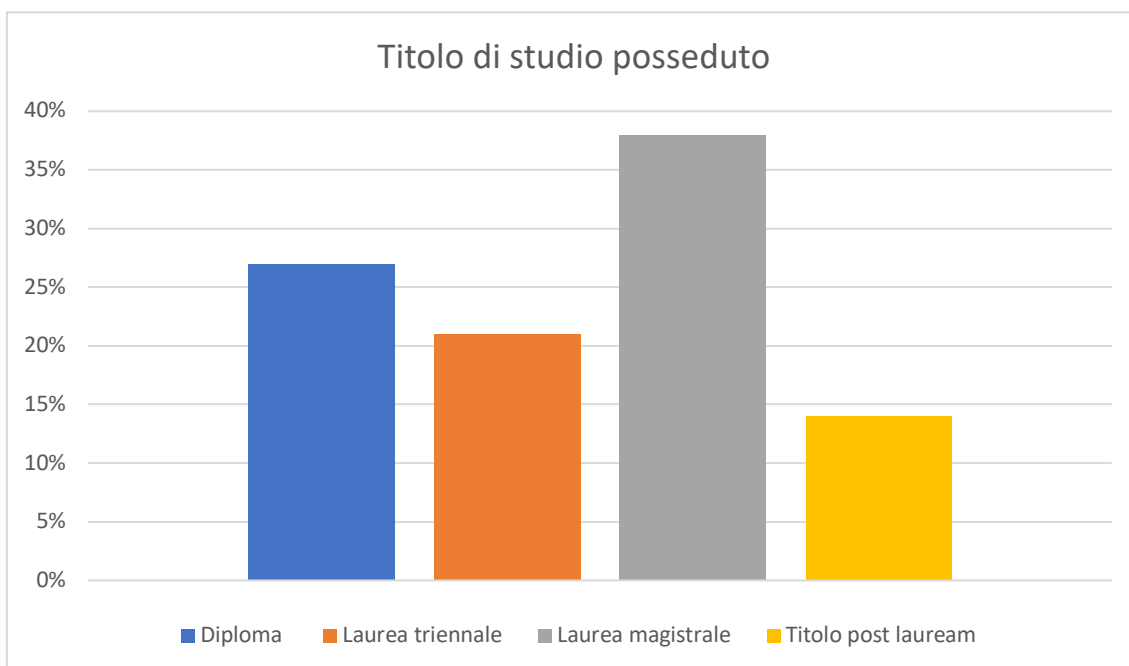
Il 71.7% dei partecipanti ricopre un ruolo da responsabile (gestire 1 o più persone).

Figura 5: Ruolo di responsabile dei partecipanti



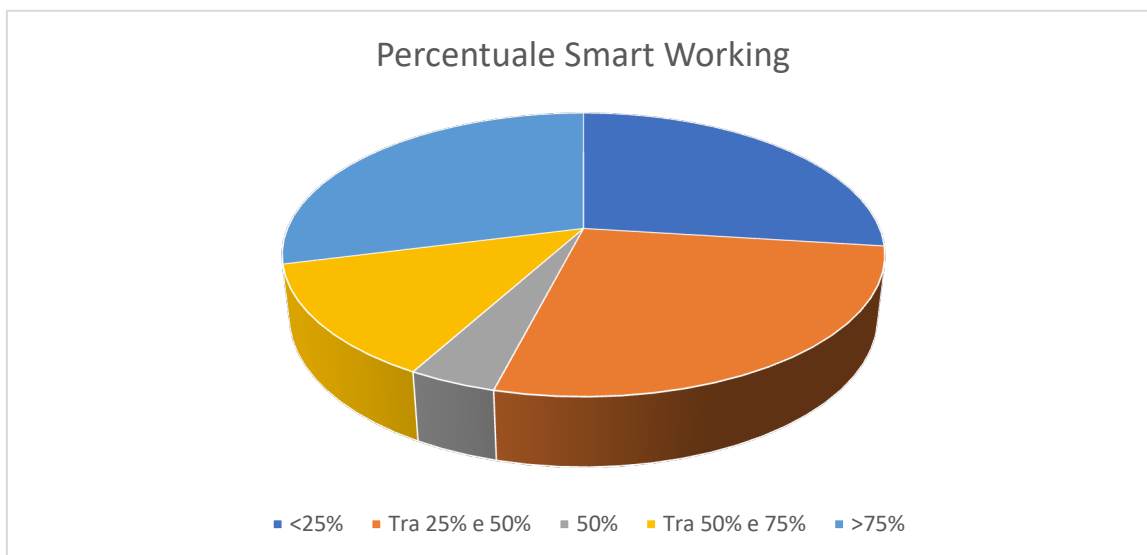
Il 38.4% dei partecipanti (53 su 138) possiede una laurea di secondo livello (magistrale, 5 anni), il 26.8% possiede un diploma di scuola superiore, il 21% una laurea di primo livello (triennale) il 13.8% un dottorato/specializzazione/master (post-lauream).

Figura 6: Titolo di studio dei partecipanti



I partecipanti hanno poi individuato la percentuale del loro tempo lavorativo sul totale che passano in modalità smart working. La maggior parte è compresa nella fascia che va dal meno del 25% al tra il 25% e il 75%.

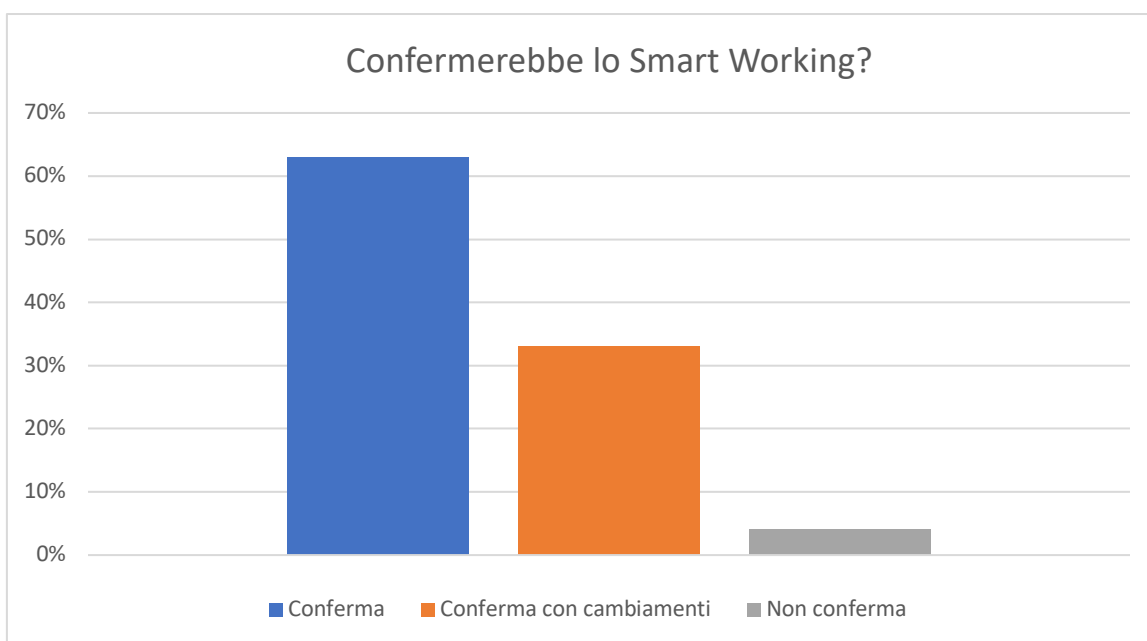
Figura 7: Percentuale di smart working dei partecipanti



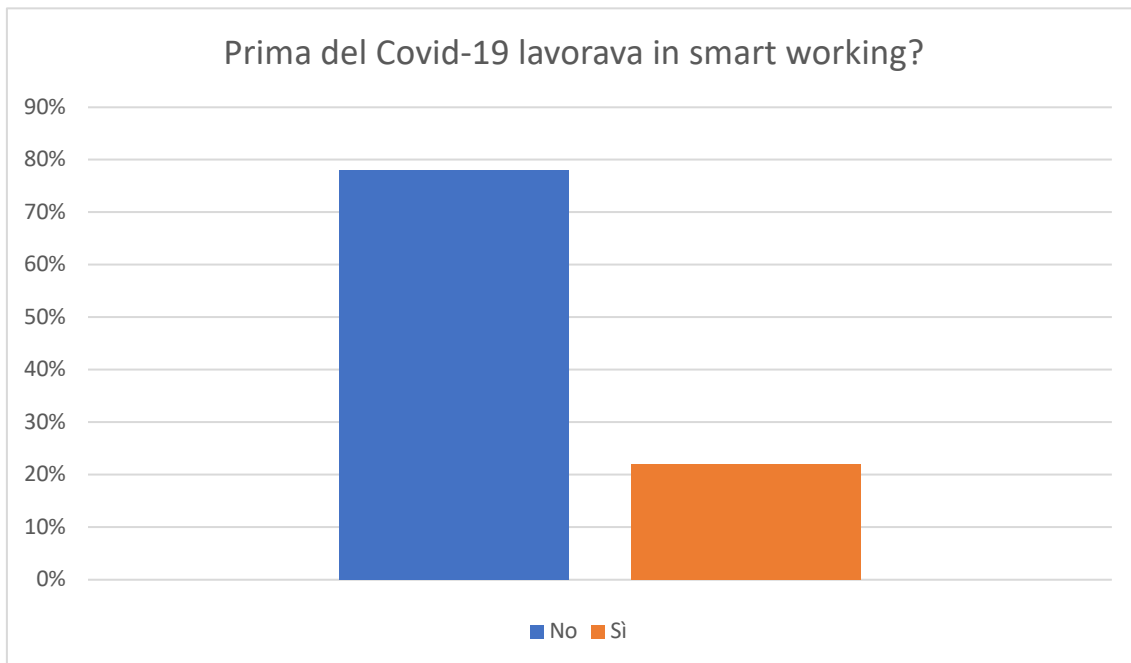
Il 78.3% (108 su 138) non lavorava in smart working prima della pandemia.

La maggior parte dei partecipanti confermerebbe la modalità smart working, senza alcun cambiamento (63%).

Figura 8: Conferma e non conferma dello smart working secondo i partecipanti



Infine, la maggior parte dei partecipanti non lavorava in smart working prima della pandemia da Covid-19 (78,3% contro il 21,7%).



3.2. Le scale utilizzate e risultati

La prima scala è stata costruita appositamente per indagare le esperienze potenzialmente stressanti che un utente che lavora in modalità smart working potrebbe vivere (tecnostress). L'alpha di Cronbach (statistica di affidabilità della scala) pari a 0.48 dimostra una affidabilità incerta.

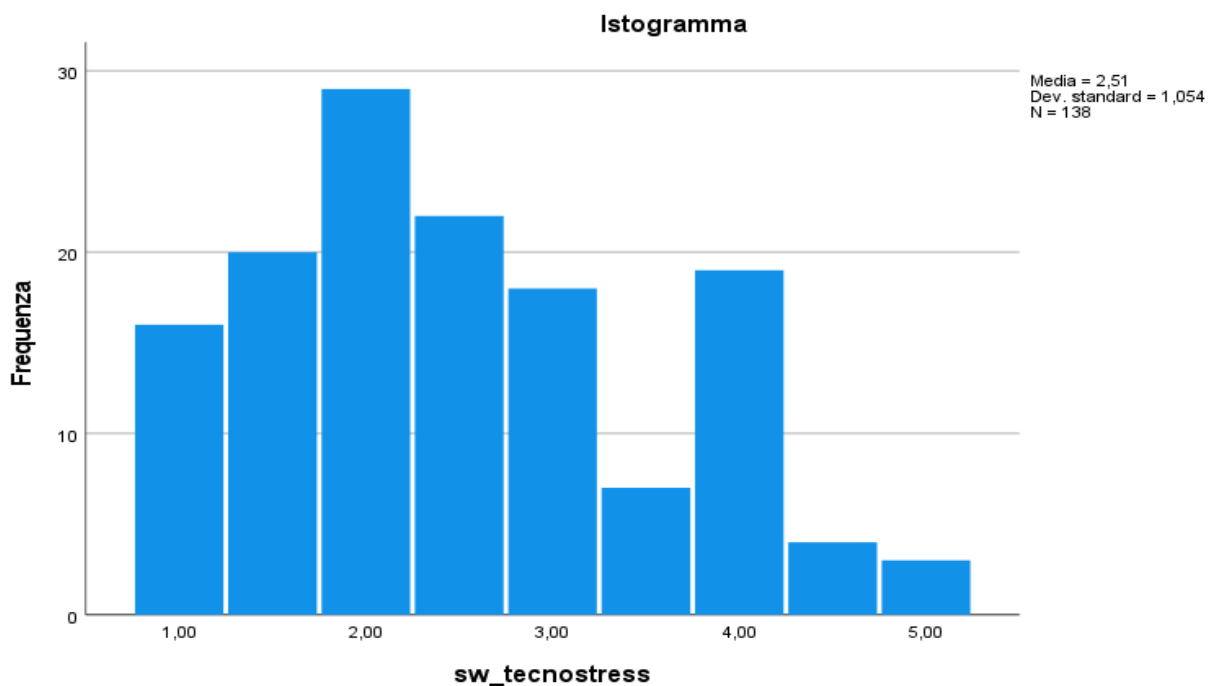
La scala presenta 5 item. Tramite la matrice di correlazione tra gli item si è riscontrato che l'item 1 e 2 correlano maggiormente (valore di 0.46), mentre l'item 3 e 5 discretamente (valore 0.31). L'item che correla meno è il 4.

Si è deciso quindi, tramite l'analisi di correlazione tra item corretta, di escludere l'item 3, 4 e 5 ottenendo un coefficiente di alpha di Cronbach di 0.63 (sufficiente) includendo l'item 1 e 2 nella dimensione "sw_tecnostress" e di tenere l'item 5 denominandolo "sw_work-life balance" per poter includere le due dimensioni fondamentali dello smart working.

La distribuzione dei punteggi agli item della scala sw_tecnostress è rappresentata nella

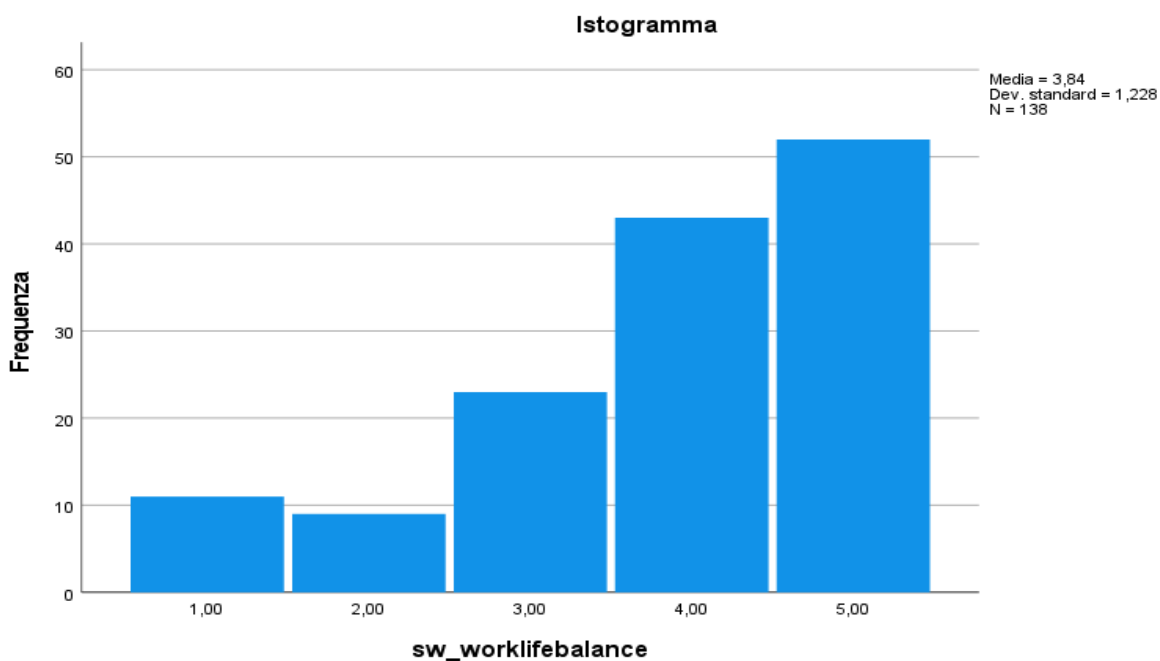
figura 9. Media 2.51, deviazione standard 1.054 e numero partecipanti pari a 138.

Figura 9: distribuzione dei punteggi agli item della scala sw_tecnostress



La distribuzione dei punteggi agli item della scala sw_worklifebalance è rappresentata nella figura 10. Media 3.84, deviazione standard 1.228 e numero di partecipanti 138.

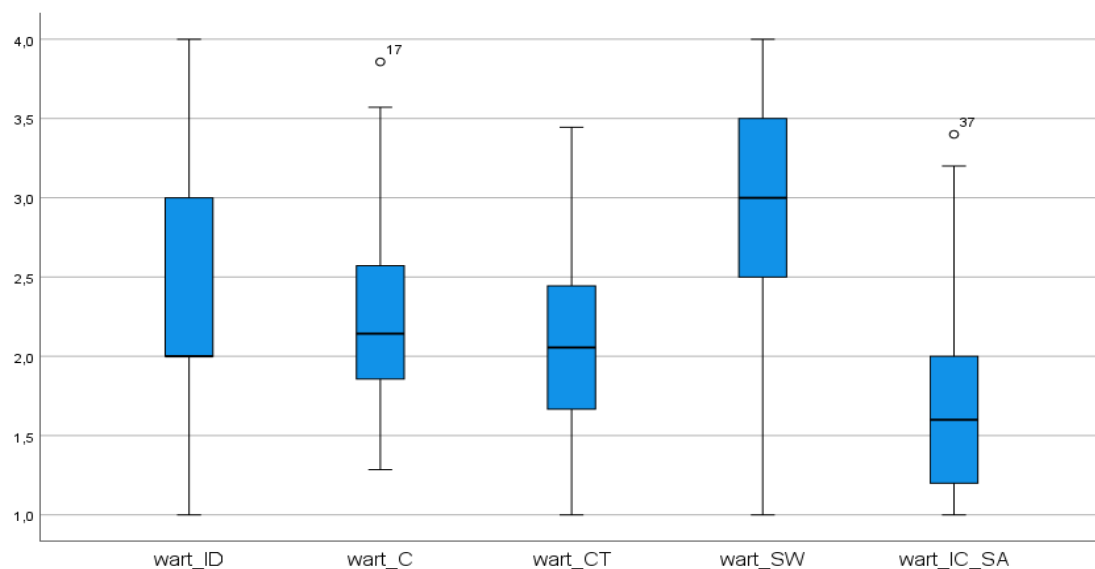
Figura 10: distribuzione dei punteggi della scala sw_worklifebalance



Queste due scale confermano la presenza di un moderato tecnostress e di un alto equilibrio vita-lavoro.

La seconda scala utilizzata per indagare il workaholism è la scala la WART, composta da 25 item. In base alla letteratura sono state considerate 5 dimensioni/fattori relativi alla dipendenza da lavoro denominate wart_C (item 2, 4, 11, 12, 16, 17, 22), wart_CT (item 3, 5, 6, 7, 8, 15, 18, 19, 20), wart_SW (item, 9, 10), wart_IC_SA (item 13, 21, 23, 24, 25), wart_ID (item1) (Flowers & Robinson, 2002).

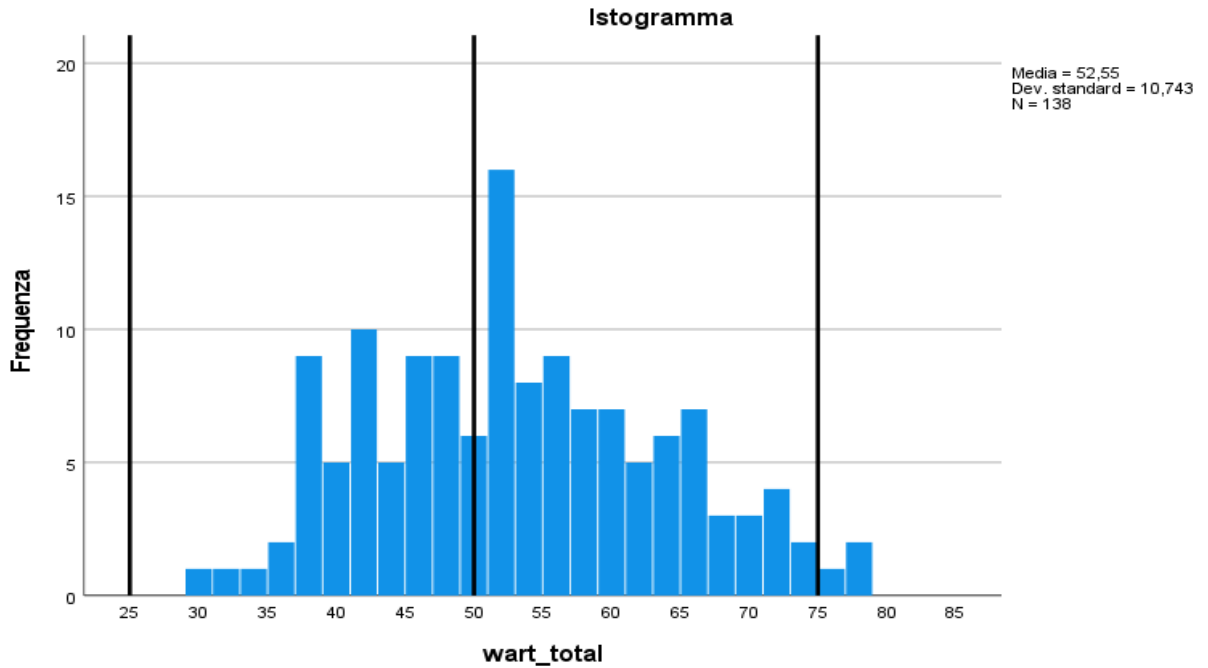
Figura 11: Boxplot scala WART



Le varie scale hanno ottenuto un alpha di Cronbach pari a: Wart_C: 0.74 (discreto), Wart_CT: 0.77 (discreto), Wart_SW: 0.23 (insufficiente), Wart_IC_SA: 0.65 (sufficiente).

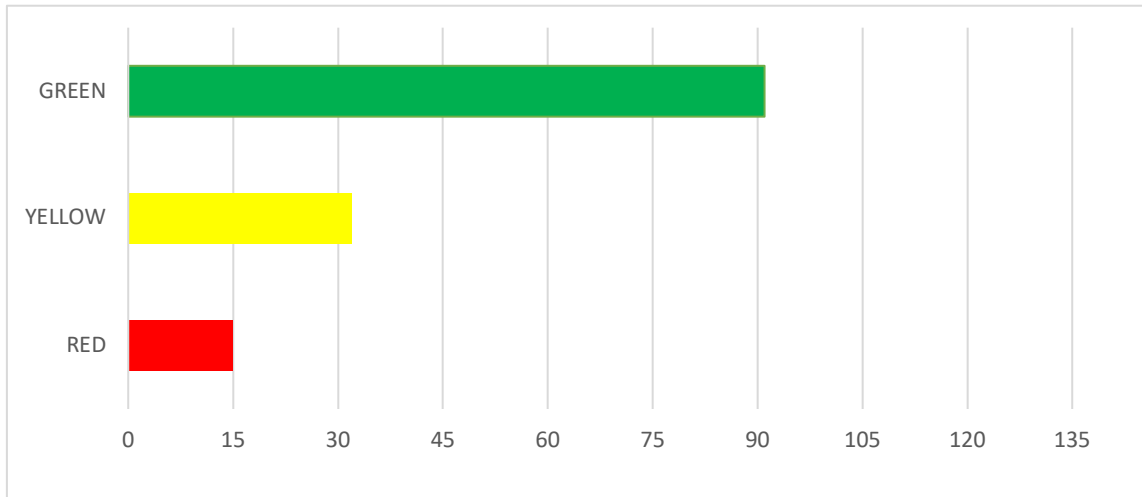
È stato poi sviluppato il totale dei punteggi della scala WART. Si può affermare che i punteggi totali si distribuiscono in un minimo di 30 ad un massimo di 78. La scala ha ottenuto un alpha di Cronbach pari a 0.87 (buono).

Figura 12: distribuzione punteggi scala WART totale



Secondo le indicazioni di Robinson (1998) solo il 11% dei partecipanti è posizionato nella fascia rossa mentre circa il 23% nella fascia gialla e il 66% nella fascia verde.

Figura 13: distribuzione dei punteggi dei partecipanti in tre intervalli (Robinson, 1998)

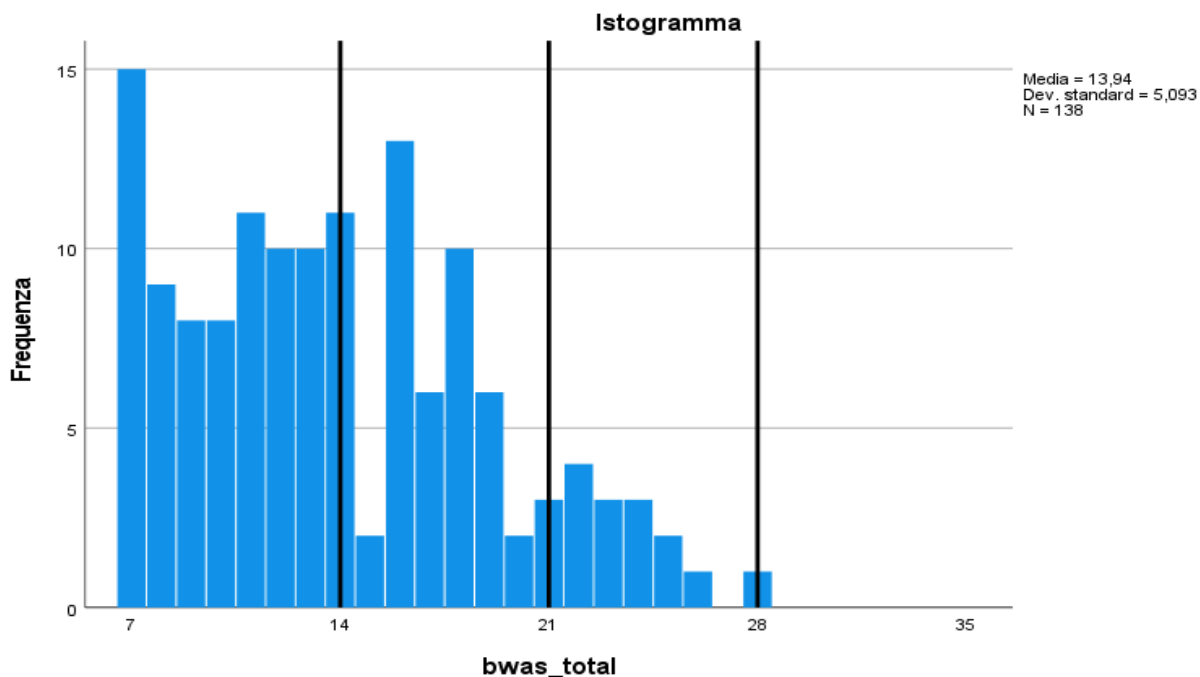


La terza scala, infine, utilizzata per indagare il workaholism è la BWAS composta da 7 item. La scala ha un alpha di Cronbach pari a 0.82 (buono).

La media posizionata a 13.94 con mediana pari a 13 è generalmente bassa, confermando l'andamento dei punteggi della scala Wart.

L'istogramma in figura 14 indica come circa il 90% dei punteggi totali della scala si posizioni sotto la metà del punteggio totale.

Figura 14: distribuzione dei punteggi scala BWAS



Si sono poi valutati i casi critici considerati workaholic. Secondo la letteratura il criterio per il cut off richiede un punteggio di almeno 4 (“spesso o sempre”) su almeno 4 di 7 item. Il risultato mostra 8 persone considerate workaholic, circa il 6% dei partecipanti.

È stata effettuata un’analisi delle correlazioni con alcune variabili per poter descrivere le 8 persone considerate workaholic.

La percentuale di liberi professionisti workaholic è maggiore rispetto alle altre forme di contratto ed è pari al 10%.

Un altro dato interessante è la percentuale della responsabilità lavorativa che nei partecipanti workaholic è più alta ed è pari all’8%.

Inoltre, tutti gli 8 workaholic hanno una formazione accademica oltre il diploma dando un riscontro alla letteratura della relazione tra workaholism e istruzione. Secondo Snir e

Harpaz (2012) ciò è probabilmente dovuto alle maggiori opportunità che il livello di istruzione fornisce, a lavori più soddisfacenti ma anche impegnativi.

Un dato interessante è dato dalla percentuale del lavoro di smart working che i partecipanti workaholic svolgono: infatti, oltre il 38%, (7 workaholic su 8) lavorano oltre il 50% del tempo totale in smart working.

Infine, come confermato dalla maggior parte della letteratura, non è stata riscontrata una relazione significativa tra workaholism e genere dei partecipanti.

3.3. Le correlazioni

È stata svolta, poi, una analisi delle correlazioni tra la dimensione “tecnostress”, “work-life balance”, le 5 dimensioni della scala wart e i punteggi totali delle scale WART e BWAS.

Correlazioni significative positive sono state individuate tra la dimensione di tendenze compulsive e controllo con il tecnostress, evidenziando la relazione per cui più alti sono i punteggi di tecnostress più alti sono quelli delle tendenze compulsive e controllo. Il tecnostress correla anche con i punteggi totali delle scale WART e BWAS. Infine, l’item 5 denominato work-life balance correla negativamente con le tendenze compulsive e i punteggi totali delle scale WART e BWAS, come previsto dalla letteratura. (figura 15).

Figura 15: correlazioni tra le scale

sw_tecnostress	sw_tecnostress	sw_worklifebalance	wart_ID	wart_C	wart_CT	wart_SW	wart_IC_SA	wart_total	bwas_total
Correlazione di Pearson	--								
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	-0,126 --								
Sign. (a due code)	0,142								
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	0,035	-0,016 --							
Sign. (a due code)	0,681	0,851							
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	,175*	-0,164	,318** --						
Sign. (a due code)	0,040	0,054	0,000						
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	,458**	-,231**	,174*	,561** --					
Sign. (a due code)	0,000	0,006	0,042	0,000					
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	-0,019	0,065	0,064	,211*	0,142 --				
Sign. (a due code)	0,821	0,451	0,454	0,013	0,097				
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	,289**	-0,142	0,121	,518**	,616**	0,063 --			
Sign. (a due code)	0,001	0,096	0,158	0,000	0,000	0,464			
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	,352**	-,214*	,307**	,831**	,884**	,273**	,773** --		
Sign. (a due code)	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Correlazione di Pearson	,422**	-,180*	0,135	,408**	,722**	0,042	,495**	,642** --	
Sign. (a due code)	0,000	0,035	0,114	0,000	0,000	0,626	0,000	0,000	
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138

*. La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

È stata trovata una correlazione significativa negativa seppur debole (-0.198) tra il tempo trascorso in smart working e le tendenze compulsive, concludendo che il maggiore tempo trascorso in smart working porti a minori tendenze compulsive. È stata effettuata un'ulteriore analisi suddividendo il tempo trascorso in smart working in due variabili (tempo trascorso in smart working \leq al 50%, $>$ 50%): i partecipanti che hanno risposto di trascorrere oltre il 50% in smart working sperimentano maggiore tecnostress rispetto a chi ha risposto di trascorrerne meno del 50%.

La relazione tra orario lavorativo e le 9 dimensioni non è risultata significativa.

Per quanto riguarda il contratto di lavoro sono state trovate significative le relazioni con il tecnostress, wart_CT, wart_IC_SA e il totale della scala wart con il contratto di libero professionista, la scala wart_ID con il contratto denominato come Altro (formato da stage, apprendistato e co.co.co).

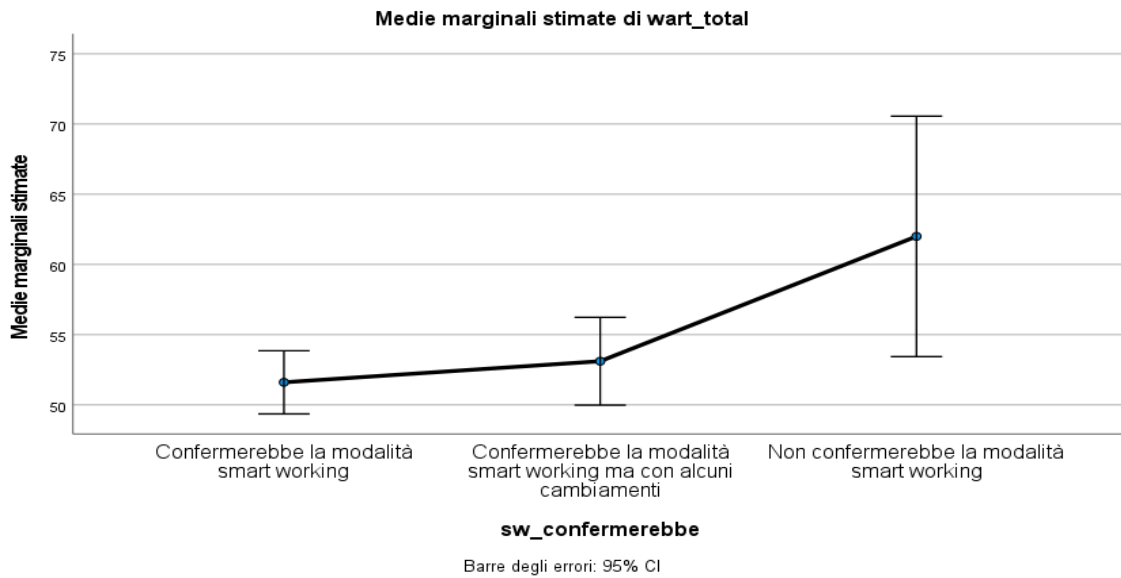
I partecipanti che affermavano di essere responsabili di una o più persone al lavoro mostravano relazioni significative nelle scale wart_CT, wart_IC_SA e nel punteggio totale della scala wart, mostrando maggiori tendenze compulsive e una comunicazione compromessa.

Una relazione significativa era presente tra la scala wart_C e la formazione scolastica: in particolare chi aveva un diploma aveva maggiori punteggi nella scala del Controllo.

Era presente la relazione significativa tra l'equilibrio vita-lavoro e la conferma della modalità di smart working: questa relazione evidenzia che chi presenta alti punteggi in equilibrio vita-lavoro confermerebbe la modalità smart working, come ci si aspettava.

Un'altra relazione che conferma l'accezione negativa del workaholism è la tendenza di non confermare lo smart working in chi presenta alti punteggi di workaholism (figura 16).

Figura 16: medie marginali tra tendenze a confermare o meno lo sw e il workaholism



L'età così come il genere non presentano relazioni significative tranne che per la scala *wart_IC_SA*: in particolare i maschi avrebbero maggiori punteggi di comunicazione compromessa.

Infine, lo stato di famiglia, in particolare il numero di figli, presenta una relazione significativa con la scala *wart_ID*: la tendenza al non riuscire a delegare i compiti al lavoro è maggiore in chi dichiara di non avere figli.

4. Discussione e limiti

Grazie alla prima scala creata appositamente per questo questionario è stata riscontrata una presenza di moderato tecnostress e di un alto equilibrio vita-lavoro.

Come già discusso precedentemente, un presupposto centrale della letteratura sul tecnostress è il fatto che la tecnologia possa essere percepita stressante. Tuttavia, alcuni studi rivelano che una migliore organizzazione aziendale dovuta alle ICT sia associata ad un migliore benessere per i dipendenti e che lo stress, in realtà, può essere ridotto (Dagano & Thorsten, 2020).

Inoltre, dando sostegno ai risultati di un miglior equilibrio vita-lavoro di questa ricerca,

un sondaggio sui responsabili degli smart worker, a cura dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ha riscontrato che l'80% dei dipendenti di imprese con progetti di smart working hanno ottenuto un migliore equilibrio vita-lavoro. Infine, pochissimi smart worker incontrano difficoltà legate all'uso della tecnologia (Crespi & Corso, 2018).

Lo smart working, in linea generale, può essere considerato una buona modalità di lavoro grazie al fatto che un'alta percentuale di partecipanti confermerebbe la modalità anche senza alcun cambiamento.

In base alla letteratura e agli articoli recenti che pongono l'attenzione sull'aumento di workaholism in lavoratori smart working, con il campione di questo studio si può affermare un andamento quasi contrario. Infatti, tramite le scale WART e BWAS i partecipanti a rischio di workaholism sono tendenzialmente in minoranza rispetto al totale. Tramite la scala BWAS sono stati riscontrati solo 8 casi critici considerati workaholic.

Questi risultati possono essere considerati come spunto per ricerche future. Infatti, i dati finora discussi sono in accordo tra loro: bassi punteggi di workaholism corrispondono a bassi punteggi di tecnostress e alti livelli di equilibrio vita-lavoro. Questi dati avvalorano lo scopo dell'implementazione dello smart working: agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per trovare un equilibrio vita-lavoro.

Tuttavia, considerando gli 8 casi critici si può concludere che:

- Si trova un riscontro con la letteratura sui manager (Snir & Harpaz, 2003; Clark et al., 2016; Burke, 2001b) indicando che i workaholic lavorano in posizioni più elevate e con un maggiore numero di richieste lavorative e responsabilità.
- I lavoratori workaholic svolgono una percentuale di smart working superiore al 50% del tempo totale, rivelando l'importanza di alternare i giorni in presenza e i giorni online. Questa soluzione può essere sostenuta anche dal fatto che, tramite l'analisi delle correlazioni, è stato riscontrato che trascorrere oltre il 50% di tempo in smart working ha provocato maggiore tecnostress rispetto a chi ha risposto di trascorrerne meno del 50%.

Infine, a conferma del fatto che prima dell'emergenza da Covid-19 i dati sull'introduzione dello smart working nelle organizzazioni si riferivano a numeri ridotti di lavoratori (Marino & Capone, 2021), più del 78% dei partecipanti di questo studio non era uno smart worker prima della pandemia.

Il presente studio presenta dei limiti.

Innanzitutto, il campione non è rappresentativo della popolazione: infatti i partecipanti sono stati reclutati attraverso il campionamento *di convenienza* (campionamento non probabilistico) pertanto la generalizzazione dei dati alla popolazione non può essere ancora pienamente confermata.

Inoltre, il campione presenta una netta maggioranza nella fascia 26-35 anni, causando una distribuzione sbilanciata. Sarebbe opportuno, invece, un campione di partecipanti più omogeneo.

In aggiunta, visto che la scala creata ha dimostrato una affidabilità incerta è necessario prendere degli accorgimenti in fase di formulazione delle domande e nella somministrazione e quindi rivedere gli item costruiti ed aumentarne il numero.

Infine, la ricerca correlazione è di tipo *trasversale* (o *cross-sectional*), nella quale i dati sono stati raccolti nello stesso momento permettendo di descrivere le caratteristiche del campione e la relazione tra le variabili, non permettendo una valutazione della relazione causa-effetto.

CAPITOLO 4:

INTERVENTI DI PREVENZIONE

“La ricerca intervento è ora più che mai necessaria poiché la guida del governo e la legislazione in molti paesi richiedono alle organizzazioni di valutare e gestire i rischi per il benessere psicologico” (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000, p. 89).

Nell'accordo europeo del 2004, lo stress lavoro correlato (SLC) viene definito come “una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro”.

A partire dal 15 maggio 2008, con l'entrata in vigore del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, si stabilisce l'obbligo per il datore di lavoro di valutare e gestire il rischio SLC al pari di tutti gli altri rischi per la salute e sicurezza.

Successivamente, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il 18 novembre 2010, emana la lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

La Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro ha elaborato le seguenti indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato, che rappresentano un percorso metodologico di livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio per tutti i datori di lavoro pubblici e privati.

La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, innanzitutto, viene effettuata dal datore di lavoro avvalendosi del responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) con il coinvolgimento del medico competente, qualora venisse nominato, e previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori (RLS/RLST).

La valutazione si articola in 2 fasi: Fase necessaria (valutazione preliminare); Fase eventuale da attivare nel caso in cui quella preliminare rilevi elementi di rischio da stress lavoro-correlato e qualora le misure di correzione adottate a seguito della stessa si rivelino non efficaci (valutazione approfondita).

La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili appartenenti a tre distinte famiglie:

- Eventi sentinella: comprendono indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori;
- Fattori di contenuto del lavoro: comprendono ambiente di lavoro e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orario di lavoro e turni, corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti;
- Fattori di contesto del lavoro: comprendono il ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali al lavoro, evoluzione e sviluppo di carriera, comunicazione.

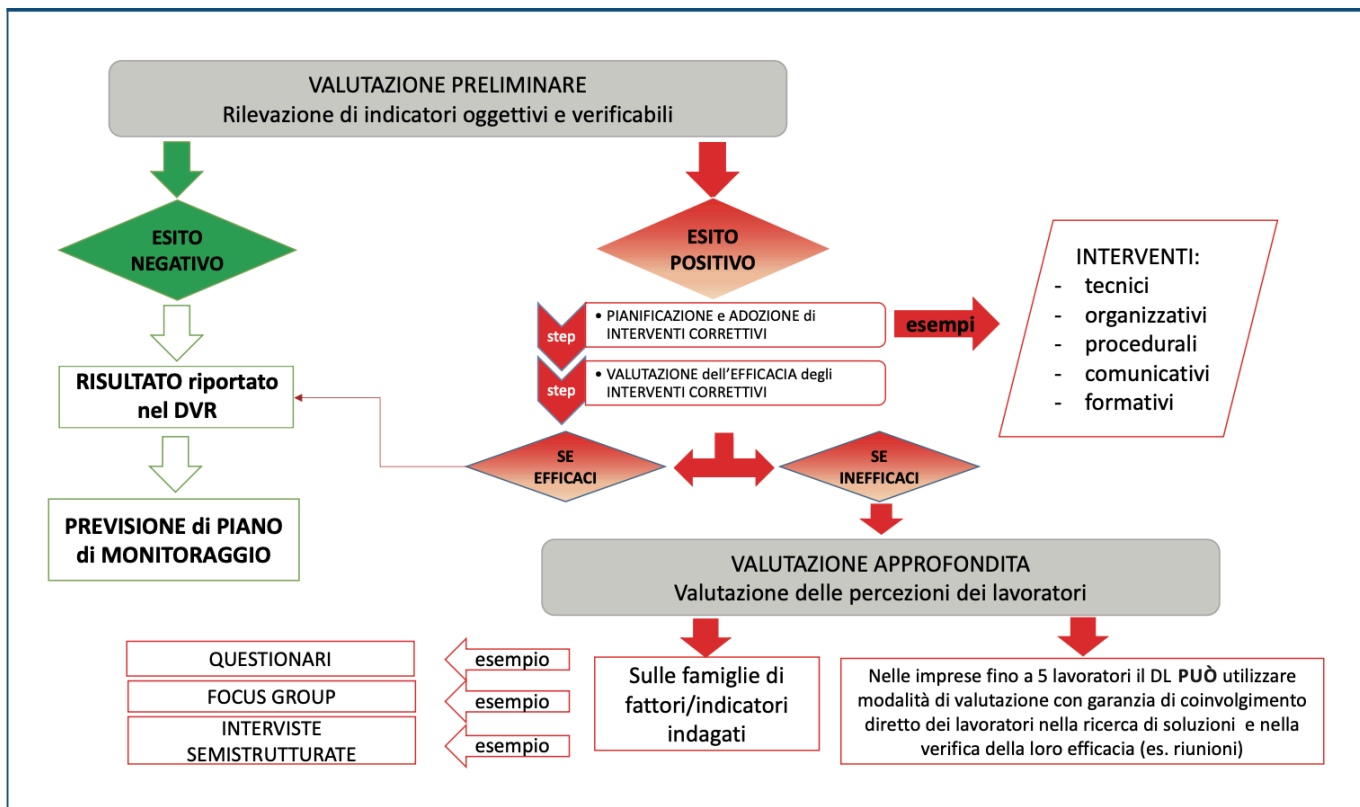
Se in questa fase non emergono elementi di rischio da stress lavoro-correlato, il datore di lavoro sarà unicamente tenuto a darne conto nel Documento di valutazione del Rischio (DVR) e prevedere un piano di monitoraggio.

Nel caso in cui, si rilevino elementi di rischio si procede alla pianificazione e adozione degli opportuni interventi correttivi. Anche nel caso in cui questi interventi non risultino efficaci, si procede alla fase successiva, la valutazione approfondita.

La valutazione approfondita prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori sui fattori/indicatori già oggetto di valutazione nella fase preliminare, attraverso l'utilizzo di strumenti quali questionari, focus group, interviste semi-strutturate. (Figura 1).

Figura 1: Percorso metodologico di valutazione del rischio SLC secondo le indicazioni della Commissione

Fonte: Inail, 2017



Gli interventi di prevenzione, come ormai condiviso in letteratura (si veda: Hurrell Jr & Murphy, 1996; Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000; De Carlo et al., 2013), sono suddivisi in:

- Prevenzione primaria;
- Prevenzione secondaria;
- Prevenzione terziaria.

Gli interventi di prevenzione primaria hanno come obiettivo quello di ridurre o eliminare i possibili fattori di rischio organizzativi (fonti del problema che causano stress e disagio), nonché di cambiare la natura di questi, favorendo il benessere. Si tratta di interventi “a monte” e che hanno come target di riferimento l’organizzazione/il gruppo di lavoro. Talvolta vengono indicati come interventi a livello organizzativo, di riprogettazione del lavoro, psicosociali o interventi sull’ambiente di lavoro. Consentono di

ridurre/correggere/contenere quegli aspetti connessi all'organizzazione del lavoro, impedendo di danneggiare la salute dei dipendenti.

A livello di termini, questi interventi non sono misure preventive perché quest'ultime si occupano di un problema che già esiste (Cox et al., 2000).

Gli interventi di prevenzione secondaria hanno come obiettivo quello di modificare la modalità con cui gli individui rispondono ai rischi o ai fattori di stress lavorativo e sono finalizzati ad aumentare le conoscenze e competenze degli individui, utili per gestire lo stress e il disagio. Si tratta di interventi che hanno come target di riferimento l'individuo. La maggior parte degli interventi si concentra sulla formazione dei dipendenti per rispondere in modo positivo a condizioni di lavoro difficili.

Gli interventi di prevenzione terziaria hanno come obiettivo quello di guarire l'individuo, mitigando o rimuovendo i sintomi di stress e disagio. Si tratta di interventi che hanno come target di riferimento l'individuo. Infatti, questi interventi sono rivolti a quei dipendenti che stanno già riscontrando notevoli problemi di benessere. Questi interventi sono utilizzati per aiutare quelle persone i cui sforzi a livello primario e secondario non si sono dimostrati efficaci.

Nei paragrafi successivi si delineano delle ipotesi di intervento che siano in grado di aiutare gli individui a gestire lo stress lavoro-correlato causato dalla sindrome del workaholism e dalla tecnologia.

1. Interventi primari

“In un certo senso, la natura interna del workaholic potrebbe suggerire la conclusione che si tratta di un problema individuale che l'organizzazione non può controllare [...]. Tuttavia, le esigenze organizzative forniscono un ambiente in cui prosperano i comportamenti maniaci del lavoro” (Porter & Kakabadse, 2006, p. 539).

A livello organizzativo possono essere implementati degli interventi che riducano il rischio di workaholism nei lavoratori: ad esempio possono essere ri-definiti i livelli di job demands (richieste lavorative) che siano sfidanti per il lavoratore e non schiacciati. Si potrebbero, ad esempio, assegnare quei compiti che possono essere completati nell'orario di lavoro.

Al contempo, si devono tenere sotto osservazione i livelli di risorse lavorative che devono essere adeguati; infatti, il supporto del superiore, la disponibilità di informazioni chiare, l'autonomia e il supporto sociale possono tamponare gli effetti delle richieste lavorative riducendone le ripercussioni a livello fisico e psicologico delle persone.

Per ridurre il tecnostress, una corretta ed efficace formazione in materia di Prevenzione dal rischio di stress causato dalla tecnologia risulta fondamentale. La formazione non potrà prescindere da una alfabetizzazione digitale a carico dei soggetti “meno pronti” sul tema (Servadio, 2019). Un progetto formativo di alfabetizzazione digitale, infatti, potrà ridurre e/o eliminare quelle fonti di stress, quali la techno-insecurity, la techno-uncertainty.

Inoltre, risulta fondamentale, per ridurre lo stress da computer, avere un atteggiamento aperto e flessibile rispetto al cambiamento poiché la caratteristica distintiva della tecnologia, è proprio quella della sua continua e inarrestabile innovazione. Il processo di apprendimento non si potrà mai considerare terminato (Boccatto & Maeran, 2019).

Infine, è opportuno disporre delle pratiche per la disconnessione in orario non lavorativo (Spagnoli et al., 2020). Alcune di queste potrebbero includere:

- Obbligo del datore di lavoro di spegnere i devices ad una certa ora;
- Non inviare e-mail oltre l'orario lavorativo;
- Obbligo del datore di lavoro di assegnare un carico di lavoro proporzionato alle ore di lavoro normale, così da poter garantire il riposo del lavoratore.

Tra gli interventi primari nell'ambito dello smart working, risulta necessario porre l'attenzione agli stili di leadership: lo smart working è una nuova modalità di lavoro che comporta un cambiamento culturale da poter gestire. Gli elementi cardine su cui basare una formazione sui manager e capi di linea sono la fiducia e la delega (Boccatto & Maeran, 2019). I manager, infatti, hanno un ruolo significativo sul modo in cui i dipendenti sperimentano lo stress lavoro-correlato.

Inoltre, avere a disposizione le attrezzature adeguate per poter operare è un importante prerequisito per lo smart working. Un eventuale malfunzionamento di queste rafforza la sensazione di isolamento tra colleghi e rappresenta una fonte di incertezza: si richiede una

programmazione anticipata di possibili strategie per la risoluzione di queste problematiche (Neri, 2017). Le organizzazioni, quindi, dovrebbero implementare interventi di adeguamento e aggiornamento delle attrezzature e/o strumentazioni.

Per poter ridurre i livelli di workaholism negli smart worker, si possono adottare alcune strategie: per segnare la fine dell'orario lavorativo si potrebbero utilizzare alcuni segnali come il ritorno dei bambini a casa da scuola o il coniuge che torna dal lavoro ed infine si dovrebbe spegnere la suoneria del telefono aziendale o cambiarsi d'abito una volta trascorso il tempo lavorativo (Ammons & Markham, 2004).

Per quanto riguarda la gestione dei potenziali conflitti vita-lavoro si suggeriscono strategie specifiche quali: tenere le fonti di interruzioni (ad esempio coniuge, bambini, animali domestici) fuori dall'area di lavoro durante l'orario lavorativo, convocare una riunione di famiglia per discutere delle regole da rispettare durante l'orario lavorativo e per istituire dei segnali che manifestino i momenti in cui il lavoratore in smart working non può essere disturbato, assumere un aiuto esterno per monitorare i figli quando sono a casa. Altre strategie includono l'aver una stanza separata con una porta per poter lavorare: sebbene le aree di lavoro si possano situare in stanze che hanno un altro uso, ognuna di queste deve avere una scrivania separata per il lavoro. Questa segmentazione del lavoro dalla vita quotidiana è essenziale anche durante le pause che un lavoratore si prende: molti smart worker hanno affermato che il passaggio dell'attività lavorativa all'attività domestica, o viceversa, era fonte di distrazione. Ad esempio, durante le pause non si dovrebbero svolgere compiti legati alla casa (Ammons & Markham, 2004).

Un ruolo fondamentale, inoltre, per sostenere la conciliazione vita-lavoro appartiene all'organizzazione stessa. Allen (2001) definisce l'organizzazione *family-friendly* come impegnata a sostenere i dipendenti nella gestione delle proprie responsabilità familiari, affiancandoli ad una classe dirigente attenta e sensibile a questo tipo di tematiche (Argentero & Cortese, 2021). Secondo questi autori le organizzazioni sono *family-friendly* quando:

- Sono presenti capi che offrono sostegno di fronte a problemi di conciliazione vita-lavoro;

- Sia presente un supporto alla conciliazione come il lavoro part-time, lo smart working, i congedi ecc;
- Le richieste di tempo lavorato sono commisurate rispetto alle implicazioni del ruolo.

In base a queste caratteristiche è quindi necessario intervenire sia a livello dirigenziale che a livello di gruppo di lavoro, definendo e descrivendo i ruoli e responsabilità dei lavoratori in modo chiaro.

Infine, per sostenere le pratiche che favoriscono il bilanciamento vita lavorativa e vita privata i manager di linea devono guidare i propri dipendenti. Essi, in quanto manager, hanno una discrezionalità sufficiente per incoraggiare o scoraggiare i lavoratori a trarre vantaggio dalle politiche di congedo. L'organizzazione dovrebbe quindi implementare programmi di formazione che aiutino i manager ad imparare a sostenere le situazioni familiari dei propri dipendenti (Clark, 2000)

2. Interventi secondari

Gli antecedenti del workaholism sono importanti poiché potrebbero essere significativi sia in termini di prevenzione che di trattamento del workaholism (Kravina et al., 2014).

Infatti, a livello di prevenzione secondaria, i workaholic possono essere identificati sulla base di fattori di personalità come la coscienziosità, il perfezionismo, il bisogno di risultati, l'ordine e la rigidità (Van Wijhe, Schaufeli & Peeters, 2016).

Gli interventi dovrebbero essere rivolti a promuovere le risorse personali ed individuali come l'autostima in soggetti che sono a rischio workaholism. Inoltre, specifici programmi di formazione potrebbero aiutare i lavoratori a sviluppare consapevolezza, risorse personali quali intelligenza emotiva e coraggio, le competenze (ad esempio la gestione del tempo) (Girardi, De Carlo, Dal Corso, Andreassen, & Falco, 2019) e le caratteristiche individuali (autoefficacia e nevroticismo) (Falco, Girardi, Kravina, Trifiletti, Bartolucci, Capozza, & De Carlo, 2013).

A livello individuale, nello specifico si dovrebbe porre l'attenzione alle pause, alla pausa pranzo e alle vacanze per uscire dalla mentalità workaholic: ad esempio Robinson (1998a)

consiglia di fare delle passeggiate di circa cinque minuti fuori dall'ufficio o dall'ambiente lavorativo. La distrazione può aiutare i dipendenti a staccarsi e riprendersi dal lavoro (Van Wijhe et al., 2016).

Infine, fornire un'educazione sulle possibili conseguenze del workaholism potrebbe aiutare a frenare lo sviluppo di un modello di comportamento non sano e aumentarne la consapevolezza (Sussman, 2012).

Tra le misure preventive che possono essere messe in atto dal singolo individuo per superare lo stress causato dalla tecnologia vi sono (Servadio, 2019):

1. Il training autogeno: la tecnica fu ideata dal medico neurofisiologico e psicoterapeuta J. H. Schultz e viene definito come “un insieme di esercizi fisiologico-razionali attraverso cui è possibile realizzare una disconnessione globale dell'organismo che, in analogia a metodologie eteroipnotiche, permette di raggiungere realizzazioni proprie degli stati suggestivi” (Penati, 2013, p. 51) (citato da Servadio, 2019). È composta da veri esercizi che devono essere appresi in maniera costante e graduale. Il fine ultimo di questa pratica è il raggiungimento di uno stato di rilassamento non perdendo mai totalmente la coscienza, per migliorare, risollevare e normalizzare le funzioni di tipo psico-somatico che hanno perso il loro equilibrio a causa di fonti stressanti;
2. Mindfulness: il termine fu introdotto dal biologo e scrittore statunitense Jon Kabat-Zinn e può essere definita come uno stato mentale. L'obiettivo è quello di stabilirsi nel momento presente, concentrarsi sul proprio corpo e respiro, lasciare andare ed essere consapevoli delle proprie emozioni, sensazioni fisiche e pensieri e accettare ed essere consapevoli di ciò che sta avvenendo. Il rilassamento è una diretta conseguenza della pratica della mindfulness;
3. La meditazione trascendentale: è la meditazione per eccellenza e riguarda lo sviluppo di un metodo che permette alle persone di attivare un processo naturale attraverso il quale la mente arriva ad uno stato di silenzio interiore. Prevede quattro sessioni consecutive in cui l'insegnante guida l'allievo attraverso l'esperienza del trascendere. L'obiettivo di questa pratica è la felicità ed è considerata una delle tecniche più efficaci nella gestione dello stress.

Per quanto riguarda lo smart working, alcuni fattori personali degli smart worker possono influenzare la quantità e la qualità del lavoro svolto a distanza (Neri, 2017).

Alcune caratteristiche personali possono riguardare:

- La capacità di strutturare in modo dettagliato il proprio lavoro: in particolare creare un ambiente che minimizzi le distrazioni, pianificare le attività della giornata, fissare degli obiettivi da raggiungere;
- Tendenza a procrastinare: rimandare un compito ad un altro momento.

Secondo l'autore, infatti, oltre alle tecnologie, si dovrebbe porre l'attenzione sulla formazione necessaria ad addestrare le abilità personali.

Infatti, la formazione per il successo dello smart working è fondamentale: dovrebbe essere centrata sull'organizzazione del tempo, sullo sviluppo dell'autodisciplina, della motivazione, di un atteggiamento positivo, sulle capacità di costruire e mantenere i contatti sociali e fronteggiare la divisione tra casa e lavoro, nonché la capacità ad esprimersi con facilità e chiarezza attraverso la scrittura o strumenti tecnici (Maeran, 2019).

Il successo di questi interventi viene valutato attraverso risultati ottenuti a livello individuale (tensione, ansia, depressione, disturbi somatici, pressione sanguigna) (Hurrell Jr & Murphy, 1996).

3. Interventi terziari

I programmi di intervento terziario sono i più comuni rispetto a quelli primari e secondari (Hurrell Jr & Murphy, 1996).

Un intervento per ridurre e minimizzare le conseguenze negative dello stress lavoro-correlato potrebbe includere forme adeguate di supporto psicologico individualizzato (Spagnoli et al., 2020), come il counseling e/o coaching.

Un altro esempio di programmi di interventi sono gli *employee assistance program (EAP)* (Hurrell Jr & Murphy, 1996) i quali offrono un miglioramento delle condizioni dei lavoratori e la risoluzione di problemi, quali abuso di sostanze, violenza sul posto di lavoro, che possono riversarsi sulle performance lavorative.

Questi programmi dovrebbero coinvolgere medici del lavoro, psicologi e psicoterapeuti per il trattamento e la riabilitazione dei workaholic per prevenire future malattie. Oltre agli interventi EAP possono essere inclusi anche quelli cognitivo-comportamentali e cognitivo-costruttivisti (Girardi et al., 2019).

Inoltre, per riuscire a cambiare il comportamento del workaholic il colloquio motivazione (Miller & Rollnick, 2002) (citato da Sussman, 2012) può essere una valida alternativa. Implica una serie di procedure terapeutiche per aiutare i lavoratori a chiarire gli obiettivi e portare a termine i loro sforzi per riuscire a modificare alcuni comportamenti. Un aspetto chiave di questo colloquio è che fornisce un feedback accurato sul comportamento e sui risultati della persona dipendente dal lavoro.

Kravina et al. (2014) suggeriscono un altro approccio terapeutico per ridurre il workaholism: la *rational emotive behavioural therapy* (REBT). Gli interventi mirano soprattutto a discutere delle credenze irrazionali quali “devo completare il lavoro da solo, poiché nessuno lo fa correttamente”, trasformando il linguaggio da “devo” ad uno composto da un insieme costruttivo di parole. Inoltre, si lavora anche su immagini razionali-emotive dove il terapeuta chiede al lavoratore di immaginare scenari negativi a lavoro trasformando le emozioni negative in sentimenti più costruttivi e positivi.

CONCLUSIONI

La letteratura scientifica sul tema del workaholism ha portato ad individuare differenti definizioni del costrutto e diversi possibili antecedenti e conseguenze. Infatti, non essendo ancora possibile individuare una chiara e precisa definizione del costrutto vi sono delle ripercussioni circa le cause e le conseguenze del workaholism che creano disaccordo tra i vari ricercatori.

Inoltre, alcuni autori associano il costrutto ad effetti ritenuti positivi e altri ad aspetti negativi. Autori come Machlowitz (1980), Scott et al. (1997), Buelens e Poelmans (2004) introducono nelle loro definizioni di workaholism l'aspetto positivo: i workaholic possono quindi essere "realizzati", lavoratori felici e gioiosi nel lavorare. Dall'altra parte autori come Oates (1971), Robinson (1989), Porter (1996) Schaufeli et al. (2008) ritengono il workaholism un disturbo prettamente negativo che può addirittura risultare potenzialmente fatale.

Nel presente lavoro, il workaholism è stato considerato come un costrutto negativo in accordo con la definizione originaria di Oates (1971) e con quelle più recenti (ad esempio Schaufeli et al., 2008).

Nella ricerca di questa tesi è stato possibile indagare il fenomeno del workaholism in lavoratori smart working, attraverso un questionario on-line.

Lo smart working, è nato come una modalità di lavoro che offre flessibilità e autonomia nella scelta di spazi e orari lavorativi e che ha come scopo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per raggiungere un giusto work-life balance.

Tuttavia, recentemente è stata posta l'attenzione sugli effetti negativi che lo smart working può avere sui lavoratori, soprattutto sul possibile aumento del rischio di workaholism grazie ai dispositivi elettronici che gli smart worker utilizzano durante il giorno.

Nel campione di riferimento è stato possibile riscontrare un basso/moderato tecnostress e un alto equilibrio vita-lavoro che conferma lo smart working come una modalità di lavoro positiva e che aiuta i lavoratori. Inoltre, lo scopo secondo cui lo smart working favorisce

la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro è confermata anche dalla relazione significativa tra la dimensione equilibrio vita-lavoro e la conferma di questa modalità dai partecipanti: chi presenta alti punteggi nella dimensione equilibrio vita-lavoro, confermerebbe la modalità smart working.

Nel campione di riferimento, entrambe le scale utilizzate per rilevare il workaholism hanno evidenziato numeri bassi/moderati di casi a rischio workaholism, riscontrando un andamento quasi contrario agli ultimi articoli in letteratura.

Eppure, sono stati riscontrati 8 casi di persone workaholic, individuati grazie alla scala BWAS. Di questi 8 partecipanti un dato interessante che può essere preso in esame nelle future ricerche è la percentuale di smart working. Infatti, gli 8 lavoratori workaholic utilizzano la modalità dello smart working superiore al 50% del tempo lavorativo totale.

Infine, nei casi in cui siano state rilevate delle conseguenze negative a livello di salute e benessere è possibile attuare dei progetti di prevenzione che possono agire a livello dell'organizzazione e del gruppo di lavoro e dell'individuo.

Dall'analisi dei risultati e dai limiti che questo studio presenta è possibile individuare delle linee che la ricerca futura potrebbe seguire.

In primo luogo, la scala creata per indagare le esperienze potenzialmente stressanti che uno smart worker potrebbe vivere andrebbe rivista e migliorata. visto che le ICT continueranno ad essere parte integrante della vita (Ragu-Nathan et al., 2008) e che c'è ancora una lacuna nella ricerca sullo stress dovuto alla tecnologia (Molino et al., 2020) per misurare i livelli di tecnostress si potrebbe utilizzare la versione breve della scala proposta da Ragu-Nathan et al. (2008) e Tarafdar et al. (2007) tradotta in italiano da Molino et al. (2020) ad 11 item; per misurare la conciliazione vita-lavoro possono essere utilizzate le scale create da Kofodimos (1995) (citato da Burke, 2001a) che rilevano quei valori organizzativi che incoraggiano l'equilibrio vita-lavoro attraverso 9 item e quei valori che sostengono lo squilibrio attraverso 8 item.

In secondo luogo, sarebbe interessante svolgere studi longitudinali con metodologia rigorosa al fine di superare i limiti presenti nell'attuale letteratura. Queste ricerche potrebbero fornire un feedback stimolante anche in ambito prevenzione: una volta

individuati casi a rischio di stress lavoro-correlato sarebbe opportuno svolgere delle ricerche a distanza, ad esempio di 6 mesi, per poter rilevare i possibili cambiamenti che si verificano. Per quanto riguarda la metodologia utilizzata invece, si potrebbe includere un approccio multi-metodo per la rilevazione dello stress lavoro-correlato: si fa riferimento in particolare a misure self report e misure di valutazione oggettiva.

BIBLIOGRAFIA

Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Forum*, 24, 191–238.

Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of behavioral addictions*, 3(1), 1-11. doi: 10.1556/JBA.2.2013.01

Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2016). Workaholism: An addiction to work. *Neuropathology of drug addictions and substance misuse*, 972-983. Consultato da <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800634-4.00096-2>

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian journal of psychology*, 53(3), 265-272. doi: 10.1111/j.1467-9450.2012.00947.x

Argentero, P., Cortese, C. G. (A cura di). (2021). *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Aziz S., Zickar M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 52-62. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.527

Boccatto A., Maeran R. (2019). *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*. Padova: Padova University Press

Botteri, T., & Cremonesi, G. (2017). *Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*. Milano: FrancoAngeli.

Buelens, M., & Poelmans, S. A. (2004). Enriching the spence and robbins typology of workaholism: demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 440-458.

Burke, R. J. (1999). Workaholism in organizations: Gender differences. *Sex Roles: A Journal of Research*, 41(5-6), 333–345. doi: 10.1023/a:1018818731922

- Burke, R. J. (2001a). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 113–127. doi: 10.1023/a:1009577230051
- Burke, R. J. (2001b). Workaholism components, job satisfaction, and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2339–2356. doi: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb00179.x
- Burke, R. J. (2005). Workaholism in organizations: Work and well-being consequences. *Research companion to organizational health psychology*, 366–381. doi: 10.4337/9781845423308.00033
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223–1233. doi: 10.1016/j.paid.2005.10.017
- Burke, R.J. (2001c). Workaholism in organizations: the role of organizational values. *Personnel Review*, 30(6), 637-645. doi: 10.1108/eum0000000005977
- Campodall'Orto, S., & Gori, M. (2000). *Conoscere il telelavoro: caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo*. Milano: FrancoAngeli.
- Chiaro, G., Prati, G., & Zocca, M. (2015). Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia Del Lavoro*, 138, 69–87. Consultato da <https://doi.org/10.3280/sl2015-138005>
- Clark, M.A., Michel, J.S., Zhdanova, L., Pui, S.Y., & Baltes, B.B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42, 1836 - 1873.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. Consultato da <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). Work-related stress. *Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg*.

Crepaldi, G., Sottimano, I., & Bergamaschi, E. (2022). Lavoro agile e rischio psicosociale: indagine sulla percezione dei lavoratori su vantaggi e svantaggi dello smart-working correlati allo stress da lavoro ed individuazione di misure correttive. *Prevenzioni in corso*, 9, 37-46.

D'Amato V. (2014), *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager*. Milano: FrancoAngeli.

Dagano, N., & Thorsten L. (2020). Technostress at work and mental health: Concepts and research results. *Current Opinion in Psychiatry*, 33(4), 407-413. doi:10.1097/YCO.0000000000000613

De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (a cura di) (2013) *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*. Milano: FrancoAngeli

Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.

Falco, A., Girardi, D., Kravina, L., Trifiletti, E., Bartolucci, G. B., Capozza, D., & De Carlo, N. A. (2013). The mediating role of psychophysical strain in the relationship between workaholism, job performance, and sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(11), 1255-1261.

Falco, A., Piccirelli, A., Girardi, D., Di Sipio, A., & De Carlo, N. A. (2014). “The best or nothing”: The mediating role of workaholism in the relationship between perfectionism and burnout. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21, 213-232. doi:10.4473/TPM21.2.7.

Flowers, C. P., & Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and psychological measurement*, 62(3), 517-526

Fortuna, F., Rossi, L., Elmo, G. C., & Arcese, G. (2023). Italians and smart working: A technical study on the effects of smart working on the society. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122220. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122220>

Girardi, D., De Carlo, A., Dal Corso, L., Andreassen, C. S., & Falco, A. (2019). Is workaholism associated with inflammatory response? The moderating role of work engagement. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 26(2), 305–322.

Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655–1680. Consultato da <https://doi.org/10.1177/0149206310363612>

Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definition and Nature. *Human Relations*, 56(3), 291–319. Consultato da <https://doi.org/10.1177/0018726703056003613>

Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 456- 470. doi:10.1037/0022-3514.60.3.456

Hurrell Jr, J. J., & Murphy, L. R. (1996). Occupational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 29(4), 338-341.

Huyghebaert-Zouaghi, T., Caesens, G., Sandrin, É., & Gillet, N. (2021). Workaholism and work engagement: An examination of their psychometric multidimensionality and relations with employees' functioning. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Consultato da <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01820-6>

Ippoliti, O., & Giovarruscio, S. (2017). *Technostress. Test di valutazione: il modello SOGI. Working Paper Ircres*, 3, 1-29. doi: 10.23760/2421-7158.2017.008

Kakabadse, N. K., Porter, G., & Vance, D. (2009). The unbalanced high-tech life: Are employers liable?. *Strategic Change*, 18(1–2), 1–13. Consultato da <https://doi.org/10.1002/jsc.837>

Kravina, L., Falco, A., De Carlo, N. A., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2014). Workaholism and work engagement in the family: The relationship between parents and children as a risk factor. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(6), 875-883.

La Torre, G., Esposito, A., Sciarra, I., & Chiappetta, M. (2018). Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 92*(1), 13-35. doi:10.1007/s00420-018-1352-1

Liang, Y. W., & Chu, C. M. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality: an international journal, 37*(5), 645-660.

Maeran R. (2019) Il lavoro. Centralità e cambiamenti organizzativi. Milano: LED

Maeran R., Boccato A. (2016) Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni. Milano: LED

Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *European journal of investigation in health, psychology and education, 11*(4), 1516-1536.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*, 351-357. Academic Press.

McMillan, L. H. W., & O'Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management, 17*(5), 509–519. Consultato da <https://doi.org/10.1108/09534810410554515>

McMillan, L. H. W., & O'Driscoll, M. P. (2008). The wellsprings of workaholism: A comparative analysis of the explanatory theories. In R. J. Burke & C. L. Cooper 169 (Eds.), *The long work hours culture: causes, consequences and choices*, 85- 111. Bingley, UK: Emerald. Consultato da <https://books.google.it/books?id=AJXnY9lqYvoC&lpg=PA85&ots=oyJvl-ct9S&dq=10.1016%2FB978-1-84855-038-4.00004-X&hl=it&pg=PA110#v=onepage&q=10.1016/B978-1-84855-038-4.00004-X&f=false>

McMillan, L. H. W., O'Driscoll, M. P., & Brady, E. C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (2), 171-186. doi:10.1080/03069880410001697729.

McMillan, L. H. W., O'Driscoll, M. P., Marsh, N. V., & Brady, E. C. (2001). Understanding workaholism: Data synthesis, theoretical critique, and future design strategies. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 69–91. Consultato da <https://doi.org/10.1023/A:1009573129142>

McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 357-368.

Molino, M. Ingusci, E. Signore, F. Manuti, A. Giancaspro, M.L. Russo, V. Zito, M. & Cortese, C.G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. Consultato da <https://doi.org/10.3390/su12155911>

Molino, M., Cortese, C., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable Working Conditions: The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, and Workload with Workaholism and Exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. Consultato da <https://doi.org/10.3390/su11020446>

Mudrack P. E., Naughton T. J. (2001). The assessment of workaholism as behavioral tendencies: Scale development & preliminary empirical testing. *International Journal of Stress Management*, 8, 93-111.

Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *The Career Development Quarterly*, 35(3), 180–187.

Neri M. (2017). *Smart working: una prospettiva critica*, Bologna: TAO Digital Library. ISBN: 978-88-98626-12-0. doi: 10.6092/unibo/amsacta/5717

Ng T. W. H., Sorensen K. L., & Feldman D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 853–880. Consultato da <https://doi.org/10.1002/job.536>

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408. Consultato da <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>

Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.

Piotrowski, C., & Vodanovich, S. J. (2006). The Interface between Workaholism and Work- Family Conflict: A Review and Conceptual Framework. *Organization Development Journal*, 24(4), 84–92.

Porter, G. (2006). Profiles of workaholism among high-tech managers. *Career Development International*, 11, 440-462.

Porter, G., & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*, 25(6), 535–560. Consultato da <https://doi.org/10.1108/02621710610670119>

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433.

Robinson B. E. (1998a). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children and the clinicians who treat them*. New York: New York University Press. Consultato da https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=_ewTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&ots=FTJCO_o1Z7&sig=47dTmIbWpA8ui5dRWJizB8f2-

Rg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Robinson, B. E. (1998b). Spouses of workaholics: Clinical implications for psychotherapy. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 35(2), 260–268. Consultato da <https://doi.org/10.1037/h0087810>

Robinson, B. E. (1998c). The workaholic family: A clinical perspective. *American Journal of Family Therapy*, 26(1), 65–75. Consultato da <https://doi.org/10.1080/01926189808251087>

Salanova, M., Llorens, S., & Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, 48(3), 422–436. doi:10.1080/00207594.2012.680460

Schaufeli W. B., Taris T. W., & Bakker A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In Burke R. J., Cooper C. L. (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*: 203-225. Bingley, UK: Emerald.

Schaufeli W. B., Taris T. W., & Van Rhenen W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57, 173-203

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Der Heijden, F. M. M. A., & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249-272. doi:10.1037/a0017537

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural research*, 43(4), 320-348.

Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An Exploration of the Meaning and Consequences of Workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287–314. Consultato da <https://doi.org/10.1177/001872679705000304>

- Servadio, M. (2019). *Dallo stress al technostress*. Roma:EPC Editore
- Snir R., & Harpaz I. (2004). Attitudinal and demographic antecedents of workaholism. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 520-536.
- Snir R., & Harpaz I. (2006). The workaholism phenomenon: A cross-national perspective. *Career Development International*, 11, 374-393.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22, 232-243.
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M.L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers Psychology*, 11, 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2020.620310
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160–178. doi: 10.1207/s15327752jpa5801_15
- Sussman S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of Addiction Research and Therapy*, 6, 1-10.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti. *Psicologia Sociale*, 15(2), 203–223. doi: 10.1482/96843
- Van Wijhe, C. I., Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2016). Understanding and treating workaholism: Setting the stage for successful interventions. *Risky business*, 107-134.
- Yun, H., Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (2012). A new open door: The smartphone's impact on work-to-life conflict, stress, and resistance. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(4), 121-152.

SITOGRAFIA

Crespi, F., (2022) Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze. *Osservatorio Smart Working*. Consultato da https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze#:~:text=Mentre%20il%20Telelavoro%20si%20definisce,includere%20il%20lavoro%20da%20remoto.

Crespi, F., & Corso, M. (2018). Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende. *Osservatorio Smart Working*. Consultato da https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019

Gamba, C., (2016). Addio telelavoro, debutta lo smart working. Lavorare da casa aumenta la produttività? Il sole 24 ore Italia. Consultato da <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita-125526.shtml?uuid=ACbNXoJC>

Gavi, T. (2020). Smart Working e Telelavoro: Quali Sono le Differenze. *La guida e le Informazioni utili. Ciampino: Informazione Fiscale*. Consultato da <https://www.informazionefiscale.it/smart-working-telelavoro-guida-alle-differenze>

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;81~art18!vig=>

<https://www.stateofmind.it/2020/07/lavoro-agile-workaholism/>

APPENDICE

Questionario

Gentile partecipante, le chiedo di aderire alla compilazione del questionario, necessario per la mia Tesi di laurea Magistrale.

L'obiettivo è di indagare il funzionamento di alcune scale di valutazione in persone che attualmente lavorano in modalità smart working. Il questionario è pertanto rivolto a LAVORATORI in SMART WORKING maggiorenni, la cui compilazione sarà completamente anonima.

Lo smart working (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilità mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro, e al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Non esistono risposte giuste o sbagliate. La durata del questionario è di circa 15 minuti. Le ricordo che la ricerca è in accordo con le leggi sulla privacy e in conformità al Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n.196 recante il "Codice in materia di protezione dei dati personali".

D1. Sono un lavoratore

- Part-time (meno di 40 ore a settimana)
- Full-time (circa 40 ore a settimana)

D2. Ho un contratto di lavoro

- Determinato
- Indeterminato
- Libero professionista
- Altro ...

D3. In quale settore organizzativo lavora?

- Acquisti – logistica – trasporti
- Affari legali
- Amministrazione
- Segreteria
- Architettura – arti grafiche – design
- Commerciale
- Contabilità – finanza
- Direzione – consulenza
- Editoria – giornalismo
- Formazione – istruzione
- Marketing – comunicazione
- Qualità – ambiente
- Sicurezza – vigilanza
- Supporto al cliente
- Produzione
- Altro

D4. All'interno del suo settore, ricopre un ruolo da responsabile (gestire 1 o più persone)?

- Sì
- No

D5. Titolo di studio più alto?

- Dottorato/specializzazione/master (post lauream)
- Laurea di secondo livello (magistrale, 5 anni)
- Laurea di primo livello (triennale, 3 anni)
- Diploma di scuola secondaria
- Licenza media
- Licenza elementare

D6. Attualmente mi capita di lavorare in smart working

- Sì (vai a sezione 1)
- No (vai a sezione 2)

SEZIONE 1

D7. Quale percentuale del suo tempo lavorativo totale svolge in modalità smart working?

- Oltre il 75%
- Tra il 75% e il 50%
- 50%
- Tra il 25% e il 50%
- Meno del 25%

D8. Prima della pandemia da COVID-19 lavorava in smart working?

- Sì
- No

D9. Se potesse scegliere in piena libertà:

- Confermerebbe la modalità smart working
- Confermerebbe la modalità smart working ma con alcuni cambiamenti
- Non confermerebbe la modalità smart working

D10. Indichi il suo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni:

		1 Per niente d'accordo	2 Non d'accordo	3 Neutrale	4 D'accordo	5 Pienamente d'accordo
1	In modalità smart working rispondo alle e-mail e chiamate fuori dall'orario di lavoro					
2	In modalità smart working mi sembra di non riuscire a non pensare al lavoro a causa dei dispositivi elettronici					
3	In modalità smart working riesco ad usare in modo semplice i dispositivi elettronici					
4	In modalità smart working la mia azienda organizza incontri/riunioni oltre l'orario lavorativo					
5	In modalità smart working riesco ad avere il giusto equilibrio tra famiglia/tempo libero e lavoro					

Scelga la risposta che meglio indica come si sente riguardo all'affermazione.						
		1 Non è vero	2 Qualche volta è vero	3 Spesso è vero	4 Sempre vero	
1	Preferisco fare tante cose da solo piuttosto che chiedere aiuto agli altri					
2	Divento impaziente quando devo aspettare qualcuno o quando qualcosa richiede troppo tempo.					
3	Mi sembra di essere sempre in corsa contro il tempo.					
4	Divento irritabile quando sono interrotto mentre sto facendo qualcosa.					
5	Sono sempre impegnato e continuo a mettere carne al fuoco.					
6	Faccio spesso molte cose insieme, come mangiare mentre prendo appunti e parlo al telefono.					
7	Accetto più lavoro di quanto ne possa finire in tempo.					
8	Mi sento in colpa quando non lavoro.					
9	È importante per me vedere i risultati concreti di quello che faccio.					

10	Conta più il risultato finale di un mio lavoro che il modo in cui lo realizzo.					
11	Le cose non mi sembrano mai andare o concludersi abbastanza velocemente per me.					
12	Divento di cattivo umore quando le cose non vanno a modo mio o il mio lavoro non mi soddisfa.					
13	Faccio sempre la stessa domanda senza rendermi conto che ho già la risposta.					
14	Spendo la maggior parte del mio tempo pensando e organizzando mentalmente impegni futuri mentre sto svolgendo un'attività qui ed ora.					
15	Continuo a lavorare anche quando i miei colleghi hanno finito.					
16	Mi arrabbio molto quando le persone non riconoscono la mia professionalità					
17	Mi sento in difficoltà quando non posso essere al comando di una situazione.					
18	Tendo a mettere me stesso sotto pressione con scadenze autoimposte					

19	Non riesco facilmente a rilassarmi quando non lavoro.					
20	Dedico più tempo al lavoro che agli amici o un hobby o a delle attività piacevoli					
21	Mi immergo nei progetti e li avvio prima che tutte le fasi siano state definite					
22	Mi arrabbio con me stesso quando faccio anche il più piccolo errore.					
23	Metto più impegno, tempo ed energia nel mio lavoro che nelle mie relazioni d'amicizia o d'amore.					
24	Dimentico ignoro o sminuisco ricorrenze importanti come compleanni, incontri, anniversari o festività.					
25	Prendo decisioni importanti prima di avere tutti i dati e la possibilità di ragionarci sopra.					

Scelga la risposta che meglio indica come si sente riguardo all'affermazione.						
		1 Mai	2 Raramente	3 A volte	4 Spesso	5 Sempre
1	Pensi a come avere più tempo a disposizione per lavorare					

2	Spendi molto più tempo lavorando di quanto inizialmente previsto					
3	Lavori per ridurre il senso di colpa, ansia, impotenza e depressione					
4	Capita che altri vi dicano che dovete ridurre il lavoro, senza che voi gli diate retta					
5	Ti senti stressato se non ti è permesso di lavorare causa del vostro lavoro					
6	Togliete importanza agli hobby, al tempo libero, e all'esercizio fisico a					
7	Lavorate così tanto che questo ha influenzato negativamente la vostra salute					

Continua in sezione 2

SEZIONE 2

D11. Genere:

- Maschio
- Femmina
- Non desidero specificarlo

D12. Et :

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Oltre i 55 anni

D13. Ha figli?

- Sì
- No

D13 a. Se sì, quanti?

- 1
- 2
- 3
- Più di 3