

Corso di laurea in
Strategic Management

Cattedra **Progettazione organizzativa**

**Oltre l'ufficio:
L'impatto dello Smart Working
sulla motivazione del dipendente
e sulla sua work-life-balance**

Prof. Luca Giustiniano

RELATORE

Prof. Elena Bruni

CORRELATORE

Antonio Nunziata
Matr.752751

CANDIDATO

INTRODUZIONE.....	3
1 CAPITOLO - LO SMART WORKING: UN MODELLO LAVORATIVO IN EVOLUZIONE	5
1.1. EVOLUZIONE E DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING.....	5
1.2. IL CONTESTO POST-PANDEMIA: ACCELERAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA.....	8
1.3. DIFFERENZA TRA SMART WORKING E TELELAVORO TRADIZIONALE.....	13
1.4. MODELLI ORGANIZZATIVI LEGATI ALLO SMART WORKING.....	17
2 CAPITOLO - IL RUOLO DELLA MOTIVAZIONE NEL CONTESTO DELLO SMART WORKING	30
2.1 LA NATURA DELLA MOTIVAZIONE.....	30
2.2 LE TEORIE MOTIVAZIONALI	34
2.2.1 <i>La teoria di Maslow</i>	36
2.2.2 <i>La teoria di Herzberg</i>	39
2.2.3 <i>La teoria di McClelland</i>	41
2.2.4 <i>La teoria di McGregor</i>	43
2.2.5 <i>La teoria di Vroom</i>	45
2.2.6 <i>La teoria di Locke</i>	48
2.3 LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO: GLI ELEMENTI CHIAVE CHE INFLUENZANO LA MOTIVAZIONE.....	49
2.4 SMART WORKING: LA CHIAVE PER MOTIVARE E MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEL TEAM	52
2.5 STRATEGIE VINCENTI PER MOTIVARE IL PERSONALE TRAMITE LO SMART WORKING	56
2.6 GLI IMPATTI POTENZIALI DELLO SMART WORKING SULLA MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI	58
2.6.1 <i>Gli effetti sulla salute dello Smart Working</i>	59
2.6.2 <i>Gli effetti sulla produttività dello Smart Working</i>	62
3 CAPITOLO - SMART WORKING E WORK-LIFE BALANCE: STRUMENTI PER UN EQUILIBRIO VINCENTE	64
3.1 DEFINIZIONE E PRINCIPI DELLA WORK-LIFE BALANCE.....	66
3.2 ORIGINE DELLA WORK-LIFE BALANCE	68
3.3 LE LEVE DELLO SMART WORKING PER MIGLIORARE LA WORK-LIFE BALANCE.....	74
4 CAPITOLO - I BENEFICI DELLO SMART WORKING PER UN MIGLIOR EQUILIBRIO TRA VITA E LAVORO	96
4.1 FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA: OPPORTUNITÀ E SFIDA PER IL MONDO DEL LAVORO	98
4.2 DALLO STRESS AI BENEFICI: IL RUOLO DELLO SMART WORKING NEI TRASPORTI E NEGLI SPOSTAMENTI	101
4.3 PIÙ TEMPO PER TE E PER LA TUA FAMIGLIA: IL CAMBIAMENTO CON LO SMART WORKING	104

4.4	L'EQUILIBRIO TRA LAVORO E VITA PRIVATA COME FONTE DI BENESSERE PSICOLOGICO	108
4.5	GESTISCI IL TUO TEMPO: LA FORZA DELLO SMART WORKING.....	112
5	CAPITOLO - LE SFIDE PSICOLOGICHE E I LIMITI DELLO SMART WORKING.....	116
5.1	IL CONFINE LABILE TRA VITA LAVORATIVA E VITA PRIVATA: CONSEGUENZE SUL BENESSERE MENTALE	117
5.2	SOLITUDINE E ISOLAMENTO PROFESSIONALE: IMPATTO SULLE RELAZIONI SOCIALI E MOTIVAZIONE.....	121
5.3	IL CARICO MENTALE NELLO SMART WORKING: SOVRACCARICO COGNITIVO ED EMOTIVO.....	123
5.4	STRESS, ANSIA E BURN-OUT NEL LAVORO AGILE: CAUSE E STRATEGIE DI GESTIONE.....	128
6	CAPITOLO - IL FUTURO DELLO SMART WORKING: VERSO UN MODELLO SOSTENIBILE E INNOVATIVO.....	133
6.1	L'IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE E DELLA LEADERSHIP NELLO SMART WORKING.....	133
6.2	IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA E DELLE POLICY AZIENDALI PER UNO SMART WORKING SOSTENIBILE	140
6.3	LE BEST PRACTICES PER UN'IMPLEMENTAZIONE EFFICACE DELLO SMART WORKING.....	143
	CONCLUSIONE	154
	BIBLIOGRAFIA	157

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il mondo del lavoro è stato rivoluzionato da cambiamenti tecnologici, socioeconomici e, più di recente, dagli impatti della pandemia di COVID-19. In questo contesto, lo Smart Working si è progressivamente affermato come un paradigma organizzativo capace di ridefinire non solo il dove si lavora, ma soprattutto il come e il perché il lavoro viene svolto.

Inizialmente percepito come un'opzione marginale o un beneficio per specifiche categorie di lavoratori, il lavoro da remoto è ora diventato una componente essenziale nelle strategie aziendali focalizzate sulla produttività, il benessere organizzativo e la sostenibilità. Tuttavia, la transizione verso lo Smart Working non si riduce a una mera questione logistica: essa richiede una riorganizzazione strutturale dei modelli organizzativi, delle dinamiche di leadership e della cultura aziendale. Questo solleva domande cruciali sulla motivazione dei lavoratori, sul loro equilibrio tra vita professionale e personale e sulle implicazioni a lungo termine di questa modalità operativa.

Questa tesi intende esplorare lo Smart Working in maniera critica e approfondita, analizzandone le molteplici dimensioni attraverso una prospettiva interdisciplinare.

Nella prima parte, viene esaminata l'evoluzione dello Smart Working e la sua differenziazione rispetto ad altre forme di lavoro flessibile, contestualizzando il fenomeno nel quadro delle trasformazioni tecnologiche e socioeconomiche.

L'attenzione si concentra, poi, sul rapporto tra Smart Working e motivazione lavorativa, affrontando le principali teorie motivazionali e valutando come il lavoro agile possa influenzare il coinvolgimento e la performance dei dipendenti. Viene analizzata l'intersezione tra Smart Working e work-life balance, indagando come la flessibilità lavorativa possa contribuire ovvero, in alcuni casi, compromettere il benessere individuale e organizzativo.

Altresì, vengono analizzati i benefici dello Smart Working in termini di produttività, engagement e sostenibilità, ma anche le sfide psicologiche e organizzative che esso

comporta, come il rischio di isolamento, il sovraccarico digitale e la necessità di ridefinire i confini tra lavoro e vita privata.

Infine, il lavoro si conclude con una riflessione sulle prospettive future dello Smart Working, evidenziando le best practices per un'implementazione efficace e delineando le condizioni necessarie affinché questo modello possa consolidarsi in modo sostenibile e strategico.

L'obiettivo di questa ricerca è, dunque, quello di fornire una visione olistica dello Smart Working, superando le narrazioni semplicistiche che lo dipingono come unicamente positivo o negativo. Attraverso un'analisi critica delle sue opportunità e delle sue problematiche, questa tesi ambisce a offrire spunti utili sia per il dibattito accademico che per le decisioni manageriali, contribuendo alla definizione di strategie efficaci per il lavoro del futuro.

1 CAPITOLO - LO SMART WORKING: UN MODELLO LAVORATIVO IN EVOLUZIONE

1.1. Evoluzione e diffusione dello Smart Working

Lo Smart Working, o lavoro agile, è emerso come una delle più importanti innovazioni nel mondo del lavoro, rappresentando una svolta rispetto ai modelli tradizionali. La sua origine risale ai primi esperimenti di telelavoro negli anni '70, quando l'uso delle tecnologie digitali cominciava a supportare attività svolte a distanza. Tuttavia, è stato solo negli ultimi due decenni, grazie alla rapida diffusione di internet, alla digitalizzazione e ai progressi nelle piattaforme collaborative, che questa modalità ha iniziato a guadagnare terreno su larga scala. La vera e propria esplosione dello Smart Working avvenne con l'avvento della rivoluzione digitale e delle tecnologie informatiche. L'introduzione delle connessioni broadband, delle videoconferenze e delle applicazioni di collaborazione online, come Zoom, Microsoft Teams e Slack, ha reso la distanza fisica tra i colleghi un concetto sempre meno rilevante. Nel frattempo, la crescente richiesta di flessibilità da parte dei lavoratori e una rinnovata attenzione al benessere e all'equilibrio tra vita professionale e vita privata, favorirono il diffondersi della cultura dello Smart Working. Le aziende cominciarono a riconoscere che non era più necessario imporre orari rigidi o la presenza fisica in ufficio per garantire produttività e performance¹.

Per decenni, molte aziende hanno resistito all'idea dello Smart Working, sostenendo che la presenza fisica in ufficio era cruciale per garantire il controllo sulla produttività dei dipendenti. Il concetto di "presenzialismo", ovvero l'idea che la presenza fisica in ufficio fosse sinonimo di impegno e dedizione, ha dominato le mentalità aziendali, soprattutto nei settori tradizionali e più strutturati. Tuttavia, nel tempo, si è diffusa una visione più moderna, secondo la quale ciò che conta è la performance e non tanto il numero di ore passate in un ufficio.

Nel corso degli anni 2010, con l'affermarsi di modelli aziendali più agili e flessibili, è emersa una crescente apertura verso il lavoro remoto. Le aziende tecnologiche, come

¹ CSDDL. (2020, 18 maggio). Lo smart working: la sua evoluzione e la sua strutturazione al tempo del coronavirus. Centro Studi Diritto Digitale e Lavoro.

Google, Facebook e Microsoft, furono tra le prime a sperimentare il lavoro a distanza, implementando politiche di Smart Working per attrarre i talenti, migliorare la produttività e favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e personale.

Un altro aspetto importante è stato l'evolversi delle politiche di gestione delle risorse umane. Con il passare del tempo, molte organizzazioni hanno compreso che offrire opzioni di lavoro remoto è una strategia per migliorare la *retention* e il coinvolgimento dei dipendenti, in particolare nelle generazioni più giovani, che pongono grande valore sulla flessibilità e sul bilanciamento tra vita privata e lavoro.

A partire dalla seconda metà degli anni 2010, un altro sviluppo importante è stato il concetto di lavoro ibrido, che rappresenta una combinazione tra il lavoro in presenza e quello a distanza. Invece di imporre un'adozione totale del lavoro remoto, molte aziende hanno iniziato a offrire ai propri dipendenti la possibilità di scegliere un modello che combinasse giorni di presenza in ufficio e giorni di lavoro remoto. Questo approccio si è rivelato particolarmente vantaggioso, poiché permette alle aziende di mantenere la cultura aziendale e il senso di comunità, mentre al tempo stesso risponde alla crescente domanda di maggiore flessibilità da parte dei dipendenti.

Il lavoro ibrido si sta consolidando come una delle modalità lavorative preferite dalle aziende moderne, poiché consente di coniugare i vantaggi del lavoro remoto, come la maggiore produttività e la riduzione dei costi operativi, con quelli della presenza fisica in ufficio, che include il rafforzamento delle relazioni interpersonali e la gestione immediata di eventuali problematiche.

Lo Smart Working si è evoluto fino a diventare una soluzione indispensabile in molti settori, specialmente durante la pandemia di COVID-19. In quel periodo, milioni di lavoratori sono stati costretti a sperimentare il lavoro da remoto, dimostrando come la tecnologia possa supportare la continuità operativa anche in situazioni di emergenza. L'emergenza sanitaria ha messo in luce i vantaggi concreti del lavoro da remoto, ma ha anche evidenziato le sfide, come la gestione della produttività, la difficoltà di mantenere il legame tra colleghi e la gestione del lavoro a distanza. Nonostante queste problematiche, l'esperienza della pandemia ha dimostrato che molte attività possono essere svolte con successo senza la necessità di essere fisicamente presenti in ufficio. Di

conseguenza, dopo il 2020, molte aziende hanno deciso di adottare permanentemente soluzioni di Smart Working, almeno per alcune categorie di lavoratori, anche in assenza di situazioni di emergenza. Oggi lo Smart Working è una realtà consolidata, anche se la sua diffusione e la sua implementazione variano notevolmente da paese a paese e da settore a settore. In alcuni ambiti, come quello tecnologico e della consulenza, è ormai la norma, mentre in altri settori, come quello manifatturiero o sanitario, la sua applicazione è più limitata. Le tendenze attuali suggeriscono che lo Smart Working non è solo una moda passeggera, ma una modalità di lavoro destinata a evolvere e consolidarsi ulteriormente. La crescente attenzione alle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e la *blockchain*, offre nuove opportunità per supportare il lavoro a distanza e migliorare l'esperienza dei lavoratori. La digitalizzazione dei processi aziendali e la sempre maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane contribuiranno ad alimentare una trasformazione che renderà il lavoro ibrido – combinando momenti di lavoro in presenza e a distanza – una parte integrante del futuro del lavoro.

Nonostante il crescente successo dello Smart Working, le aziende hanno dovuto affrontare e continuano a dover affrontare alcune sfide legate alla sua implementazione:

- **Gestione della comunicazione e della collaborazione**

Una delle principali difficoltà riguarda il mantenimento di una comunicazione fluida tra i team, in particolare quando si lavora in modalità completamente remota. Le piattaforme digitali sono utili, ma non possono sostituire completamente le interazioni faccia a faccia. Le aziende hanno dovuto investire in strumenti e tecnologie che migliorano la collaborazione, la condivisione delle informazioni e la trasparenza, e allo stesso tempo creare spazi virtuali che incoraggiano la socializzazione.

- **Bilanciamento tra vita privata e professionale**

Un'altra grande sfida è il rischio di un confine sfocato tra vita personale e lavoro. La possibilità di lavorare da casa può portare a un sovraccarico di impegni, dove i dipendenti faticano a staccare dalla propria attività lavorativa, soprattutto se non hanno uno spazio

fisico separato tra lavoro e casa. Le aziende stanno cercando di affrontare questo problema con politiche che promuovono il benessere e la gestione del tempo.

- **Disuguaglianze tecnologiche**

Non tutti i lavoratori hanno accesso a un ambiente domestico adatto o a dispositivi tecnologici di alta qualità. Le disparità nell'accesso alla tecnologia e nelle infrastrutture digitali possono creare disuguaglianze tra i dipendenti, con alcuni che beneficiano di un lavoro remoto più efficiente, mentre altri sono svantaggiati.

Il futuro del lavoro a distanza appare sempre più legato alla tecnologia e alla cultura aziendale. I continui sviluppi tecnologici, in particolare l'intelligenza artificiale e le tecnologie per il lavoro collaborativo, potrebbero ulteriormente semplificare il lavoro da remoto, aumentando la produttività e riducendo le barriere geografiche.

Anche i cambiamenti demografici e culturali stanno giocando un ruolo fondamentale: le generazioni più giovani, abituate a una vita digitale e interconnessa, sono meno propense a tornare a un modello di lavoro tradizionale. Allo stesso tempo, le aziende saranno chiamate a rispondere alla crescente domanda di flessibilità, ma anche a definire in modo chiaro le modalità operative e i confini tra lavoro remoto e presenza fisica.

In questo contesto, lo Smart Working continuerà a evolversi, con una crescente enfasi sull'individualizzazione dei modelli di lavoro, sul benessere dei dipendenti e sulla sostenibilità a lungo termine delle pratiche adottate. Non si tratterà solo di lavorare da casa, ma di reinventare il lavoro in un mondo che diventa sempre più digitale, globalizzato e flessibile.

1.2. Il contesto post-pandemia: accelerazione del lavoro a distanza

La pandemia di COVID-19 ha rappresentato un evento senza precedenti, capace di trasformare radicalmente molti aspetti della vita quotidiana, incluso il mondo del lavoro. Prima dell'emergenza sanitaria, il concetto di Smart Working, o lavoro a distanza, era una realtà emergente, adottata principalmente in contesti aziendali specifici e in settori caratterizzati da un'elevata digitalizzazione, come quello tecnologico o creativo. Tuttavia, è stato proprio durante la crisi sanitaria globale, quando le restrizioni hanno imposto limiti

severi alla mobilità e alla presenza fisica nei luoghi di lavoro, che lo Smart Working ha conosciuto un'accelerazione senza precedenti.

Quella che era inizialmente una pratica circoscritta si è trasformata rapidamente in una necessità indispensabile per milioni di lavoratori e per le aziende stesse, consentendo loro di garantire continuità operativa in un momento di profonda incertezza. Questo cambiamento non ha rappresentato solo un adattamento temporaneo, ma ha dato vita a un vero e proprio cambiamento di paradigma, capace di ridefinire le modalità di organizzazione e gestione del lavoro.

Con il progressivo ritorno alla normalità, lo scenario non è tornato al punto di partenza. Lo Smart Working non è stato accantonato, ma ha assunto una veste più strutturata, diventando parte integrante delle strategie organizzative di molte aziende. Questo ha aperto le porte a un futuro lavorativo sempre più caratterizzato da modelli ibridi, che combinano la flessibilità del lavoro a distanza con le opportunità offerte dal lavoro in presenza. Il lavoro ibrido è emerso come il modello preferito da molte aziende. In questo scenario, i dipendenti sono chiamati a lavorare in ufficio per determinati giorni della settimana e a lavorare da casa o da altri luoghi a distanza per il resto del tempo. Questa soluzione permette di ottenere il meglio di entrambi i mondi, con la possibilità di preservare il contatto umano e le interazioni sociali, pur mantenendo i vantaggi della flessibilità e dell'autonomia del lavoro remoto.

Il fenomeno ha spinto le organizzazioni a una profonda riflessione sul futuro del lavoro, mettendo in evidenza sia le potenzialità che le sfide di questa nuova modalità. È dunque fondamentale analizzare l'evoluzione dello Smart Working nel corso della pandemia, approfondire le principali implicazioni di questo cambiamento e riflettere sulle prospettive che si delineano per il futuro.

Tra i numerosi cambiamenti introdotti dalla pandemia di COVID-19, il lavoro a distanza si è imposto come una delle principali innovazioni nel panorama professionale. Questa modalità operativa ha portato con sé vantaggi significativi, ma anche difficoltà che meritano un'analisi approfondita per comprendere le sue reali implicazioni e il suo impatto complessivo.

Uno dei benefici più evidenti dello Smart Working è rappresentato dalla maggiore flessibilità che offre ai dipendenti. La possibilità di lavorare da casa o da qualsiasi luogo ha consentito a molti lavoratori di gestire meglio il proprio tempo, eliminando la necessità di affrontare i lunghi spostamenti giornalieri verso l'ufficio. Questo ha avuto effetti positivi non solo sulla qualità della vita, riducendo lo stress associato ai trasporti, ma anche sul bilanciamento tra vita professionale e privata. La flessibilità ha permesso ai lavoratori di adattare i propri orari alle esigenze personali e familiari, portando a una maggiore autonomia e, in molti casi, a un incremento della produttività.

Dal punto di vista delle aziende, uno dei vantaggi più tangibili del lavoro a distanza è stato la riduzione dei costi operativi. La diminuzione della presenza fisica negli uffici ha consentito di abbattere spese significative, come quelle relative agli affitti, alle utenze e alla manutenzione degli spazi. Alcune organizzazioni hanno persino scelto di ridimensionare le proprie sedi o adottare modelli di co-working, ottimizzando ulteriormente le risorse. Questa razionalizzazione delle spese ha rappresentato un'opportunità per molte imprese, soprattutto in un periodo caratterizzato da incertezza economica.

Un altro aspetto positivo del lavoro a distanza è stato l'accesso a un bacino di talenti più ampio. Le aziende non sono più state vincolate da limiti geografici nella selezione del personale, potendo assumere professionisti qualificati da ogni parte del mondo. Questo ha rappresentato un vantaggio competitivo, specialmente in settori come quello tecnologico, dove la domanda di talenti è elevata e la competizione per attrarli è particolarmente intensa. Inoltre, l'accesso a una forza lavoro diversificata ha favorito l'innovazione e la creatività, elementi cruciali per affrontare le sfide di un mercato in rapida evoluzione.²

Tuttavia, il lavoro a distanza non è privo di difficoltà. Una delle problematiche più comuni riscontrate dai dipendenti è stata la sensazione di solitudine e isolamento. La mancanza di interazioni quotidiane con colleghi e superiori ha avuto ripercussioni negative sul benessere psicologico di molte persone, riducendo il senso di appartenenza e di

² Toscano F., Zappalà S., (2020), "Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti", Riv. Psicologia Sociale, (2), 203-223

connessione con l'organizzazione. Questo isolamento, spesso aggravato dalla mancanza di occasioni di socializzazione informale, ha reso più difficile mantenere alta la motivazione e il morale.

Dal punto di vista gestionale, il lavoro a distanza ha rappresentato una sfida significativa per i leader aziendali. La mancanza di contatto diretto ha reso più complessa la supervisione delle attività dei dipendenti, il monitoraggio delle performance e la gestione dei conflitti. Inoltre, la comunicazione, pur supportata da strumenti digitali, è diventata meno spontanea e più strutturata, aumentando il rischio di fraintendimenti e disconnessioni. I manager si sono trovati nella necessità di sviluppare nuove competenze per guidare efficacemente i propri team in un contesto virtuale, richiedendo un approccio più empatico e focalizzato sulla fiducia.

Infine, uno degli aspetti più controversi del lavoro a distanza riguarda il bilanciamento tra lavoro e vita privata. Sebbene la flessibilità sia uno dei principali vantaggi di questa modalità, essa ha comportato anche il rischio di un'invasione dei confini tra sfera professionale e personale. Molti lavoratori hanno faticato a "staccare" realmente, trovandosi a rispondere a email o a completare attività ben oltre l'orario lavorativo tradizionale. Questo ha portato a un aumento dello stress e, in alcuni casi, al fenomeno del burn-out. L'assenza di una separazione fisica tra casa e ufficio ha reso difficile stabilire limiti chiari, compromettendo la qualità della vita di molti dipendenti.

Dunque, lo Smart Working si presenta come una realtà dai molteplici volti, capace di offrire vantaggi significativi, ma non priva di sfide importanti. Per affrontare le complessità di questa nuova modalità lavorativa, è necessario adottare approcci strategici che tengano conto sia delle esigenze dei lavoratori sia degli obiettivi delle organizzazioni, promuovendo soluzioni innovative e sostenibili per il futuro del lavoro.

Il lavoro a distanza post-pandemia rappresenta un'opportunità senza precedenti per ripensare i modelli lavorativi tradizionali, ma al tempo stesso impone sfide che richiedono un approccio strategico e lungimirante da parte delle aziende. Tra i numerosi aspetti che emergono in questo contesto, tre risultano particolarmente significativi: la cultura aziendale e il senso di appartenenza, le tecnologie e le infrastrutture, e il bilanciamento tra lavoro e vita privata.

Uno dei principali interrogativi posti dal lavoro a distanza riguarda il mantenimento di una cultura aziendale solida e coesa in un ambiente ibrido. Questo nuovo modello, che prevede la combinazione di lavoro in presenza e remoto, rischia di indebolire il senso di appartenenza dei dipendenti se non viene gestito con attenzione. Le aziende, quindi, devono impegnarsi attivamente per creare occasioni che favoriscano la connessione tra i membri del team, sia attraverso attività di team building che mediante incontri regolari, organizzati in presenza o virtualmente. La tecnologia può rappresentare un valido alleato, ma non può sostituire del tutto l'importanza delle relazioni umane. Eventi aziendali, workshop collaborativi e momenti di socializzazione informale sono fondamentali per rafforzare il legame tra i dipendenti e mantenere vivi i valori e la missione dell'organizzazione.

Un altro pilastro essenziale del lavoro a distanza riguarda l'adozione di tecnologie e infrastrutture adeguate. Le aziende devono continuare a investire in strumenti digitali che facilitino la collaborazione e la gestione del lavoro in remoto, garantendo al contempo alti standard di sicurezza per la protezione dei dati sensibili.

L'adozione di piattaforme avanzate per la comunicazione, la gestione dei progetti e il monitoraggio delle attività è indispensabile per consentire una gestione efficiente, ma queste devono essere accompagnate da un'adeguata formazione del personale. Infatti, la familiarità con le tecnologie utilizzate è un aspetto cruciale per evitare che strumenti utili diventino una fonte di frustrazione o inefficienza. La formazione continua, mirata a mantenere aggiornate le competenze dei dipendenti, rappresenta quindi una priorità strategica per affrontare le sfide del lavoro a distanza in un contesto in continua evoluzione.

Infine, ma non meno importante, è la questione del bilanciamento tra lavoro e vita privata. Sebbene il lavoro a distanza offra una flessibilità senza precedenti, può anche portare a una sovrapposizione tra i due ambiti, con il rischio di aumentare lo stress e il burnout. Le aziende hanno il compito di supportare i dipendenti nel tracciare confini chiari tra la sfera professionale e quella personale, adottando politiche che promuovano il benessere psicofisico. Tra le misure più efficaci rientrano la definizione di orari di lavoro ben strutturati, l'incoraggiamento a prendersi pause regolari e l'introduzione di programmi di supporto psicologico. In questo contesto, il dialogo aperto tra management e dipendenti

è fondamentale per identificare le esigenze individuali e trovare soluzioni personalizzate che contribuiscano a creare un ambiente di lavoro più sostenibile e inclusivo.

In sintesi, il lavoro a distanza post-pandemia non è solo una modalità operativa, ma un'occasione per ridefinire il modo in cui le organizzazioni si relazionano con i propri dipendenti. Affrontare con successo le sfide legate alla cultura aziendale, alle tecnologie e al bilanciamento tra lavoro e vita privata richiede un approccio integrato e proattivo. Solo così le aziende potranno trasformare questa transizione in un'opportunità per costruire modelli lavorativi più flessibili, efficienti e orientati al benessere dei propri collaboratori. Le aziende dovranno trovare il giusto equilibrio tra flessibilità e presenza fisica, promuovendo un ambiente di lavoro che sia inclusivo, collaborativo e rispettoso delle esigenze individuali. In questo scenario, il lavoro a distanza non sarà solo un'opzione, ma una delle modalità fondamentali per affrontare il futuro del lavoro in un mondo sempre più digitalizzato e globalizzato.

1.3. Differenza tra Smart Working e telelavoro tradizionale

Il panorama del lavoro ha subito un cambiamento profondo e radicale nel corso degli ultimi decenni, un mutamento che ha visto un'accelerazione grazie all'introduzione di nuove tecnologie digitali. Queste innovazioni hanno trasformato la gestione delle attività lavorative, permettendo una maggiore flessibilità e dinamicità nelle modalità di svolgimento delle mansioni professionali. In tale contesto, vi sono due concetti che spesso vengono utilizzati come sinonimi, ma che in realtà presentano differenze sostanziali: lo Smart Working e il telelavoro. Sebbene entrambi i termini si riferiscano a forme di lavoro che avvengono a distanza, le loro caratteristiche, modalità di implementazione e obiettivi sono molto diversi. Questo paragrafo si propone di esplorare le principali distinzioni tra questi due modelli di lavoro, approfondendo le loro origini, le definizioni, i vantaggi, le sfide e le implicazioni che ciascuno comporta per i lavoratori e per le aziende. Per poter comprendere appieno le divergenze tra lo Smart Working e il telelavoro, è necessario partire dalle loro origini storiche e dai contesti specifici nei quali questi concetti sono nati e si sono sviluppati.³

³ Rosati, G. (2023, gennaio). Quale differenza tra telelavoro e smart working. Consulenti del Lavoro

Il telelavoro, ad esempio, è un termine che ha preso piede negli anni Settanta, in un periodo storico in cui le tecnologie informatiche e di comunicazione erano ancora in fase di sviluppo. L'idea iniziale dietro il telelavoro era quella di permettere ai lavoratori di eseguire le proprie mansioni da una sede remota, distante dall'ufficio tradizionale, grazie all'impiego di tecnologie che, sebbene primitive rispetto agli standard odierni, consentivano comunque di effettuare comunicazioni a distanza. Inizialmente, strumenti come il telefono, il fax e le prime forme di connessione a internet sono stati fondamentali per rendere possibile questa modalità di lavoro. Il telelavoro si è diffuso in particolare in ambiti professionali e amministrativi, ed era rivolto soprattutto a coloro che, per motivi geografici (come la distanza dal luogo di lavoro) o per esigenze familiari, non potevano recarsi quotidianamente in ufficio.

Lo Smart Working, invece, è un concetto molto più recente, che è emerso parallelamente all'evoluzione delle tecnologie digitali avanzate e ai profondi cambiamenti culturali che hanno investito il mondo del lavoro. A differenza del telelavoro, lo Smart Working non si limita a una questione di logistica geografica, ma rappresenta una vera e propria filosofia lavorativa che promuove l'autonomia, la flessibilità e l'uso strategico delle tecnologie per migliorare l'efficienza lavorativa. Con lo Smart Working, l'approccio al lavoro si sposta dal semplice rispetto di orari e compiti predefiniti verso una gestione dei processi più orientata ai risultati e alle performance, piuttosto che alla presenza fisica in ufficio.

Lo Smart Working e il telelavoro, sebbene condividano la caratteristica di consentire lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza dall'ufficio tradizionale, presentano profonde differenze che si manifestano principalmente in tre ambiti distinti: il luogo di lavoro, la modalità di organizzazione del lavoro e gli obiettivi professionali. Analizzando la questione del luogo di lavoro, si nota che nel telelavoro il dipendente svolge la propria attività in una sede remota che, però, è ben definita e stabilita preventivamente dall'azienda. Solitamente, si tratta di un ambiente domestico appositamente predisposto per riprodurre condizioni analoghe a quelle di un ufficio, garantendo così continuità e standardizzazione delle condizioni operative. Questa rigidità si traduce in una limitata flessibilità spaziale, poiché il telelavoratore è vincolato a una specifica postazione. Al contrario, lo Smart Working si distingue per la straordinaria libertà concessa ai lavoratori

nella scelta del luogo in cui svolgere le proprie attività. Non essendoci un vincolo fisso, il dipendente può operare da casa, da uno spazio di *co-working*, da un caffè o da qualsiasi luogo che favorisca la propria produttività, sfruttando la tecnologia per rimanere sempre connesso ed efficiente. Questa modalità, spesso definita "intelligente", consente una personalizzazione estrema dell'ambiente lavorativo, adattandolo alle esigenze individuali e favorendo una gestione più autonoma del tempo e delle risorse, elemento particolarmente rilevante in un contesto sociale sempre più orientato alla flessibilità.

Sul piano organizzativo, il telelavoro si configura come una modalità più rigida, in cui i compiti assegnati al lavoratore sono ben definiti, gli orari di lavoro sono predeterminati e la comunicazione con l'azienda segue canali formali e strutturati. In questo contesto, il datore di lavoro esercita un controllo diretto, focalizzandosi sull'osservanza delle modalità operative e degli orari prestabiliti. In pratica, il telelavoro ricalca il modello tradizionale dell'ambiente d'ufficio, con la sola differenza che le attività vengono svolte in una sede remota. Al contrario, lo Smart Working si basa su una filosofia completamente diversa, incentrata sulla flessibilità e sull'autonomia. I lavoratori sono liberi di organizzare il proprio orario in funzione delle loro esigenze personali, con un'attenzione che si sposta dalla quantità di tempo trascorso sul lavoro ai risultati effettivamente conseguiti. Questo approccio orientato alla performance responsabilizza i dipendenti, incoraggiandoli a gestire le proprie attività in modo ottimale e proattivo, senza un monitoraggio costante. Inoltre, questo tipo di autonomia può contribuire a migliorare la soddisfazione lavorativa, rafforzando il senso di fiducia reciproca tra l'azienda e i suoi collaboratori.

Per quanto riguarda gli obiettivi e l'approccio al lavoro, il telelavoro si limita a trasportare le attività aziendali in un contesto geografico diverso, senza introdurre significative innovazioni nei processi operativi. L'obiettivo primario è garantire la continuità delle mansioni, senza alterare le modalità e gli schemi lavorativi consolidati. Al contrario, lo Smart Working rappresenta un paradigma profondamente innovativo, mirato a ridefinire il lavoro stesso attraverso una logica orientata ai risultati, alla produttività e al benessere del lavoratore. Questo modello promuove una cultura aziendale che mette in primo piano non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche la qualità della vita dei dipendenti, consentendo loro di conciliare in modo equilibrato le esigenze professionali con quelle

personali. Tale prospettiva, nel lungo termine, potrebbe favorire una maggiore fidelizzazione dei lavoratori nei confronti dell'azienda, riducendo il turnover e migliorando il clima organizzativo.

Entrambi i modelli presentano vantaggi e svantaggi che influenzano sia le aziende sia i lavoratori. Il telelavoro, ad esempio, offre una soluzione efficace per coloro che vivono lontano dalla sede aziendale o che incontrano difficoltà logistiche negli spostamenti quotidiani. Esso garantisce una certa stabilità operativa, riducendo le interruzioni dovute alla necessità di presenza fisica in ufficio. Tuttavia, il telelavoro risulta limitato dalla sua scarsa flessibilità, sia in termini di orari sia di luogo di lavoro, e può accentuare il rischio di isolamento sociale e professionale, compromettendo il senso di appartenenza e la connessione con l'organizzazione. Lo Smart Working, invece, offre vantaggi significativi in termini di autonomia e flessibilità, permettendo ai lavoratori di organizzare il proprio tempo in modo più efficace e di bilanciare meglio vita privata e lavoro. Questo modello, però, non è esente da criticità, come le difficoltà di controllo e gestione da parte delle aziende, che potrebbero incontrare ostacoli nel monitorare la produttività e la qualità delle prestazioni, e il rischio di isolamento sociale, che richiede l'adozione di strumenti adeguati per mantenere la coesione e la collaborazione. Le aziende che scelgono lo Smart Working devono quindi investire in tecnologie avanzate e formazione specifica, per garantire che i lavoratori possano operare in un ambiente virtuale che favorisca l'interazione e il raggiungimento degli obiettivi comuni.

In sintesi, sebbene Smart Working e telelavoro siano due forme di lavoro a distanza, le loro differenze sono evidenti. Mentre il telelavoro si configura come una modalità più rigida e tradizionale, centrata sulla continuità e sulla stabilità, lo Smart Working rappresenta una filosofia più moderna e flessibile, basata sulla fiducia, sull'autonomia e sull'orientamento ai risultati. L'adozione di uno di questi modelli dipende dalle specifiche necessità aziendali e dai profili dei lavoratori coinvolti, ma lo Smart Working appare sempre più destinato a rappresentare il futuro del lavoro, grazie alla sua capacità di migliorare la produttività e di valorizzare il benessere individuale. La crescente digitalizzazione e l'attenzione verso la sostenibilità sociale ed economica sembrano rafforzare ulteriormente questa tendenza, rendendo il lavoro *smart* non solo una scelta

strategica ma anche una necessità per le imprese moderne, offrendo opportunità uniche per migliorare la produttività e la qualità della vita professionale.

1.4. Modelli organizzativi legati allo Smart Working

Lo Smart Working, come concetto flessibile e dinamico, può essere applicato in diversi modi, a seconda delle esigenze specifiche di ogni organizzazione. I modelli di Smart Working si differenziano principalmente in base alla gestione della flessibilità e alla distribuzione delle risorse umane, rispondendo così alla varietà di necessità delle aziende. In generale, i modelli possono essere classificati in base alla complessità e alle caratteristiche peculiari di ciascuna realtà aziendale, con differenze che riguardano principalmente la modalità con cui i lavoratori accedono al lavoro remoto e come interagiscono con l'ambiente aziendale. Di seguito, alcuni esempi e tipologie di modelli organizzativi legati allo Smart Working.^{4 5}

- **Il modello “full remote”**

Un esempio di modello particolarmente interessante è quello del “full remote”, che prevede che i dipendenti lavorino esclusivamente da remoto, senza la necessità di recarsi mai in ufficio. Questo approccio è molto diffuso in aziende del settore tecnologico, nelle startup e nelle organizzazioni che operano principalmente nell'ambito digitale, dove la necessità di interazioni fisiche è limitata o quasi inesistente.

In questo modello, la principale caratteristica distintiva è che i dipendenti non sono mai fisicamente presenti in ufficio; tutte le attività lavorative si svolgono a distanza, grazie all'uso di strumenti digitali che permettono di collaborare e comunicare in tempo reale. Le aziende che adottano questo modello devono investire in piattaforme online che supportano la gestione delle attività lavorative, la comunicazione tra colleghi e la gestione delle performance, tramite canali come chat, videoconferenze e e-mail. Un altro aspetto fondamentale di questo modello è la flessibilità completa, che consente ai dipendenti di

⁴ CSDDL. (2020, 18 maggio). Lo smart working: la sua evoluzione e la sua strutturazione al tempo del coronavirus. Centro Studi Diritto Digitale e Lavoro

⁵ Butera,F. (2020) “Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza : progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda”pp.141-165

lavorare in qualsiasi fuso orario, adattandosi alle proprie esigenze personali, pur mantenendo l'obiettivo di raggiungere i risultati prefissati.

I vantaggi del modello full remote sono molteplici. Innanzitutto, le aziende possono ridurre notevolmente i costi fissi legati agli spazi fisici, come l'affitto degli uffici e le spese correnti per le utenze. Inoltre, questo modello offre ai dipendenti un alto grado di autonomia, permettendo loro di scegliere il luogo e il momento in cui lavorare, favorendo un miglior equilibrio tra vita privata e professionale. Un altro beneficio significativo è la possibilità per le aziende di attingere a un bacino di talenti globale: non essendo vincolate a una specifica localizzazione geografica, le imprese possono selezionare i candidati migliori provenienti da qualsiasi parte del mondo.

Tuttavia, ci sono anche degli svantaggi legati al modello full remote. Uno dei principali rischi è l'isolamento sociale: la totale assenza di interazioni faccia a faccia può portare i dipendenti a sentirsi distaccati dal resto del team e a rendere più difficile la costruzione di una cultura aziendale solida e coesa. Inoltre, la mancanza di una comunicazione diretta potrebbe generare malintesi o incomprensioni, rendendo più complicata la trasmissione immediata di informazioni. Infine, un'altra sfida è rappresentata dalla difficoltà di monitorare le performance: senza una supervisione fisica quotidiana, le aziende devono implementare sistemi avanzati di monitoraggio per garantire che i dipendenti siano produttivi e che il lavoro venga svolto in modo efficiente.

In conclusione, il modello full remote di Smart Working è una scelta strategica che offre numerosi benefici in termini di flessibilità e riduzione dei costi, ma richiede anche un'attenta gestione delle dinamiche sociali, della comunicazione e del monitoraggio delle performance, per evitare rischi di isolamento e inefficienza.

- **Il modello "ibrido"**

Il modello di lavoro ibrido, che combina giornate in ufficio con quelle da remoto, sta emergendo come una delle modalità preferite dalle organizzazioni, spinte dalla crescente richiesta di flessibilità e dall'ampia diffusione dello Smart Working.

Secondo l'Osservatorio dello Smart Working, si prevede che il numero di giornate lavorative da remoto aumenterà sensibilmente nei prossimi anni, con una media stimata

di 2,7 giorni settimanali per il settore privato e 1,4 per quello pubblico. Questo cambiamento sta inducendo molte aziende a riorganizzare i propri spazi fisici, cercando di adattarli a un ambiente lavorativo che sia più in linea con le esigenze emergenti dei dipendenti e con le nuove modalità operative. Il lavoro ibrido, infatti, offre numerosi vantaggi, sia per i lavoratori che per le organizzazioni. Da un lato, garantisce una maggiore flessibilità, che si riflette positivamente sul benessere dei dipendenti.

Un sondaggio globale commissionato da Microsoft a oltre 30.000 lavoratori ha evidenziato che il 73%⁶ degli intervistati vorrebbe continuare a poter scegliere tra modalità di lavoro flessibili anche dopo la fine della pandemia. In particolare, molti lavoratori preferirebbero trascorrere 3-4 giorni alla settimana lavorando da casa, riducendo così il tempo speso negli spostamenti e migliorando il loro equilibrio tra vita privata e professionale. La riduzione dello stress legato al commuting rappresenta un ulteriore vantaggio significativo, soprattutto nelle grandi città, dove gli spostamenti quotidiani possono essere particolarmente gravosi. La possibilità di eliminare o ridurre sensibilmente il tempo dedicato ai trasferimenti consente ai lavoratori di risparmiare non solo tempo, ma anche denaro, migliorando complessivamente la qualità della vita. Inoltre, lavorare da remoto permette di concentrarsi meglio sui propri compiti in un ambiente che, in molti casi, risulta meno distratto rispetto all'ufficio.

Tuttavia, il lavoro in presenza non viene eliminato del tutto: le giornate in ufficio continuano a essere fondamentali per favorire il rafforzamento delle relazioni sociali, incentivare l'interazione diretta tra colleghi e mantenere viva la cultura aziendale. Studi recenti sottolineano come le interazioni sociali, anche se informali, svolgano un ruolo cruciale nell'aumento della produttività e nel benessere dei dipendenti. Le conversazioni faccia a faccia facilitano una comunicazione più fluida e spontanea rispetto a quella digitale e aiutano a sviluppare legami emotivi tra colleghi, elementi fondamentali per una collaborazione efficace.

Dal punto di vista aziendale, il modello ibrido offre ulteriori vantaggi, tra cui una significativa riduzione dei costi legati alla gestione degli spazi fisici. Grazie al minor utilizzo degli uffici, le aziende possono riorganizzare o ridurre gli ambienti lavorativi in

⁶ <https://www.osservatori.net/comunicato/smart-working/smart-working-italia-numeri-trend/>

funzione delle nuove esigenze. Tuttavia, il modello di lavoro ibrido presenta anche alcune criticità che meritano attenzione.

Una delle principali sfide è rappresentata dal rischio di marginalizzazione dei dipendenti che lavorano prevalentemente da remoto. Secondo Mark Mortensen e Martine Haas, autori dell'articolo "Making the Hybrid Workplace Fair" pubblicato su Harvard Business Review⁷, i lavoratori da remoto potrebbero faticare a mantenere una presenza visibile all'interno dell'organizzazione, con il rischio di essere esclusi da incontri informali e discussioni spontanee che si verificano in ufficio. Questa mancanza di visibilità potrebbe tradursi in minori opportunità di crescita professionale e di integrazione nelle dinamiche aziendali. La tecnologia gioca un ruolo cruciale nel superare queste difficoltà, ma un accesso diseguale a strumenti di qualità tra lavoratori in ufficio e da remoto potrebbe aumentare il divario tra i dipendenti, influenzando negativamente sulla loro produttività e sul senso di appartenenza. Le difficoltà tecniche, se non affrontate adeguatamente, possono limitare la capacità delle aziende di garantire una comunicazione fluida e inclusiva tra tutti i membri del team. Inoltre, il lavoro da remoto può complicare la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, specialmente se il loro orario di lavoro non coincide con quello tradizionale. L'assenza di un contatto regolare con i colleghi o i superiori può rendere più difficile il monitoraggio dei progressi e degli obiettivi, lasciando alcuni lavoratori con la sensazione di non essere adeguatamente riconosciuti per i propri sforzi.

Nonostante queste sfide, il modello ibrido si distingue per il suo potenziale di promuovere una maggiore inclusione e diversità all'interno delle organizzazioni. Uno studio di McKinsey ha rilevato che l'85% dei dipendenti che attualmente lavorano in modalità ibrida desidera continuare a farlo, con una preferenza particolarmente marcata tra i gruppi tradizionalmente sottorappresentati, come le persone con disabilità o le minoranze etniche.⁸ Il lavoro ibrido può ridurre lo stigma e la pressione sociale che alcuni individui sperimentano in un ambiente tradizionale, offrendo un contesto lavorativo più accessibile e accogliente. In particolare, i dipendenti con disabilità e quelli appartenenti alla comunità LGBTQ+ si sentono più a loro agio lavorando in modalità ibrida rispetto ai modelli

⁷ Mortensen, M. & Haas, M., 2021 "Making the Hybrid Workplace Fair".

⁸ Politini, S. 2022 "Lavoro ibrido e sostenibilità sociale in azienda: nuovi modelli a supporto della diversità e inclusione"

tradizionali. Questo approccio consente inoltre alle aziende di attrarre e trattenere talenti, migliorando la soddisfazione dei lavoratori e riducendo i tassi di turnover, un aspetto economicamente vantaggioso per le organizzazioni.

In definitiva, il modello ibrido rappresenta una risposta moderna alle sfide del mondo del lavoro, combinando i benefici dello Smart Working con quelli offerti dalle interazioni fisiche in ufficio. Pur offrendo vantaggi significativi in termini di flessibilità, riduzione dello stress e ottimizzazione dei costi, richiede una gestione attenta per affrontare le difficoltà legate alla visibilità dei lavoratori da remoto, alla gestione della tecnologia e alla valutazione delle performance. Per garantire il successo di questo modello, le organizzazioni devono investire in cultura aziendale, tecnologia avanzata e politiche inclusive, creando un ambiente in cui tutti i dipendenti possano prosperare, indipendentemente dal luogo in cui scelgono di lavorare.

- **Il modello "hub-and-spoke"**

Il modello "hub-and-spoke" rappresenta una variante del modello ibrido di lavoro, in cui l'azienda mantiene una rete di uffici fisici distribuiti sul territorio, denominati "hub", e consente ai propri dipendenti di lavorare in modalità remota da casa, i cosiddetti "spoke", oppure di recarsi in uno degli hub più vicini, in base alle loro preferenze e necessità. Questo modello si distingue per la sua capacità di bilanciare il lavoro a distanza con la presenza fisica negli uffici, creando una rete di risorse che garantisce maggiore flessibilità rispetto alla centralizzazione in un unico spazio fisico.

Una delle caratteristiche principali di questo modello è proprio la distribuzione degli uffici. Invece di concentrarsi su un singolo grande ufficio centrale, l'azienda decide di creare diversi hub, che possono essere uffici più piccoli dislocati in differenti zone geografiche, o addirittura spazi di co-working. Questo approccio consente all'azienda di coprire una vasta area senza costringere i dipendenti a percorrere lunghe distanze quotidianamente per recarsi in un'unica sede centrale.

La flessibilità e la vicinanza sono due aspetti fondamentali del modello hub-and-spoke. I dipendenti, infatti, hanno la possibilità di scegliere se lavorare da casa, sfruttando il vantaggio della comodità e della gestione autonoma del proprio tempo, oppure se recarsi in uno degli hub locali. Questa opzione riduce notevolmente i tempi di trasporto,

contribuendo a migliorare l'efficienza e aumentando la qualità della vita lavorativa, poiché i dipendenti non sono più obbligati a trascorrere ore ogni giorno per gli spostamenti verso un ufficio centrale distante.

I vantaggi di questo modello sono molteplici. Prima di tutto, consente un'ottimizzazione dei costi legati agli spazi fisici. Poiché non è necessario che tutti i dipendenti siano fisicamente presenti in ufficio ogni giorno, l'azienda può ridurre le dimensioni degli uffici centralizzati e migliorare l'utilizzo degli spazi. Inoltre, la possibilità di lavorare in hub locali permette ai dipendenti di risparmiare tempo sugli spostamenti, portando a un miglior bilanciamento tra vita privata e professionale. In molte situazioni, inoltre, la presenza di uffici distribuiti sul territorio consente alle aziende di rispondere in modo più efficiente e tempestivo alle esigenze dei clienti locali, rafforzando così la vicinanza al mercato e la capacità di supporto territoriale.

Tuttavia, questo modello non è privo di sfide. Una delle difficoltà principali riguarda la gestione logistica delle varie sedi. Coordinare attività, risorse e comunicazioni tra hub dislocati può risultare complesso, richiedendo un'accurata pianificazione e strumenti di gestione avanzati. Inoltre, se gli hub sono troppo distanti tra loro, può essere difficile mantenere un senso di coesione tra i vari team e un'unità culturale all'interno dell'azienda. La comunicazione tra i dipendenti e il rafforzamento di una cultura aziendale condivisa può risultare ostacolata dalla distanza fisica tra i vari uffici, soprattutto se non vengono adottate misure adeguate per favorire l'interazione e la collaborazione tra i team.

In ogni caso, indipendentemente dal modello di Smart Working scelto, la tecnologia gioca un ruolo cruciale nel garantire l'efficacia di questa organizzazione del lavoro. Strumenti di collaborazione online, piattaforme di gestione dei progetti e soluzioni di comunicazione digitale sono essenziali per coordinare il lavoro a distanza, mantenere la produttività e supportare la collaborazione tra dipendenti che operano in diverse sedi o lavorano da casa. La scelta delle tecnologie giuste è fondamentale per superare le difficoltà di comunicazione e per garantire che l'intero sistema di lavoro agili funzioni in modo fluido e integrato.

- **Il modello Activity Based**

Il modello Activity Based Working (ABW) rappresenta un approccio innovativo e altamente flessibile nella gestione degli spazi di lavoro all'interno delle organizzazioni. In un contesto in cui la domanda di maggiore autonomia e personalizzazione nel lavoro cresce, l'ABW offre una risposta concreta, progettando ambienti che si adattino alle esigenze specifiche di ogni attività lavorativa. Questo modello si basa sulla creazione di spazi variabili, ognuno pensato per favorire modalità di lavoro differenti, in modo da ottimizzare la produttività e il benessere dei dipendenti.

In un ambiente Activity Based, gli spazi sono organizzati per soddisfare le diverse necessità dei lavoratori. Ci sono aree dedicate alla collaborazione, come sale riunioni formali e spazi per brainstorming o lavori di team. Questi ambienti sono pensati per stimolare l'interazione e la creatività tra i colleghi. D'altra parte, ci sono anche spazi più tranquilli e riservati, ideali per il lavoro individuale che richiede concentrazione. Accanto a queste aree, vengono inclusi anche spazi comuni che incoraggiano la socializzazione tra i dipendenti, contribuendo a creare una cultura aziendale più forte e coesa. In sostanza, ogni dipendente ha a disposizione diversi ambienti a seconda del tipo di attività da svolgere, senza essere vincolato a una postazione fissa e rigida.

Un altro aspetto centrale di questo modello è il concetto di lavoro ibrido e Smart Working. L'idea alla base dell'ABW è che l'ufficio non sia più il centro nevralgico dove si svolgono tutte le attività quotidiane. Piuttosto, l'ufficio diventa uno spazio privilegiato per attività che richiedono una forte interazione sociale e professionale, come le riunioni di team, le sessioni di brainstorming o i momenti di condivisione delle idee. I dipendenti sono liberi di scegliere se lavorare in ufficio o da remoto, in base alle necessità specifiche delle attività da svolgere. Questo approccio consente una maggiore flessibilità, permettendo a ciascun lavoratore di scegliere come e dove raggiungere i propri obiettivi.

L'ottimizzazione degli spazi è un altro punto cardine di questo modello. Poiché non tutti i dipendenti hanno bisogno di una postazione fissa ogni giorno, il modello ABW prevede la riduzione degli spazi tradizionali dedicati al lavoro individuale. Al contrario, l'azienda può destinare più aree a spazi di lavoro condivisi, più dinamici e versatili, che possano accogliere attività collaborative di vario tipo, come workshop creativi, riunioni informali

o lavori di team strutturati. Questo approccio consente una gestione più efficiente delle risorse, riducendo i costi fissi legati agli spazi non utilizzati e ottimizzando l'utilizzo degli immobili.

Un altro vantaggio importante del modello ABW è il ruolo sociale dell'ufficio. L'ufficio non è più visto solo come un luogo dove si lavora, ma come un ambiente in cui si creano connessioni tra colleghi, si scambiano idee e si costruisce un forte senso di comunità. Questo approccio può contribuire significativamente al miglioramento della cultura aziendale, in quanto promuove il networking interno, la collaborazione spontanea e il rafforzamento del legame tra i dipendenti, elementi che spesso sono più difficili da realizzare in ambienti di lavoro più rigidi.

I vantaggi del modello ABW sono molteplici e significativi. Un primo beneficio riguarda l'ottimizzazione delle risorse e degli spazi. Poiché non tutti i dipendenti necessitano di una postazione fissa ogni giorno, le aziende possono ridurre il numero di scrivanie e spazi individuali, destinando la maggior parte degli spazi a aree di lavoro condiviso che favoriscono la collaborazione. Questo approccio consente di ridurre i costi legati alla gestione di uffici più grandi e di spazi inutilizzati.

Inoltre, questo modello favorisce l'aumento della collaborazione e dell'innovazione. Poiché gli spazi sono progettati per incentivare l'interazione tra colleghi di diversi dipartimenti e aree, si crea un ambiente ideale per stimolare la creatività e la nascita di idee innovative. La presenza di spazi informali per socializzare e fare brainstorming favorisce anche la nascita di nuove soluzioni creative che potrebbero non emergere in ambienti più tradizionali e strutturati.

La flessibilità offerta dal modello ABW rappresenta un ulteriore vantaggio per i dipendenti. La possibilità di alternare il lavoro in ufficio e da remoto, a seconda delle esigenze professionali e personali, consente una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Questo tipo di organizzazione migliora la soddisfazione lavorativa, riduce lo stress e aumenta la produttività, rendendo i dipendenti più motivati e coinvolti nelle attività aziendali.

Infine, il modello ABW può contribuire significativamente al miglioramento dell'engagement e dell'identità aziendale. In un contesto in cui i dipendenti non sono più

legati a un posto fisso, l'ufficio diventa un luogo in cui si riconosce e si valorizza il valore della comunità e della collaborazione. Questo rinforza il senso di appartenenza all'azienda, migliorando la motivazione e l'engagement complessivo dei dipendenti.

Tuttavia, l'adozione di questo modello non è priva di sfide. Il passaggio a un ambiente ABW può essere difficile per molte aziende e dipendenti. L'abbandono della postazione fissa può inizialmente disorientare alcuni lavoratori, che potrebbero sentirsi meno produttivi o meno connessi all'ambiente lavorativo. La gestione del cambiamento organizzativo può risultare complessa, in quanto richiede una riorganizzazione delle modalità di interazione tra i team e una revisione delle abitudini lavorative consolidate.

Inoltre, poiché il modello ABW favorisce il lavoro ibrido, le aziende devono investire in tecnologia avanzata per garantire che la comunicazione tra dipendenti in presenza e quelli che lavorano da remoto avvenga senza intoppi. Piattaforme collaborative, strumenti di videoconferenza e sistemi di gestione dei documenti sono essenziali per evitare inefficienze operative e per mantenere una collaborazione fluida e continua.

Un altro potenziale svantaggio riguarda il possibile senso di frustrazione di alcuni dipendenti. Non tutti si adattano facilmente alla flessibilità offerta da spazi e orari non rigidi. Alcuni potrebbero preferire un modello di lavoro più tradizionale, con un posto fisso dove poter lavorare ogni giorno. Inoltre, la presenza di spazi condivisi potrebbe non essere apprezzata da chi ha bisogno di concentrarsi in un ambiente silenzioso e privo di distrazioni.

Infine, in un contesto in cui alcuni dipendenti lavorano principalmente da remoto, potrebbe emergere una divisione tra coloro che sono in ufficio e quelli che lavorano a distanza, con il rischio che alcuni dipendenti si sentano meno coinvolti nella cultura aziendale. La mancanza di interazioni faccia a faccia può indebolire il senso di coesione e di appartenenza al team, creando disparità tra i lavoratori in sede e quelli remoti.

In conclusione, il modello Activity Based Working rappresenta una soluzione moderna e flessibile per rispondere alle esigenze di un mondo del lavoro in continua evoluzione. Se da un lato offre vantaggi significativi in termini di ottimizzazione degli spazi, collaborazione e soddisfazione dei dipendenti, dall'altro richiede un'attenta gestione dei cambiamenti organizzativi e investimenti in tecnologia per garantire la sua efficacia. Il successo del modello dipende dalla capacità di integrare la flessibilità degli spazi con una gestione oculata delle dinamiche di lavoro ibride e dalla creazione di una cultura aziendale

che favorisca l'integrazione tra tutti i membri del team, indipendentemente dalla loro modalità di lavoro.

- **Il modello “Club House”**

Il modello Club House rappresenta un'evoluzione del concetto di sede aziendale, concepita come un luogo simbolico e identitario che rispecchia la missione e i valori dell'impresa. In questo approccio, l'ufficio non è più principalmente un luogo di lavoro individuale, ma si trasforma in uno spazio dedicato a eventi di rappresentanza, formazione e socializzazione, con una forte enfasi sulle attività collettive e relazionali. Rispetto al modello Activity Based, che promuove una maggiore flessibilità degli spazi per il lavoro in team e individuale, il Club House si concentra su aree pensate per incontri con esterni, conferenze, convention e sessioni di *on boarding*, destinando gli spazi per il lavoro individuale principalmente a modalità remote. Questo cambiamento consente di alleggerire la sede fisica, riducendo i costi legati alla gestione di postazioni fisse e ottimizzando gli spazi per attività che favoriscono l'integrazione culturale, l'innovazione e la formazione continua. Uno dei principali vantaggi di questo modello è il rafforzamento dell'identità aziendale attraverso un ambiente che comunica chiaramente i valori e la mission dell'organizzazione, fungendo da punto di riferimento per i dipendenti e favorendo lo sviluppo di una cultura condivisa. Inoltre, il Club House offre l'opportunità di creare spazi più inclusivi e stimolanti per la collaborazione, incentivando interazioni significative tra colleghi e tra dipendenti e visitatori esterni.

Tuttavia, questo modello presenta anche alcune sfide. Innanzitutto, richiede un livello di maturità organizzativa più elevato: è necessario pianificare con attenzione i momenti di interazione che devono avvenire in presenza, identificando le occasioni in cui la fisicità dell'incontro è cruciale, come nel caso di eventi formativi o di team building. Inoltre, il rischio di marginalizzare i dipendenti che lavorano prevalentemente da remoto potrebbe aumentare, in quanto questi potrebbero sentirsi esclusi dalla cultura aziendale e dalle dinamiche informali che avvengono negli spazi fisici. La progettazione e l'implementazione di questo modello richiedono, quindi, un equilibrio preciso tra le necessità di rappresentanza e la gestione di una forza lavoro distribuita, affinché si eviti che la centralità dell'ufficio diventi un ostacolo per chi lavora a distanza. In sintesi, il modello Club House può essere estremamente vantaggioso per rafforzare l'identità aziendale e ottimizzare gli spazi, ma richiede un'attenta pianificazione e una gestione inclusiva delle dinamiche di lavoro ibrido.

L'adozione dello Smart Working ha dato vita a una vera e propria rivoluzione nel modo in cui le organizzazioni strutturano il lavoro e gestiscono le proprie risorse umane. Per garantire un'efficace implementazione di questo modello, sono necessari strumenti tecnologici avanzati che permettano una comunicazione fluida, una gestione ottimale dei progetti e l'accesso sicuro ai dati aziendali, anche da remoto.

Tra gli strumenti più essenziali per il successo dello Smart Working troviamo innanzitutto le piattaforme di videoconferenza. Strumenti come Zoom, Microsoft Teams e Google Meet hanno reso possibile la comunicazione sincrona tra i membri di un team, abbattendo le barriere fisiche e permettendo di mantenere un alto livello di interazione anche a distanza. Le videoconferenze non solo favoriscono la discussione e la collaborazione in tempo reale, ma rappresentano anche una soluzione fondamentale per le riunioni, le sessioni di brainstorming e per mantenere una comunicazione diretta e continua, come avverrebbe in un ambiente di lavoro tradizionale.

A completamento di queste soluzioni, si trovano i software di project management. Piattaforme come Asana, Trello e Monday.com sono progettate per permettere ai team di pianificare, monitorare e gestire i progressi dei progetti, indipendentemente dal luogo in cui si trovano i singoli membri. Questi strumenti consentono di suddividere i compiti, definire scadenze, assegnare responsabilità e tracciare lo stato di avanzamento in tempo reale, garantendo che tutte le attività siano ben coordinate e che i progetti non subiscano ritardi. La gestione digitale dei progetti diventa quindi un pilastro fondamentale per la buona riuscita di un lavoro a distanza, poiché permette di mantenere visibilità e controllo su tutte le fasi di lavoro.

Inoltre, il cloud computing ha reso possibile l'accesso remoto a documenti e file aziendali. Grazie alla memorizzazione su cloud, i dipendenti possono consultare e aggiornare i materiali necessari in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, garantendo una continuità lavorativa che non dipende dalla presenza fisica in ufficio. L'archiviazione su cloud facilita la condivisione e la collaborazione sui documenti in tempo reale, eliminando le difficoltà legate a file fisici e migliorando l'efficienza del lavoro di squadra.

I benefici dello Smart Working per le organizzazioni sono molteplici e spesso decisivi nel determinare il successo di questa nuova modalità lavorativa. Un aspetto fondamentale è l'aumento della produttività. Diversi studi hanno dimostrato che i dipendenti che lavorano da remoto tendono ad essere più produttivi, grazie alla maggiore autonomia e

alla possibilità di lavorare in un ambiente meno soggetto alle distrazioni tipiche degli uffici tradizionali. La flessibilità di scegliere dove e quando lavorare permette ai lavoratori di concentrarsi maggiormente sulle attività a loro affidate, con una gestione più efficace del tempo e delle risorse.

Un altro vantaggio significativo è rappresentato dalla migliore retention dei dipendenti. La possibilità di lavorare in modalità agile e flessibile, conciliando meglio le esigenze lavorative con quelle personali, contribuisce a migliorare il benessere e la soddisfazione dei dipendenti. Questo, a sua volta, ha un impatto positivo sulla lealtà verso l'azienda, riducendo il turnover e favorendo una maggiore motivazione. Le persone sono più inclini a rimanere in un'azienda che dimostra di riconoscere l'importanza dell'equilibrio tra vita privata e professionale.

Adottare lo Smart Working ha anche un impatto positivo sull'immagine aziendale. Le organizzazioni che abbracciano modelli lavorativi innovativi si posizionano come aziende moderne, capaci di rispondere alle sfide del cambiamento e di attrarre talenti. In un mondo in cui il lavoro agile è sempre più apprezzato, le aziende che offrono opzioni di Smart Working si distinguono per la loro capacità di adattarsi alle esigenze di una forza lavoro sempre più diversificata e tecnologicamente connessa.

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi, lo Smart Working presenta anche delle sfide che le organizzazioni devono affrontare. Una delle difficoltà più comuni è mantenere una cultura aziendale coesa. In un contesto in cui le interazioni fisiche sono ridotte, specialmente in modalità full remote, può diventare complesso preservare i valori, l'identità e il senso di appartenenza all'azienda. La cultura aziendale si costruisce anche attraverso il contatto diretto, e la mancanza di occasioni informali di socializzazione può indebolire il legame tra colleghi e tra dipendenti e organizzazione.

Un altro tema rilevante è l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Sebbene lo Smart Working offra maggiore flessibilità, questo stesso aspetto può creare difficoltà nel separare il tempo lavorativo da quello personale. La mancanza di confini fisici tra l'ambiente domestico e quello lavorativo può portare a un sovraccarico emotivo e a una sensazione di continua disponibilità. Questo può aumentare lo stress, ridurre la qualità del tempo libero e, in alcuni casi, compromettere il benessere psicologico dei dipendenti.

Infine, un altro aspetto complesso da gestire riguarda il monitoraggio della performance. Misurare la produttività di un dipendente che lavora da remoto è certamente più difficile rispetto a quando si trova fisicamente in ufficio. Le tradizionali modalità di controllo, basate sull'osservazione diretta e sulla presenza in ufficio, non sono più applicabili. Per monitorare efficacemente la performance, le aziende devono adottare nuovi strumenti e approcci di gestione, che puntano a obiettivi chiari, misurabili e a una maggiore fiducia nella capacità di autogestirsi dei dipendenti.

In conclusione, l'introduzione dello Smart Working nelle organizzazioni aziendali rappresenta una sfida importante, ma anche un'opportunità di rinnovamento e di ottimizzazione del lavoro. La scelta del modello più adatto dipende dalle specifiche esigenze dell'azienda e dei suoi dipendenti, ma in ogni caso è essenziale adottare una visione strategica che comprenda le necessità di entrambi. Lo Smart Working non è solo una modalità di lavoro, ma una vera e propria trasformazione della cultura organizzativa che, se ben gestita, può portare a risultati positivi sia per l'impresa che per i lavoratori. Il futuro del lavoro è intrinsecamente legato a questa evoluzione che, nel corso degli anni, continuerà a plasmare profondamente l'ambiente professionale.

2 CAPITOLO - IL RUOLO DELLA MOTIVAZIONE NEL CONTESTO DELLO SMART WORKING

2.1 La natura della motivazione

In un ambiente altamente competitivo e in costante cambiamento, la motivazione del personale è un elemento fondamentale per il raggiungimento del successo aziendale. Il potenziamento della produttività e delle performance economiche e finanziarie è strettamente legato all'impegno e all'entusiasmo dei dipendenti nei confronti del loro lavoro, incentivati da un contesto lavorativo favorevole⁹.

Per comprendere appieno il concetto di motivazione del personale, risulta fondamentale effettuare una riflessione preliminare sul termine "motivazione". La letteratura, in questo senso, offre numerose definizioni che contribuiscono a chiarire tale concetto; tra le definizioni più complete, merita sicuramente attenzione quella di Westen¹⁰, che definisce la motivazione come la forza che spinge un individuo ad adottare comportamenti specifici con l'obiettivo di raggiungere un fine ben preciso. Una delle prime definizioni in grado di spiegare il legame tra motivazione e ambiente lavorativo è quella proposta da Steer e Porter¹¹, che descrivono la motivazione come il processo attraverso il quale il comportamento viene attivato, indirizzato e supportato all'interno di un contesto organizzativo. Un'interpretazione particolarmente interessante è quella contenuta nell'opera *The Future of Work Motivation Theory*¹², la quale suggerisce che la motivazione si configuri come il processo che consente all'individuo di iniziare, coordinare e mantenere l'azione diretta verso una performance lavorativa. Da una prospettiva psicologica, la motivazione può essere definita come un insieme di forze interne all'individuo, comprendenti principi, aspettative e capacità, che rappresentano la base di qualsiasi comportamento umano e orientano quindi le azioni verso il raggiungimento di un obiettivo. In termini più generali, la motivazione può essere

⁹ Mamun et al., 2020

¹⁰ Westen, D. (2002). *Psicologia*. Bologna: Zanichelli.

¹¹ Steer, R. M., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.

¹² Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.

<https://doi.org/10.2307/20159049>

concepita come quella forza che spinge l'individuo ad intraprendere determinati comportamenti e azioni, finalizzati al conseguimento di uno scopo prestabilito.

Nel contesto lavorativo, la motivazione delle risorse umane emerge come uno dei fattori cruciali in grado di determinare non solo il comportamento individuale, ma anche le performance complessive all'interno dell'organizzazione. Oggi, si assiste a una crescente consapevolezza e attenzione riguardo al ruolo strategico delle risorse umane nelle imprese. In effetti, incentivare e potenziare la motivazione dei dipendenti rappresenta un elemento imprescindibile per il conseguimento del successo aziendale. Una motivazione elevata si traduce, infatti, in un miglioramento delle prestazioni e della produttività da parte dei lavoratori, con effetti diretti sui profitti aziendali. È dunque evidente che, in tale contesto, imprenditori, dirigenti e leader di team siano costantemente impegnati nella ricerca di nuovi strumenti e strategie per stimolare l'entusiasmo e l'impegno dei propri collaboratori. In questo capitolo, verrà esaminato e approfondito l'evolversi delle teorie motivazionali e il loro impatto sulle dinamiche organizzative.¹³

Un fattore che può esercitare un'influenza decisiva sulla motivazione dei dipendenti è la flessibilità lavorativa. Per alcuni, mantenere un adeguato equilibrio tra vita professionale e vita privata è un obiettivo prioritario, tanto da spingerli a preferire organizzazioni che offrano opportunità di flessibilità oraria o di lavoro remoto. Al contrario, vi sono coloro che, pur attribuendo un valore minore a questo equilibrio, danno priorità alla propria carriera, impegnandosi a tempo pieno per raggiungere traguardi professionali specifici. Ciò dimostra che la motivazione derivante dalla flessibilità non dipende solo da benefici pratici, come la riduzione del tempo dedicato al pendolarismo o la possibilità di conciliare impegni familiari, ma anche dalla visione e dalla percezione del successo nella carriera.

In tale contesto, il capitolo si propone di rispondere alla domanda: quale ruolo giocano i fattori legati al successo professionale nel rapporto tra motivazione e flessibilità lavorativa? Si inizierà con una panoramica sul concetto di motivazione dei lavoratori, enfatizzando l'importanza delle risorse umane nella gestione e nel rafforzamento della motivazione stessa. Verrà, inoltre, introdotto il contributo di Elton Mayo, il quale per primo ha messo in luce l'importanza dei fattori psicologici e sociali nei contesti lavorativi,

¹³ Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata, Direzione aziendale e organizzazione (p. 329-354).

evidenziando il legame tra soddisfazione e performance. In seguito, si esploreranno le principali teorie motivazionali, come la piramide dei bisogni di Maslow e la teoria dei due fattori di Herzberg, che offrono spiegazioni sui motivi che spingono i lavoratori a impegnarsi. Verranno approfonditi anche modelli più recenti, come la teoria dell'aspettativa di Vroom e la teoria dell'equità di Adams, che analizzano il rapporto tra sforzo, ricompensa e percezione di giustizia. Infine, sarà proposta una riflessione originale sul legame tra motivazione e flessibilità lavorativa, esaminando come la percezione del successo professionale possa influenzare le preferenze per modalità di lavoro più flessibili.

La motivazione dei lavoratori, un argomento di fondamentale importanza nello studio e nella gestione delle risorse umane, affonda le sue radici già nei primi sviluppi industriali, in particolare durante la prima rivoluzione industriale, quando pionieri come Charles Babbage e Robert Owen (1832) evidenziarono per la prima volta il legame tra il benessere dei dipendenti e la loro produttività. Entrambi sottolinearono che un ambiente di lavoro che promuoveva la soddisfazione e il benessere dei lavoratori non solo favoriva la loro salute, ma contribuiva anche a un aumento significativo dell'efficienza e della produttività.

Nel corso del XX secolo, con l'evolversi delle dinamiche sociali e industriali, il concetto di "risorse umane" ha assunto una forma più strutturata e organizzata, divenendo un concetto formale attraverso la nascita di sindacati e la creazione di dipartimenti di gestione del personale. Questo passaggio ha segnato l'inizio di un'epoca in cui le persone sono state riconosciute come una risorsa strategica fondamentale per il successo delle organizzazioni. I dipartimenti delle risorse umane, quindi, sono diventati il cuore pulsante delle imprese, assumendo la responsabilità di numerose funzioni cruciali, tra cui il reclutamento, la selezione, la formazione, la valutazione delle prestazioni e la gestione dei cambiamenti organizzativi. L'obiettivo principale di queste attività è sempre stato quello di massimizzare le performance dei dipendenti per allinearle con gli obiettivi aziendali, contribuendo così a garantire la crescita e il successo dell'impresa nel lungo periodo¹⁴.

¹⁴ Wright et al., 1994; Rihan, 1998

In un contesto economico e competitivo sempre più dinamico, un dipartimento di risorse umane efficace assume un ruolo imprescindibile nella selezione dei candidati più adeguati, assicurandosi che questi non solo possiedano le competenze necessarie, ma che siano anche motivati e pronti ad adattarsi alla cultura aziendale. Inoltre, è essenziale che le risorse umane creino e promuovano condizioni di lavoro che stimolino la motivazione dei dipendenti, poiché un ambiente che favorisce il benessere psicologico e professionale dei lavoratori è strettamente legato a risultati aziendali superiori, alla maggiore produttività e, non da ultimo, alla fedeltà dei dipendenti stessi¹⁵. Questo legame tra motivazione e performance aziendale rende la gestione delle risorse umane non solo una funzione operativa, ma un elemento strategico fondamentale per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Una delle principali e più importanti responsabilità delle risorse umane all'interno di un'organizzazione è quella di garantire che i dipendenti siano non solo motivati, ma anche fortemente coinvolti nel proprio lavoro. La motivazione, che può essere definita come la forza interna che guida, alimenta e sostiene il comportamento umano, rappresenta un elemento cruciale per il successo e la prosperità di un'organizzazione¹⁶. Essa è infatti un fattore determinante nella creazione di un ambiente lavorativo produttivo, capace di stimolare i dipendenti a dare il massimo delle proprie potenzialità.

Nei paragrafi successivi, verrà approfondito come la motivazione non solo favorisca il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma rappresenti anche il motore che spinge l'organizzazione verso l'eccellenza. Inoltre, si esplorerà il ruolo fondamentale che la direzione aziendale ricopre nell'individuare, implementare e perfezionare sistemi di incentivazione che risultino efficaci nel mantenere alto il livello di motivazione tra i dipendenti.

In primo luogo, una corretta e strategica gestione della motivazione parte già dalla fase di reclutamento, dove è essenziale selezionare candidati che non solo siano dotati delle giuste competenze, ma che siano anche motivati e perfettamente allineati ai valori e alla cultura aziendale. Questo processo di selezione, che tiene conto delle attitudini individuali oltre che delle qualifiche professionali, è cruciale per garantire che i nuovi assunti

¹⁵ Armstrong e Taylor, 2006

¹⁶ Armstrong e Taylor, 2006

possiedano il giusto spirito di impegno verso gli obiettivi aziendali. Un altro passo fondamentale è quello di fornire ai dipendenti una visione chiara e condivisa delle opportunità di crescita professionale e degli obiettivi da raggiungere. La chiarezza in merito alla direzione futura dell'organizzazione e alle aspettative aziendali non solo aiuta i dipendenti a comprendere il loro ruolo all'interno dell'impresa, ma li motiva a perseguire attivamente il successo comune. Tuttavia, è altrettanto importante che l'ambiente di lavoro in cui i dipendenti operano sia sano e positivo, in quanto un contesto lavorativo favorevole è determinante per mantenere la motivazione nel lungo periodo. Solo in un ambiente che promuove il benessere psicologico, il rispetto reciproco e la sicurezza, infatti, i dipendenti possono continuare a impegnarsi con costanza, a sentirsi parte integrante dell'organizzazione e a contribuire in modo significativo al suo successo.

Un'analisi più approfondita delle dinamiche sociali e del loro impatto sulla motivazione è stata condotta dal pioniere Elton Mayo, il quale ha dedicato numerosi studi all'esplorazione delle relazioni interpersonali nei luoghi di lavoro. Le sue ricerche hanno evidenziato come la qualità delle interazioni tra i membri di un team e tra dipendenti e management possa influenzare notevolmente il livello di motivazione e, di conseguenza, la produttività. Mayo ha dimostrato che quando i dipendenti si sentono ascoltati, rispettati e parte di un gruppo coeso, la loro motivazione cresce in modo naturale, portando a un incremento delle performance lavorative. Il suo lavoro ha contribuito a delineare una visione della motivazione che va oltre i fattori strettamente economici, ponendo in evidenza l'importanza delle dinamiche psicologiche e sociali come leve potenti per stimolare l'impegno e la produttività.

2.2 Le teorie motivazionali

La motivazione del personale ha da sempre suscitato grande interesse e costituisce un argomento centrale nelle analisi organizzative. Nel contesto degli studi aziendali, l'attenzione si è progressivamente concentrata sull'importanza del fattore umano all'interno dell'organizzazione. Gli esseri umani non sono infatti solo entità razionali guidate da logiche economiche, ma sono anche animati da emozioni, sentimenti, e da una varietà di bisogni psicologici e sociali che, quando soddisfatti, non solo migliorano la performance individuale nei compiti lavorativi, ma sono anche in grado di generare un impatto positivo sulla produttività complessiva dell'impresa. Come sottolineato da

Silvestrelli¹⁷, la motivazione non è soltanto un fattore che migliora l'impegno e la qualità del lavoro svolto, ma rappresenta anche una leva per il successo aziendale, poiché un alto livello di motivazione porta ad un incremento significativo della produttività. Le teorie motivazionali, pertanto, hanno come obiettivo principale quello di identificare gli elementi necessari a potenziare la produttività all'interno delle organizzazioni, e, attraverso l'applicazione dei vari modelli teorici, è possibile comprendere quali pratiche di gestione implementare per motivare al meglio i propri collaboratori.

Gli studi sulla motivazione delle risorse umane affondano le loro radici agli inizi del XX secolo, periodo in cui iniziarono a emergere le prime riflessioni teoriche su questo tema. Prima di questa evoluzione concettuale, le risorse umane venivano considerate esclusivamente come un input fondamentale per il processo produttivo, finalizzato alla creazione di beni e servizi. Uno dei primi teorici a porre l'accento sull'importanza della motivazione dei dipendenti è stato l'ingegnere Frederick Winslow Taylor, il quale, con il suo celebre lavoro "The Principles of Scientific Management" pubblicato nel 1911¹⁸, sostenne che ottimizzando e semplificando l'attività lavorativa, sarebbe stato possibile ottenere un aumento significativo della produttività. Taylor avanzò l'idea che una collaborazione tra lavoratori e dirigenti fosse essenziale per raggiungere obiettivi di efficienza comuni. La sua teoria si basava principalmente sul concetto di tempo, considerando che attraverso l'istruzione dei lavoratori e il perfezionamento degli strumenti e degli attrezzi utilizzati, fosse possibile misurare e standardizzare i tempi necessari per ogni singola attività. Questo approccio avrebbe ridotto gli sforzi necessari per completare le operazioni, massimizzando al contempo il rendimento. Taylor ritenne che l'incremento della produttività fosse vantaggioso sia per l'impresa che per il lavoratore, ma egli limitò il concetto di motivazione a un solo fattore: il salario. Secondo Taylor, infatti, il benessere dei dipendenti dipendeva esclusivamente dall'incremento economico, e non considerava affatto la motivazione intrinseca, il coinvolgimento o la soddisfazione come elementi rilevanti nel processo produttivo¹⁹.

Tuttavia, agli inizi degli anni '30, con l'emergere della teoria di Elton Mayo (1933), venne radicalmente superato il paradigma taylorista. Secondo Mayo, la motivazione dei

¹⁷ Silvestrelli, P. "Teorie della motivazione" 2007

¹⁸ Taylor, F. W. "The Principles of Scientific Management" 1911

¹⁹ Taylor, 1919; Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011

lavoratori non derivava unicamente dal denaro, ma anche da fattori psicologici e sociali, in particolare dalle relazioni interpersonali che si instaurano all'interno del contesto lavorativo. Mayo si concentrò sull'importanza dell'umanizzazione dell'ambiente di lavoro, riconoscendo che il benessere dei dipendenti e la loro motivazione dipendevano non solo da incentivi economici, ma anche da un ambiente di lavoro che favorisse il coinvolgimento, la soddisfazione e il riconoscimento delle esigenze psicologiche e sociali degli individui²⁰. Le sue ricerche e i suoi studi segnarono una vera e propria rivoluzione nel pensiero motivazionale, ponendo le basi per lo sviluppo delle teorie motivazionali moderne. Queste teorie, a loro volta, hanno influenzato numerosi autori e studiosi, come Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Douglas McGregor, Victor Vroom e Edwin Locke, i quali, ognuno a proprio modo, hanno contribuito a consolidare il concetto di motivazione come elemento complesso e multidimensionale, capace di influenzare profondamente le performance individuali e collettive all'interno delle organizzazioni.

2.2.1 La teoria di Maslow

Abraham Harold Maslow, psicologo statunitense di fama mondiale, è senza dubbio uno degli autori più influenti e significativi nell'ambito degli studi sulla motivazione umana. La sua teoria, proposta nel 1954, si fonda sull'idea che la motivazione degli individui sia strettamente legata ai bisogni che essi devono soddisfare, e che questi bisogni non siano tutti di pari importanza o complessità. Secondo Maslow, gli esseri umani sono spinti ad agire dalla necessità di soddisfare una serie di bisogni, che vengono suddivisi in una scala gerarchica, disposta sotto forma di piramide, i cui livelli si differenziano per la loro intensità e per il grado di complessità richiesto per soddisfarli.

La piramide maslowiana, che rappresenta la struttura fondamentale della sua teoria, è composta da cinque categorie di bisogni che si distribuiscono in ordine gerarchico dal basso verso l'alto. Esse sono:

- Bisogni fisiologici
- Bisogni di sicurezza
- Bisogni di appartenenza

²⁰ Mayo, 1933

- Bisogni di autostima
- Bisogni di autorealizzazione.

Secondo la teoria di Maslow, gli individui tendono a soddisfare i bisogni che si trovano alla base della piramide prima di concentrarsi su quelli di livello superiore. Questi bisogni non si escludono reciprocamente, ma si sviluppano progressivamente man mano che i bisogni più elementari vengono soddisfatti. Il primo livello della piramide è costituito dai bisogni fisiologici, i quali rappresentano le necessità più fondamentali per la sopravvivenza dell'individuo. Tali bisogni comprendono il cibo, l'acqua, l'aria, il riparo e il sonno. Maslow considera questi bisogni come imprescindibili e primari, in quanto il loro soddisfacimento è assolutamente necessario per la sopravvivenza stessa dell'individuo. Una volta che queste necessità primarie sono soddisfatte, l'individuo si sposterà sul secondo livello della piramide, quello dei bisogni di sicurezza.

I bisogni di sicurezza si riferiscono alla necessità di stabilità, di protezione e di prevedibilità nella propria vita. Tali bisogni riguardano non solo la sicurezza fisica, ma anche quella economica, familiare e psicologica. Gli individui, in questa fase, cercano di ottenere un ambiente lavorativo stabile, un lavoro sicuro e una protezione dalle incertezze, nonché una certa tranquillità nelle relazioni sociali e interpersonali. Maslow riteneva che, una volta soddisfatti i bisogni fisiologici e quelli di sicurezza, si sviluppavano i bisogni di appartenenza.

Questi bisogni sono legati all'esigenza di essere accettati all'interno di un gruppo sociale e di stabilire relazioni positive con gli altri. Gli esseri umani, come esseri fondamentalmente sociali, desiderano essere parte di una comunità che li riconosca, li apprezzi e li sostenga. Tali bisogni si manifestano in un forte desiderio di interazione sociale, affetto e amore, ed è essenziale che l'individuo si senta parte di una rete di relazioni che contribuisca al suo benessere emotivo. A questo punto, una volta soddisfatti i bisogni di appartenenza, gli individui tendono a concentrarsi sui bisogni di autostima.

I bisogni di autostima, che rappresentano una fase fondamentale nell'evoluzione della motivazione umana, si riferiscono al desiderio di riconoscimento e di rispetto da parte degli altri, nonché alla necessità di sviluppare una solida e positiva autovalutazione di sé. Questi bisogni sono legati alla ricerca di una reputazione sociale elevata, alla

realizzazione delle proprie capacità e competenze, e alla costruzione di un'immagine di sé che rispecchi il valore che l'individuo attribuisce a se stesso. In altre parole, si tratta del bisogno di ottenere riconoscimento sociale per ciò che si è e per ciò che si è in grado di fare. La soddisfazione di questo bisogno porta l'individuo a sentirsi rispettato, considerato e capace, e questa realizzazione ha un impatto diretto sul suo senso di autostima.

Infine, al vertice della piramide, si collocano i bisogni di autorealizzazione, che rappresentano il desiderio di realizzare pienamente il proprio potenziale come essere umano. Maslow descrive l'autorealizzazione come la capacità di esprimere al massimo le proprie potenzialità, di sviluppare la propria creatività, e di affrontare le sfide che la vita offre, con l'obiettivo di diventare la migliore versione di sé stessi. Gli individui che raggiungono l'autorealizzazione sono motivati dal desiderio di vivere una vita significativa, di esplorare e di realizzare se stessi in modo completo e unico. L'autorealizzazione implica una continua ricerca di crescita personale e di miglioramento, sia a livello professionale che personale.

Un aspetto interessante della teoria di Maslow è che i bisogni più bassi, come quelli fisiologici e di sicurezza, sono necessari per il benessere immediato e la sopravvivenza dell'individuo, mentre i bisogni superiori sono di natura psicologica e più complessi. La soddisfazione dei bisogni primari è dunque un prerequisito per la realizzazione di quelli superiori, ma non significa che i bisogni inferiori vengano esclusi una volta soddisfatti. Ad esempio, un individuo che ha soddisfatto i bisogni fisiologici e di sicurezza continuerà comunque a cercare soddisfazione nei bisogni sociali, di stima e di autorealizzazione.

La teoria di Maslow è stata oggetto di numerose critiche nel corso degli anni. La principale critica riguarda la rigidità della gerarchia proposta: secondo alcuni studiosi, le persone non necessariamente seguono un ordine sequenziale nei loro bisogni, e possono tendere a soddisfare bisogni appartenenti a più livelli contemporaneamente. Inoltre, la teoria di Maslow è stata criticata per la sua universalità, poiché non tiene conto delle diversità culturali e individuali che possono influenzare l'importanza e la sequenza dei bisogni²¹. Infatti, alcuni ricercatori sostengono che in determinate culture o in specifiche situazioni, gli individui potrebbero concentrarsi su bisogni superiori, come

²¹ Louca, Esmailnia, & Thoma, 2021

l'autorealizzazione, anche prima di aver soddisfatto completamente i bisogni più basilari. Nonostante queste critiche, la teoria di Maslow rimane una delle più popolari e influenti nella psicologia e nella gestione delle risorse umane, offrendo una base solida per comprendere le motivazioni alla base dei comportamenti umani e per orientare le politiche aziendali volte a promuovere la crescita e il benessere dei dipendenti.²²

2.2.2 La teoria di Herzberg

Il contributo significativo di Frederick Herzberg alla comprensione della motivazione nel contesto lavorativo si esprime attraverso la sua celebre teoria dei fattori duali, nota anche come “Teoria dei fattori motivanti e igienici” o “Two-factor Theory”. Herzberg ha voluto analizzare in modo approfondito gli aspetti che influiscono sulla soddisfazione e insoddisfazione dei dipendenti all’interno di un’organizzazione, cercando di chiarire quali siano gli elementi che possano favorire un ambiente di lavoro più motivante e produttivo.

Secondo la teoria di Herzberg, la motivazione sul posto di lavoro è determinata da due gruppi distinti di fattori: i fattori motivanti e i fattori igienici. Questi due gruppi di fattori operano su piani diversi e hanno effetti differenti sul comportamento dei lavoratori, ma entrambi sono essenziali per creare un ambiente lavorativo sano e stimolante.

I fattori motivanti sono quelli che riguardano il contenuto intrinseco del lavoro stesso, cioè le caratteristiche e gli aspetti che rendono il lavoro stesso più interessante, gratificante e stimolante. Tali fattori sono direttamente collegati alla natura del lavoro che viene svolto e alla realizzazione di obiettivi professionali e personali. Esempi tipici di fattori motivanti sono la possibilità di successo e di realizzazione personale, il riconoscimento dei risultati ottenuti, l’opportunità di avanzamento di carriera, la possibilità di acquisire nuove competenze e crescere professionalmente, e infine il grado di responsabilità che un lavoratore può assumere nel suo ruolo. Quando questi fattori sono presenti, essi stimolano un profondo coinvolgimento, incrementano la soddisfazione lavorativa e favoriscono il miglioramento delle performance individuali. Tuttavia, è importante sottolineare che questi fattori, pur essendo decisivi per la motivazione, non sono sempre necessari o sufficienti per evitare l’insoddisfazione.

²² Osemeke, M. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting Business and Finance*, 1(1), 161-173.

D'altro canto, i fattori igienici non sono direttamente legati al lavoro in sé, ma riguardano le condizioni esterne in cui il lavoro viene svolto. Questi fattori sono essenziali per garantire che il dipendente non provi insoddisfazione, ma non sono sufficienti per creare una motivazione duratura o per stimolare un coinvolgimento profondo. I fattori igienici includono aspetti come la retribuzione, le condizioni fisiche del luogo di lavoro, la sicurezza sul posto di lavoro, le politiche aziendali, le relazioni con i colleghi e con i superiori, e l'organizzazione del lavoro stesso. Mentre la presenza di questi fattori è fondamentale per evitare insoddisfazione, la loro carenza può portare a disaffezione, frustrazione e malcontento tra i dipendenti. Tuttavia, va notato che la loro presenza non porta di per sé a un aumento della motivazione; anzi, è possibile che la motivazione resti invariata se le condizioni di lavoro sono soddisfacenti ma non stimolanti.

Herzberg, nella sua teoria, suggerisce che i fattori che determinano la motivazione non agiscono in modo statico, ma possono variare nel tempo in base alle circostanze individuali dei lavoratori e al contesto organizzativo. Infatti, la percezione di un fattore motivante può cambiare a seconda del momento della carriera di un dipendente, della sua posizione all'interno dell'azienda o delle sue aspettative professionali. In questo senso, la motivazione non è un fenomeno universale che può essere applicato in modo uniforme a tutti i dipendenti, ma dipende dalla capacità dell'organizzazione di adattare questi fattori alle esigenze specifiche di ciascun lavoratore.

Un altro punto cruciale della teoria di Herzberg è la distinzione tra ciò che può generare insoddisfazione e ciò che può effettivamente aumentare la motivazione. Secondo lo psicologo, la motivazione si verifica quando sono presenti i fattori motivanti, che stimolano un forte coinvolgimento e un'alta soddisfazione lavorativa. Al contrario, i fattori igienici, pur essendo necessari per mantenere un livello minimo di soddisfazione, non sono sufficienti a stimolare un coinvolgimento o un miglioramento significativo nelle prestazioni. Questo significa che è possibile che un dipendente si trovi in una situazione di "non insoddisfazione", dove la mancanza di insoddisfazione non si traduce automaticamente in motivazione, ma in una condizione di indifferenza o apatia nei confronti del lavoro.

La teoria di Herzberg ha rappresentato un avanzamento significativo rispetto ad altri modelli motivazionali, come quello di Maslow, perché propone una visione più articolata

della soddisfazione lavorativa. Mentre Maslow ha teorizzato una gerarchia rigida dei bisogni, nella quale i bisogni inferiori devono essere soddisfatti prima di passare ai bisogni superiori, Herzberg offre una visione meno lineare, considerando la motivazione come un processo dinamico e contestuale. Herzberg, infatti, suggerisce che i dipendenti possano essere motivati da fattori diversi in momenti differenti della loro carriera, a seconda delle circostanze personali e organizzative.

Infine, la teoria dei fattori duali di Herzberg ha avuto un impatto notevole nella gestione delle risorse umane, poiché ha messo in luce l'importanza di garantire un equilibrio tra la prevenzione dell'insoddisfazione (attraverso i fattori igienici) e la promozione della motivazione (attraverso i fattori motivanti). Le aziende che desiderano migliorare la motivazione dei propri dipendenti devono, pertanto, prestare attenzione sia agli aspetti strutturali e organizzativi che favoriscono un ambiente di lavoro stabile e sicuro, sia agli aspetti motivazionali che stimolano l'impegno e la soddisfazione personale. Nonostante alcuni aspetti della teoria di Herzberg siano stati oggetto di critiche, soprattutto per quanto riguarda l'applicabilità universale delle sue categorie, essa rimane uno dei modelli più rilevanti e utili per comprendere come ottimizzare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti in contesti lavorativi complessi.

2.2.3 La teoria di McClelland

David Clarence McClelland, psicologo americano di grande rilevanza, ha dato un contributo fondamentale alla comprensione dei fattori motivazionali attraverso la sua teoria dei bisogni. Questa teoria, che si inserisce in un contesto teorico più ampio, si distingue nettamente dalle teorie di Maslow e di Herzberg, focalizzandosi su tre bisogni principali che gli individui sentono il bisogno di soddisfare per raggiungere i propri obiettivi. Tali bisogni, secondo McClelland, orientano i comportamenti delle persone in modo significativo e sono cruciali nella determinazione del successo o dell'insuccesso nelle loro esperienze lavorative e personali.

In primo luogo, uno dei principali bisogni identificati da McClelland è il bisogno di realizzazione (*need for achievement*). Questo tipo di motivazione è alimentato dal desiderio di raggiungere alti livelli di successo e di eccellenza. Le persone che sono spinte principalmente da questo bisogno sono quelle che cercano costantemente di superare se

stesse, di stabilire e rispettare obiettivi difficili, e di affrontare sfide che le mettano alla prova in modo da ottenere una realizzazione personale. Queste persone trovano gratificazione nel completare compiti complessi e nella consapevolezza di aver raggiunto standard elevati, affrontando sfide con determinazione. È un tipo di motivazione che si nutre della responsabilità e della capacità di risolvere problemi in modo autonomo, e la ricompensa più grande per loro è il riconoscimento del loro successo. In altre parole, il bisogno di realizzazione è intrinsecamente legato alla volontà di migliorarsi e di realizzare il proprio potenziale in ogni ambito della vita.

Il secondo bisogno che McClelland identifica è il bisogno di affiliazione (*need for affiliation*), che riguarda il desiderio di instaurare e mantenere relazioni interpersonali positive e stabili. Le persone mosse da questo bisogno sentono una forte necessità di essere accettate e amate dai propri pari, sia nel contesto lavorativo che in quello privato. Esse sono motivate dal desiderio di costruire legami significativi, di appartenere a un gruppo e di evitare conflitti interpersonali che potrebbero minacciare la loro connessione con gli altri. A differenza del bisogno di realizzazione, che è più orientato al risultato individuale, il bisogno di affiliazione si concentra sulla sfera relazionale e sociale. Le persone con una forte motivazione all'affiliazione tendono a evitare situazioni che possano creare tensioni o incomprensioni, prediligendo invece ambienti di lavoro o sociali in cui possano sentirsi parte di un gruppo che le supporta e le accoglie.

Infine, il terzo tipo di bisogno descritto da McClelland è il bisogno di potere (*need for power*), che riguarda il desiderio di influenzare e guidare gli altri verso la realizzazione dei propri obiettivi. Le persone motivate da questo bisogno hanno una forte inclinazione a esercitare il controllo sugli altri, sia in contesti personali che professionali. Queste persone tendono a ricoprire posizioni di leadership, dove la loro capacità di influenzare e motivare gli altri è un aspetto cruciale del loro successo. A differenza del bisogno di affiliazione, che si concentra sulle relazioni e sull'appartenenza a un gruppo, il bisogno di potere è più legato all'autorealizzazione attraverso il dominio e l'influenza che si esercita sugli altri. Le persone con una forte motivazione al potere trovano soddisfazione nel guidare gli altri e nel vedere gli altri raggiungere obiettivi sotto la loro direzione.

Questi tre bisogni – realizzazione, affiliazione e potere – sono considerati universali e possono essere presenti in ogni individuo, ma in proporzioni diverse, determinando in tal

modo la tipologia di comportamento motivazionale di ciascuno. McClelland suggerisce che l'intensità di ciascuno di questi bisogni possa essere influenzata da fattori culturali, esperienze personali e circostanze specifiche. In pratica, le persone con una forte motivazione al successo saranno più orientate a perseguire sfide complesse, quelle motivate dall'affiliazione si concentreranno maggiormente sulla costruzione di relazioni solide, mentre quelle spinte dal bisogno di potere tenderanno a cercare posizioni di controllo e leadership. Queste categorie di bisogni sono fondamentali per comprendere la psicologia dell'individuo nel contesto lavorativo, in quanto forniscono una chiave di lettura per spiegare le diverse motivazioni che spingono le persone a intraprendere determinate azioni.

In sintesi, McClelland contribuisce alla comprensione della motivazione attraverso un'analisi che, pur differendo da quelle di Maslow e Herzberg, offre un modello che si adatta bene a contesti dinamici e variabili, in cui le persone possono essere motivate da una combinazione di questi bisogni a seconda delle circostanze e degli obiettivi personali. La teoria di McClelland è particolarmente utile per le aziende e le organizzazioni che cercano di motivare i propri dipendenti, poiché consente loro di identificare quale tipo di motivazione prevalga in ciascun individuo e come sfruttarla al meglio per ottenere performance ottimali.

2.2.4 La teoria di McGregor

Le teorie X e Y, sviluppate dallo psicologo Douglas McGregor nel 1960 e presentate nel suo libro *The Human Side of Enterprise*, rappresentano due visioni contrastanti riguardo la motivazione e la gestione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione. Queste due teorie, pur trattando lo stesso tema della motivazione dei lavoratori, si differenziano profondamente per il tipo di visione che esprimono riguardo al comportamento umano sul posto di lavoro. Esse delineano due approcci differenti che i manager possono adottare per comprendere e interagire con i propri dipendenti, basandosi su come percepiscono la natura e le attitudini dei lavoratori.

La teoria X si fonda su una visione pessimistica, talvolta considerata riduttiva, riguardo al comportamento dei lavoratori. Secondo McGregor (1960), questa teoria assume che i dipendenti non siano naturalmente inclini a godere del lavoro, ma lo considerano una

necessità gravosa, e che la loro attitudine generale verso il lavoro sia di tipo passivo. La teoria X suggerisce, quindi, che i lavoratori siano fundamentalmente pigri e che abbiano un'inclinazione a evitare il lavoro, mostrando scarsa iniziativa e un limitato desiderio di realizzarsi attraverso il lavoro. In questa prospettiva, i dipendenti preferiscono essere controllati da altri piuttosto che assumersi responsabilità proprie. McGregor sostiene che, secondo questa visione, i lavoratori abbiano bisogno di una continua supervisione e di una gestione autoritaria per essere indirizzati verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Inoltre, la teoria X postula che i dipendenti tendano a opporre resistenza al cambiamento e a nuove idee, preferendo mantenere lo status quo piuttosto che affrontare nuove sfide. La causa di questo atteggiamento passivo e statico, che caratterizza i lavoratori secondo la teoria X, sarebbe legata alle caratteristiche intrinseche del sistema produttivo stesso, che tenderebbe a comprimere l'autonomia degli individui e a limitarne il loro sviluppo e la loro felicità, riducendo quindi la loro soddisfazione personale.

In forte contrasto con la teoria X, la teoria Y di McGregor presenta una visione decisamente più ottimista e proattiva dei lavoratori. Secondo McGregor (1960), i dipendenti non sono solo in grado di svolgere il proprio lavoro con impegno e responsabilità, ma possono anche trarre soddisfazione da esso, se le condizioni dell'ambiente lavorativo sono adeguate. In particolare, la teoria Y sostiene che quando l'ambiente di lavoro è equilibrato e stimolante, i lavoratori sono in grado di esprimere pienamente la propria creatività e di sviluppare il loro massimo potenziale. In questo tipo di ambiente, i dipendenti tendono ad accettare un grado maggiore di responsabilità e si mostrano più autonomi e proattivi, poiché il loro impegno lavorativo è alimentato dalla possibilità di realizzarsi e di crescere professionalmente. McGregor suggerisce che, in tali circostanze, i lavoratori siano motivati a dare il meglio di sé, non solo per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma anche per ottenere un senso di soddisfazione e di autorealizzazione. Se le condizioni di lavoro sono positive, i dipendenti sono più felici, più motivati e maggiormente impegnati nel loro lavoro. Questo approccio implica che il miglioramento dell'ambiente lavorativo e l'investimento in un clima di fiducia e supporto possano portare a risultati positivi, favorendo una maggiore motivazione e produttività tra i dipendenti.

La teoria Y ha dimostrato una particolare rilevanza nel contesto moderno del lavoro, soprattutto in ambienti come lo Smart Working, dove la fiducia e l'autonomia sono componenti chiave del successo organizzativo. Infatti, l'adozione di un approccio basato sulla teoria Y permette ai manager di sviluppare una relazione di fiducia con i propri collaboratori, offrendo loro maggiore libertà e responsabilità. Questo approccio non solo aumenta la motivazione dei dipendenti, ma favorisce anche un clima di lavoro positivo, in cui ciascun individuo è incoraggiato a esprimere le proprie idee e a contribuire attivamente al successo dell'organizzazione. McGregor, supportato da numerosi studi, ha sottolineato che un orientamento manageriale che si basa sulla fiducia e sull'autonomia, tipico della teoria Y, è positivamente correlato con una maggiore soddisfazione lavorativa e un miglioramento della motivazione tra i dipendenti. In un contesto di Smart Working, dove i dipendenti godono di maggiore autonomia nella gestione delle proprie attività quotidiane, la teoria Y risulta essere particolarmente efficace nel favorire l'impegno e la produttività, perché stimola un senso di appartenenza e di realizzazione, che va ben oltre il semplice adempimento delle mansioni assegnate.

Infatti, quando i manager adottano l'approccio basato sulla teoria Y, si aspettano che i propri collaboratori siano non solo motivati a lavorare, ma anche impegnati attivamente nella crescita e nel miglioramento continuo, con l'obiettivo di raggiungere risultati superiori e contribuire al successo globale dell'organizzazione. Questo orientamento manageriale, caratterizzato dalla fiducia nei confronti dei dipendenti e dal riconoscimento della loro capacità di autogestirsi, crea un ambiente di lavoro che incoraggia l'innovazione, il *problem solving* e la crescita personale, tutti elementi che alimentano il ciclo virtuoso della motivazione e della produttività sul posto di lavoro²³. Pertanto, in un contesto moderno e dinamico come quello dello Smart Working, la teoria Y non solo diventa un metodo efficace di gestione, ma risulta anche fondamentale per l'instaurarsi di un ambiente di lavoro positivo, collaborativo e ad alte prestazioni.

2.2.5 La teoria di Vroom

Nel 1964, lo psicologo Victor H. Vroom pubblicò la sua opera fondamentale dal titolo *Work and Motivation*, nella quale elaborò una teoria della motivazione che avrebbe avuto

²³ Kopelman, Prottas, & Davis, 2008

un impatto significativo sul campo delle scienze psicologiche applicate al mondo del lavoro. La teoria di Vroom, conosciuta anche come “Expectancy Theory” (Teoria dell’aspettativa), si differenzia in maniera sostanziale dalle teorie precedentemente esaminate, come quelle di Maslow o Herzberg, poiché si concentra non sui bisogni degli individui ma sui risultati che questi cercano di ottenere attraverso il loro comportamento lavorativo. Secondo Vroom, la motivazione dei lavoratori è determinata da un insieme di variabili che riguardano le aspettative degli individui riguardo agli obiettivi che intendono raggiungere e alle conseguenze che si aspettano derivare da un determinato impegno nel loro lavoro. Questo approccio pone l'accento sul concetto che ogni persona agisce in base alla propria percezione delle possibili ricompense che potranno derivare dalla propria prestazione lavorativa.²⁴

Vroom propone che la motivazione sia principalmente una funzione delle aspirazioni individuali e degli obiettivi che una persona si prefigge di raggiungere attraverso il lavoro, e non è un fenomeno che dipende esclusivamente da bisogni interiori o da desideri inconsci. L'individuo, secondo la teoria dell'aspettativa, si comporta in modo tale da massimizzare i benefici che percepisce come il risultato di determinati sforzi, cercando di ottenere il massimo valore da ogni azione intrapresa. In altre parole, la motivazione di un lavoratore deriva dalla scelta consapevole di dedicare il proprio impegno verso attività che, se realizzate con successo, produrranno i benefici desiderati, siano essi economici, professionali o di altro tipo. Vroom sostiene che la motivazione di un individuo sia legata a tre principali fattori: l'aspettativa, la strumentalità e la valenza, che interagiscono tra loro e determinano il comportamento motivato di ciascun lavoratore.

In primo luogo, l'aspettativa è il fattore che descrive la convinzione di un individuo che il suo impegno e sforzo possano effettivamente portare al raggiungimento di un determinato obiettivo. Questa aspettativa non è qualcosa di astratto, ma è influenzata da vari fattori concreti e personali, come il livello di autostima dell'individuo, le sue capacità percepite, i successi che ha ottenuto in passato in attività simili e la qualità delle sue relazioni sociali con colleghi, superiori e subordinati. L'aspettativa, quindi, è strettamente

²⁴ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley

legata alla percezione che l'individuo ha delle proprie capacità e delle probabilità che il proprio impegno si traduca in successo.

Il secondo elemento che compone la motivazione, secondo Vroom, è la strumentalità, che si riferisce alla convinzione che un buon risultato dipenda direttamente da una prestazione elevata. In altre parole, l'individuo crede che ci sia un chiaro rapporto di causa-effetto tra la sua performance e i risultati ottenuti. La strumentalità è un aspetto cruciale, poiché indica che il lavoratore è disposto ad impegnarsi e a mettere in gioco le proprie risorse (energia, tempo, competenze) solo se percepisce che questi sforzi possano effettivamente portare a un risultato concreto e apprezzato.

Infine, la valenza rappresenta il valore che un lavoratore attribuisce al risultato ottenuto, cioè se ritiene che il risultato finale sia positivo o negativo per lui, in base agli effetti che questo avrà sulla sua soddisfazione. La valenza è, dunque, un elemento fondamentale in quanto si basa sulla percezione che ogni dipendente ha dei benefici derivanti dal raggiungimento di un obiettivo, siano essi monetari, professionali, o legati al riconoscimento sociale o al miglioramento della qualità della vita (Vroom, 1964). Se la valenza di un risultato è alta, l'individuo sarà più motivato a raggiungerlo; se, invece, la valenza è bassa o negativa, la motivazione sarà scarsa.

In definitiva, secondo la teoria di Vroom, la motivazione di un individuo è il risultato dell'interazione di questi tre fattori: aspettativa, strumentalità e valenza. Vroom sintetizza questa relazione con la formula:

Motivazione = Aspettativa x Strumentalità x Valenza

Questa equazione evidenzia che la motivazione non dipende esclusivamente da un singolo elemento, ma dall'interazione tra la fiducia che un individuo ha nelle proprie capacità, il legame tra prestazione e risultato, e il valore attribuito al risultato stesso. L'approccio proposto da Vroom si fonda sulla razionalità dell'individuo, che valuta costantemente la relazione tra i suoi sforzi, le probabilità di successo e i benefici che derivano dal raggiungimento degli obiettivi prefissati. Di conseguenza, la motivazione sul posto di lavoro non è un fenomeno puramente psicologico o emotivo, ma un processo

di scelta razionale basata sulla valutazione delle possibili ricompense derivanti dal lavoro.²⁵

2.2.6 La teoria di Locke

La teoria del “Goal Setting and Task Performance” di Locke ²⁶rappresenta una delle più recenti ed efficaci teorie nel campo della motivazione, particolarmente pertinente all’interno dei moderni contesti lavorativi. Secondo la visione proposta da Locke, uno degli elementi principali che influenzano il livello di motivazione dei lavoratori è la definizione di obiettivi ben delineati e traguardi prestabiliti. Questi fattori, insieme ad altri, sono elementi chiave che caratterizzano anche il modello di lavoro agile, lo Smart Working. Locke evidenzia come la motivazione dei dipendenti sia fortemente legata al fatto che si pongano obiettivi chiari, misurabili e stimolanti, in grado di orientare le energie individuali verso il raggiungimento di traguardi definiti.

La teoria di Locke è strettamente correlata al modello del *Management by Objectives (MBO)*, già discusso in precedenza, il quale si fonda sull’idea che i dipendenti possano essere maggiormente motivati quando hanno una chiara comprensione di cosa ci si aspetta da loro e degli obiettivi da raggiungere. Secondo Locke, non basta solo definire degli obiettivi, ma è fondamentale che questi siano specifici e sfidanti, poiché maggiore è la difficoltà nell’ottenere un risultato, maggiore sarà la motivazione a raggiungere performance elevate. La presenza di un feedback appropriato, inoltre, gioca un ruolo determinante nel migliorare le performance, perché aiuta i dipendenti a percepire i progressi fatti e a capire quali aree possano necessitare di maggiore impegno o miglioramento²⁷.

In sintesi, la teoria di Locke, pur essendo estremamente influente, non fornisce una risposta unica su quale sia la soluzione migliore per motivare i lavoratori, in quanto ogni individuo risponde in modo diverso agli stimoli e alle circostanze. Di conseguenza, è essenziale che i manager e i dirigenti considerino tutti gli aspetti delle diverse teorie

25 Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata, Direzione aziendale e organizzazione (p. 329-354).

26 Latham & Locke, 1991

27 Miner, J. B. (2005). Essential Theories of Motivation and Leadership. In J. B. Miner, Organizational behavior (p. 432). New York: M.E. Sharpe.

motivazionali precedentemente esplorate, per applicare una strategia che tenga conto delle diverse caratteristiche e necessità del personale. L'applicazione combinata di obiettivi chiari, sfidanti e di feedback appropriati rappresenta quindi un approccio vincente per aumentare la motivazione individuale e collettiva nel contesto del lavoro moderno, compreso lo Smart Working.

2.3 La motivazione del personale come fattore critico di successo: gli elementi chiave che influenzano la motivazione

Le risorse umane rappresentano senza dubbio uno degli elementi più importanti e cruciali per il successo di un'azienda. I collaboratori, infatti, sono considerati una risorsa fondamentale e indispensabile per qualsiasi impresa, costituendo il fattore strategico principale per ottenere un buon livello di produttività. Di conseguenza, per le organizzazioni diventa sempre più essenziale comprendere le esigenze e i bisogni dei propri dipendenti con l'obiettivo di migliorare il loro benessere, potenziare la loro motivazione e, di conseguenza, incrementare la produttività complessiva. A tal fine, le imprese mettono in atto una serie di ricompense e incentivi, con il compito dei manager e delle figure responsabili delle risorse umane di identificare e valorizzare le potenzialità dei dipendenti, così da incrementare la loro motivazione²⁸.

Come confermato dalle teorie motivazionali analizzate nei capitoli precedenti, diversi fattori influiscono sul livello di motivazione lavorativa degli individui. Tra questi fattori si trovano elementi come l'ambiente lavorativo, lo stile di leadership adottato, il sentirsi parte di un gruppo, l'appartenenza all'azienda stessa, la possibilità di crescita professionale, lo sviluppo delle competenze, e naturalmente la retribuzione. È fondamentale che ogni dipendente venga adeguatamente ricompensato e che gli incentivi scelti siano in grado di rinforzare la struttura motivazionale, selezionandoli con cura e attenzione in base alle esigenze e agli obiettivi individuali. Per incentivare adeguatamente il personale, è indispensabile avere una visione chiara degli obiettivi individuali e di gruppo; infatti, la corretta incentivazione è strettamente legata alla gestione efficace degli obiettivi e dei risultati da raggiungere. In primo luogo, è necessario definire le necessità

28 Denny, R. (2009). Motivazione: l'arma vincente. Tecniche collaudate per sempre maggiori affermazioni. Franco Angeli.

aziendali, che dovranno allinearsi con gli obiettivi assegnati ai dipendenti²⁹. Gli incentivi, quindi, dovranno essere coerenti e in sintonia con gli obiettivi e i risultati del singolo lavoratore.

In letteratura, viene effettuata una distinzione tra due principali tipologie di incentivi: quelli di natura monetaria, materiale o estrinseca, e quelli di natura non monetaria, o intrinseca³⁰. Oggi, non è più sufficiente attrarre i dipendenti con stipendi allettanti o incrementare i bonus (incentivi monetari). Le aziende devono offrire un mix equilibrato tra le due tipologie di incentivi, assicurando ricompense di vario genere legate al senso di realizzazione personale, alle opportunità di crescita professionale, al coinvolgimento, allo stile di vita e all'ambiente di lavoro (incentivi intrinseci). Le motivazioni dei collaboratori possono variare notevolmente. Alcuni potrebbero essere motivati a svolgere determinate attività lavorative semplicemente perché le trovano entusiasmanti, ovvero per il valore intrinseco che il lavoro riveste per loro; questa tipologia di motivazione è definita motivazione intrinseca³¹. Altri individui, invece, potrebbero trarre gratificazione dal ricevere una ricompensa tangibile a seguito di una performance positiva, in questo caso parliamo di motivazione estrinseca. La soluzione ottimale per le organizzazioni risiede nella combinazione di queste due forme di motivazioni³².

A questo punto, è utile introdurre il concetto di "Total Reward System" (sistema di ricompensa totale), un approccio che considera ogni elemento apprezzato dai dipendenti nel loro rapporto di lavoro³³. Questo sistema rappresenta la somma totale di tutti i benefici e delle ricompense che un dipendente percepisce come significativi all'interno della propria esperienza lavorativa. Questi benefici possono includere una varietà di elementi che i dipendenti considerano importanti e di valore³⁴. Nel corso degli anni sono stati sviluppati diversi modelli di Total Reward System, ma ai fini di questo studio, verrà

29 Festré A., & Giustiniano L. 2010. La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentivi e motivazioni. In A.a.V.v., *Crescere al futuro 2*, Gruppo 24 Ore, Milano: pp. 40-70

30 Dazzi & Pedrabissi, 2006, p. 40-70; Bénabou & Tirole, 2003, pp. 489-520

31 Amabile, 1993, pp. 185-201

32 Festré, A., & Giustiniano, L. (2010). La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentivi e motivazioni. HAL, 40-70

33 Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *Journal of Industrial Psychology*

34 Zhou, J., Qian, X., Henan, Q., & Lei, X. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*

utilizzato il modello di Nienaber (2011), che risulta essere il più completo. Secondo questa prospettiva, il Total Reward System si articola in sei principali categorie di ricompensa:

- **Retribuzione di base (*monthly salary o guaranteed remuneration*):** una componente fondamentale della retribuzione che fornisce una base stabile e garantita.
- **Retribuzione variabile (*variable pay o contingency pay*):** una retribuzione che varia in base ai risultati ottenuti, collegata a performance eccellenti.
- **Benefici (*benefits*):** vantaggi aggiuntivi, come assicurazioni sanitarie, pensioni integrative e altri tipi di supporto economico.
- **Sviluppo delle performance e della carriera (*performance and career management*):** include gli sforzi orientati al miglioramento delle performance, la crescita professionale e le opportunità di avanzamento. Si concentra sul miglioramento delle competenze dei dipendenti, sulla formazione continua e sulle opportunità di carriera.
- **Ambiente di lavoro (*quality work environment*):** si riferisce agli elementi che favoriscono l'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa (*work-life balance*), come la flessibilità lavorativa, il riconoscimento, e la progettazione innovativa dell'ambiente di lavoro.
- **Integrazione lavoro-casa (*work-home integration*):** riguarda l'implementazione di politiche aziendali che supportano i dipendenti nell'integrare il lavoro con la loro vita domestica, per favorire il raggiungimento di un equilibrio tra lavoro e vita privata.

La motivazione delle risorse umane rappresenta un aspetto dinamico e soggetto a cambiamenti nel tempo, in quanto fortemente influenzata dalle circostanze lavorative e dalle diverse fasi della vita di un individuo. Pertanto, i programmi destinati allo sviluppo della motivazione del personale devono essere progettati in modo personalizzato, tenendo conto delle necessità specifiche di ciascun dipendente, delle diversità individuali e del

contesto lavorativo in cui si inseriscono. È essenziale considerare anche il legame tra motivazione e performance, nonché il sistema di valutazione delle prestazioni.

Per incentivare adeguatamente il personale, le aziende devono fare delle scelte strategiche su quali elementi puntare, selezionando le leve più idonee a stimolare la motivazione. In questo contesto, lo Smart Working emerge come uno strumento particolarmente potente, che, se attuato correttamente, può portare a un significativo aumento della motivazione tra i dipendenti. Un aspetto fondamentale che lo Smart Working favorisce all'interno del *Total Reward System* è l'integrazione tra lavoro e vita privata, ossia il concetto di "*work-home integration*". Le politiche che promuovono un equilibrio ottimale tra il lavoro e la vita domestica costituiscono un fattore di grande rilevanza per il benessere e la motivazione dei dipendenti, e devono essere adeguatamente supportate e incoraggiate tramite l'adozione dello Smart Working. Infatti, questo modello innovativo rappresenta un modo alternativo di organizzare il lavoro, focalizzandosi proprio sull'ottenimento di un bilanciamento positivo tra gli impegni professionali e quelli personali.

La promozione del work-life balance, facilitata dallo Smart Working, genera effetti positivi sul benessere complessivo del collaboratore. Un buon equilibrio tra vita privata e lavoro non solo contribuisce al miglioramento della salute e della soddisfazione dell'individuo, ma instaura anche una relazione positiva tra il benessere del dipendente, la sua motivazione e le sue performance lavorative³⁵. Questo approccio, dunque, risulta determinante per potenziare la produttività e il coinvolgimento dei lavoratori, in quanto si orienta alla valorizzazione dell'individuo in un contesto lavorativo che rispetta le sue esigenze personali.³⁶

2.4 Smart Working: la chiave per motivare e migliorare le performance del team

Nell'ambito delle dinamiche che influenzano la motivazione e la soddisfazione del personale all'interno delle organizzazioni, è stato ampiamente documentato che tra i vari

³⁵ Kodz, J. (2003). Working Long Hours: A review of the evidence. Employment Relations Research Series, Department of Trade and Industry, 1-264. Tratto da https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf

³⁶ Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*

fattori che incidono significativamente sulla motivazione stessa vi sono aspetti come un ambiente di lavoro positivo e l'integrazione equilibrata tra vita professionale e vita privata, ovvero il concetto di *work-home integration*. Questo equilibrio tra i due ambiti rappresenta un elemento fondamentale per il benessere psicologico e la qualità della vita dei dipendenti, e dunque influisce direttamente sulla loro motivazione e produttività.

In questo contesto, lo Smart Working emerge come uno dei modelli organizzativi del lavoro più innovativi ed efficaci per favorire tale equilibrio. Infatti, se implementato correttamente, lo Smart Working non solo contribuisce al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti, ma agisce anche come un potente catalizzatore per un incremento della motivazione, creando le condizioni ideali per il raggiungimento di un work-life balance soddisfacente. In molti studi condotti in ambito accademico, è stato dimostrato che l'introduzione di questo modello di organizzazione del lavoro abbia effetti positivi sul benessere dei dipendenti, che si traducono in un miglioramento delle loro prestazioni lavorative e in una maggiore soddisfazione generale nel contesto lavorativo.

Numerose ricerche hanno rivelato che lo Smart Working consente ai dipendenti di godere di una maggiore flessibilità oraria e geografica, permettendo loro di gestire meglio le proprie esigenze familiari, personali e professionali. Ciò genera, come effetto immediato, un miglioramento significativo della motivazione dei dipendenti, che vedono in questo modello di lavoro la possibilità di ridurre lo stress legato agli spostamenti quotidiani e di avere maggiore tempo da dedicare a sé stessi e alle proprie famiglie. Un aumento della soddisfazione lavorativa è stato infatti associato alla possibilità di integrare efficacemente il lavoro con la vita privata, con ripercussioni positive anche sulla produttività stessa.

Nel contesto del *Total Reward System* delineato da Nienaber (2011), l'integrazione tra il lavoro e la vita privata assume un ruolo centrale, perché consente di trattare l'aspetto della motivazione in modo olistico e individualizzato. Il concetto di work-life balance, che si pone come obiettivo il raggiungimento di un equilibrio ottimale tra le responsabilità professionali e quelle familiari o personali, rappresenta uno degli aspetti più rilevanti nelle moderne politiche aziendali. Tale concetto si fonda sull'idea che le dimensioni lavorativa e privata non debbano essere in conflitto, ma possano completarsi a vicenda, contribuendo al miglioramento complessivo della qualità della vita dell'individuo.

Con riferimento alla vita professionale, ci si riferisce naturalmente alla carriera, alla realizzazione di ambizioni professionali e agli impegni lavorativi, mentre la vita privata abbraccia tutti gli aspetti legati alla cura della famiglia, al tempo libero e alle attività ricreative. È ormai ampiamente accettato che una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo lavorativo sia strettamente correlata a un miglioramento del work-life balance, che a sua volta contribuisce a incrementare il benessere psicologico dei dipendenti. Un buon equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, infatti, porta a una maggiore serenità, riducendo il rischio di *burn-out* e aumentando la motivazione dei dipendenti, con evidenti ripercussioni positive sulle loro performance professionali e sul loro atteggiamento nei confronti del lavoro³⁷.

Un'ulteriore evidenza dell'impatto positivo dello Smart Working sulla motivazione e sul work-life balance dei dipendenti viene dai dati raccolti dall'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano. Secondo uno studio condotto nel 2021, i dipendenti che lavorano in modalità Smart Working guadagnano in media 60 minuti al giorno rispetto ai colleghi che si recano quotidianamente in ufficio. Questo tempo extra può essere utilizzato per attività extra-lavorative, come trascorrere più tempo con la famiglia, dedicarsi a hobby o altre attività personali. Il risparmio di tempo legato agli spostamenti consente quindi di ottimizzare i ritmi di vita quotidiani, con impatti benefici sul benessere psico-fisico dei dipendenti e, di conseguenza, sulla loro motivazione e soddisfazione sul lavoro³⁸.

In effetti, questi effetti positivi sul benessere e sulla produttività sono stati confermati anche dal centro di ricerca Carlo Dondena dell'Università Bocconi, che nel 2017 ha condotto uno studio sullo Smart Working. I risultati della ricerca hanno mostrato un aumento della soddisfazione per il work-life balance pari al 6,6% tra i dipendenti che lavoravano in Smart Working rispetto ai loro colleghi che, pur svolgendo le stesse mansioni, si recavano in ufficio. Inoltre, i lavoratori che adottano lo Smart Working hanno dimostrato una produttività superiore del 3-4% rispetto a coloro che lavorano in modalità

³⁷ Hartog, K. L., Solimene, A., & Tufani, G. (2015). *The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!* Milano: Kindle Edition.

³⁸ Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-18.

tradizionale, con un notevole abbassamento del tasso di assenteismo. L'incremento della motivazione e della produttività è quindi strettamente legato al modello di lavoro agile³⁹.

Un aspetto interessante emerso da diverse ricerche riguarda la differenza di impatto dello Smart Working in base al genere. Infatti, è stato osservato che uomini e donne utilizzano lo Smart Working in modalità differenti, con risultati variabili in termini di benessere e work-life balance. Ad esempio, le donne sembrano beneficiare maggiormente di questo modello, con un incremento del 7,9% nella soddisfazione per il bilanciamento tra vita privata e lavoro, rispetto al 5,4% degli uomini. Questo fenomeno può essere spiegato dalla diversa motivazione con cui uomini e donne accedono allo Smart Working: mentre le donne, soprattutto quelle con figli, tendono a scegliere questa modalità di lavoro per rispondere a esigenze familiari e personali, gli uomini invece la utilizzano più frequentemente come parte di una strategia di avanzamento di carriera⁴⁰.

Inoltre, l'età dei lavoratori gioca un ruolo cruciale nell'adozione dello Smart Working. I giovani, che sono generalmente più inclini ad adottare nuove tecnologie e modalità di lavoro, si dimostrano più disposti ad abbracciare il lavoro agile. Tuttavia, non è solo la competenza tecnologica a determinare il successo dello Smart Working: uno studio condotto in Svizzera ha evidenziato che le capacità di adattamento ai contesti organizzativi, piuttosto che le abilità informatiche, sono decisive. I lavoratori più esperti, infatti, possiedono una maggiore intelligenza organizzativa e sanno come muoversi all'interno di contesti aziendali complessi, il che conferisce loro un vantaggio nell'utilizzo dello Smart Working rispetto ai più giovani.

In sintesi, lo Smart Working si configura come uno strumento fondamentale per migliorare la motivazione, la produttività e il benessere dei dipendenti, a condizione che venga gestito in modo strategico e consapevole. Tuttavia, per massimizzare i benefici di questa modalità di lavoro, le aziende devono adottare politiche aziendali inclusive e flessibili, che possano rispondere alle diverse esigenze dei dipendenti, tenendo conto della

³⁹ Querzé, R., & Sacchi, M. S. (2017, dicembre 10). Lo smartworking aumenta la produttività: ecco le prove. Corriere della sera. Tratto il giorno agosto 28, 2021 da https://www.corriere.it/economia/17_dicembre_10/smartworking-aumentaproduttivita-ecco-prove-2c739b3a-ddaa-11e7-8c94-7eddeb8854ff.shtml

⁴⁰ Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 365–381

loro età, del loro genere e delle specifiche condizioni personali. L'obiettivo è quello di creare un ambiente di lavoro che consenta a ciascun dipendente di sentirsi valorizzato, motivato e soddisfatto, sia nel suo ruolo professionale che nel suo equilibrio tra vita privata e lavorativa.

2.5 Strategie vincenti per motivare il personale tramite lo Smart Working

Nei paragrafi precedenti, è stato evidenziato come l'adozione dello Smart Working possa generare numerosi effetti positivi sul livello di motivazione dei dipendenti. Quando implementato correttamente, il lavoro agile ha il potenziale di incrementare significativamente la produttività e migliorare l'equilibrio tra la sfera lavorativa e quella privata. Tuttavia, è cruciale sottolineare che, qualora non venga attivato in modo adeguato e non venga monitorato con attenzione, questa modalità lavorativa potrebbe risultare inefficace, creando difficoltà di gestione e non producendo gli effetti desiderati.

Prima di adottare il modello dello Smart Working, un'azienda deve assicurarsi di implementare correttamente quelle che sono le quattro leve fondamentali per il suo successo: la cultura manageriale, la tecnologia, le policy organizzative e gli spazi di lavoro. È essenziale che l'approccio allo Smart Working vada oltre il concetto di semplice "lavoro da casa", che risulta essere una versione troppo limitata di ciò che il lavoro agile può offrire. Affinché lo Smart Working generi effettivamente i benefici auspicati, è fondamentale che le organizzazioni istituiscano delle linee guida chiare e precise, in modo che i dipendenti possano sfruttare al meglio questa modalità di lavoro. Tali linee guida dovrebbero comprendere anche suggerimenti pratici su come i collaboratori possano organizzare al meglio la loro attività lavorativa nel contesto dello Smart Working.⁴¹

Per ottenere benefici tangibili e per mantenere alto il livello di motivazione del personale, è fondamentale che i dipendenti seguano alcune indicazioni che contribuiscono a una gestione più efficiente e soddisfacente delle proprie giornate lavorative. Come suggerito da Agostoni (2020), i seguenti punti sono considerati particolarmente utili:

⁴¹ Von Rundstedt. (2021). *Lo smart working in Svizzera: cosa è successo ad un anno dall'inizio del lock-down*. Lugano: Von Rundstedt

- **Organizzare l'agenda e gli impegni in programma:** La pianificazione del lavoro e delle attività giornaliere risulta cruciale per evitare la procrastinazione e per gestire al meglio il proprio tempo. È importante stabilire degli orari precisi da rispettare, che non solo aiuteranno a portare a termine i compiti in tempo, ma anche a creare una routine più equilibrata. Inoltre, organizzare il proprio lavoro con una visione a lungo termine, fissando obiettivi settimanali, consente di alleggerire il carico mentale, riducendo il rischio di sentirsi sopraffatti.
- **Fissare delle *deadline*:** Una volta definito un orario di lavoro giornaliero, è essenziale anche stabilire un orario preciso per terminare la propria giornata lavorativa. Lavorando da casa, infatti, può esserci la tentazione di continuare a lavorare senza limiti, perdendo il confine tra la vita professionale e quella privata. Imporsi un termine preciso per la conclusione della giornata lavorativa non solo aiuta a staccare la spina, ma prepara anche i dipendenti ad affrontare gli impegni del giorno successivo con maggiore serenità.
- **Evitare le distrazioni:** Un altro rischio importante quando si lavora in un ambiente domestico è la tentazione di cedere facilmente alle distrazioni. Per contrastare questo problema, è fondamentale che durante l'orario di lavoro si rimanga focalizzati esclusivamente sul lavoro, evitando altre attività non legate alla professione. In aggiunta, è consigliabile pianificare delle pause durante la giornata lavorativa, per “staccare la spina” e ricaricare le energie, riducendo così lo stress e migliorando la concentrazione.
- **Rimanere in contatto e confrontarsi con i colleghi e i superiori:** Mantenere un contatto costante con il proprio team di lavoro e con i superiori è di fondamentale importanza. Non solo per garantire una continua collaborazione e pianificazione, ma anche per mantenere alto il morale del team, favorendo una comunicazione efficace e un clima di lavoro positivo.
- **Fissare degli obiettivi giornalieri:** Stabilire degli obiettivi chiari per ogni giornata lavorativa è una strategia utile per ottimizzare il tempo e garantire che il lavoro venga svolto con un approccio mirato. Non solo questa pratica aiuta a suddividere le attività, ma mantiene anche viva la motivazione, poiché ogni obiettivo raggiunto rappresenta una piccola vittoria che stimola ulteriormente la produttività.

- **Mantenere uno stile professionale anche se non si è in ufficio:** Infine, gli esperti di Smart Working suggeriscono di adottare un comportamento professionale anche quando si lavora da casa. Questo implica vestirsi ogni mattina come se si stesse per andare in ufficio, e mantenere in ordine lo spazio di lavoro domestico, creando un ambiente che favorisca la concentrazione e distingua chiaramente i momenti lavorativi da quelli personali. Questo approccio aiuta a mantenere una mentalità professionale, favorendo una separazione psicologica tra il lavoro e la vita privata, e garantendo una maggiore produttività.

Seguendo questi consigli pratici, le organizzazioni possono massimizzare i benefici dello Smart Working, aumentando la motivazione dei dipendenti, migliorando la loro produttività e assicurando un equilibrio ottimale tra la sfera lavorativa e quella privata.⁴²

2.6 Gli impatti potenziali dello Smart Working sulla motivazione dei dipendenti

Nell'ambito dell'analisi della letteratura, emerge con chiarezza l'importanza di considerare gli effetti che eventi straordinari come la pandemia da COVID-19 e l'introduzione dello Smart Working hanno avuto su diversi aspetti della vita lavorativa. In particolare, si è prestata attenzione agli impatti che tali fattori hanno avuto sulla salute, sul bilanciamento tra vita lavorativa e privata (work-life balance), e sul livello di produttività dei lavoratori in questo periodo storico così particolare e complesso. Ciò che risulta particolarmente significativo è che questi tre aspetti non sono elementi separati e distinti, ma sono fortemente interconnessi tra loro; infatti, spesso si osserva che un miglioramento in uno di essi porta a effetti positivi anche sugli altri. Per questo motivo, è oggi più che mai fondamentale che le imprese si impegnino a creare le condizioni necessarie per garantire ai propri dipendenti un buon livello di salute fisica e mentale, nonché un adeguato equilibrio tra vita lavorativa e vita privata⁴³. Raggiungere questi obiettivi non solo contribuisce al benessere individuale dei lavoratori, ma rappresenta

⁴² Agostoni, L. (2020). Remote Working: Advices to Reduce Risks and Boost Productivity. Milano: IASON Essential Services for Financial Institutions

⁴³ Bolisani E., Scarso E., Ipsen C., Kirchner K. and Hansen J.P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. Special Issue, pp. 458-476.

anche una leva strategica per aumentare la produttività complessiva, generando così vantaggi reciproci per entrambi: i dipendenti e l'organizzazione aziendale nel suo complesso.⁴⁴

2.6.1 Gli effetti sulla salute dello Smart Working

Prima dell'emergere e della rapida diffusione del COVID-19, l'introduzione e l'adozione del modello organizzativo del lavoro in modalità Smart Working non era mai stata imposta in maniera obbligatoria. Questo significava che i dipendenti potevano godere di una maggiore libertà e flessibilità nell'organizzare e gestire il proprio lavoro. Lo Smart Working veniva visto prevalentemente come una modalità che poteva supportare i lavoratori in particolari circostanze difficili, come ad esempio in situazioni di malattia, difficoltà nel mantenere una buona concentrazione, problemi legati alla qualità del sonno e stress. In questo contesto, il modello agile di lavoro risultava essere un valido strumento per favorire un migliore equilibrio tra la vita privata e quella professionale, promuovendo così il benessere fisico e mentale dei lavoratori, e incrementando la loro soddisfazione e motivazione personale.

Tuttavia, se si esamina la letteratura, emergono anche alcune problematiche e criticità che affliggono i lavoratori che adottano il lavoro agile. Tra queste si segnala, ad esempio, la sensazione di solitudine e l'estraniamento che alcuni dipendenti possono provare. Secondo un'indagine condotta da Buffer su un campione di 3500 lavoratori in Smart Working, il 20% degli intervistati ha riferito di aver sperimentato difficoltà nella comunicazione con i colleghi e il 20% ha dichiarato di soffrire di solitudine durante lo svolgimento delle proprie attività lavorative da remoto. Con l'arrivo della pandemia da COVID-19⁴⁵, a questi aspetti positivi e negativi legati allo Smart Working, se ne sono aggiunti altri, che hanno reso la situazione ancora più complessa, soprattutto a causa dell'adozione massiccia del lavoro da remoto. Le misure di contenimento del virus, che prevedevano la chiusura delle attività economiche, il distanziamento sociale e, laddove possibile, l'introduzione obbligatoria del *remote working*, hanno creato una situazione

⁴⁴ Angelici M., Profeta P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. CESifo Working Paper, No. 8165. Center for Economic Studies and ifo Institute. Munich.

⁴⁵ Huebener M., Waights S., Spiess C.K., Siegel N.A., Wagner G.G. (2020). Parental Well-Being in Times of COVID-19 in Germany. IZA DP No. 13556. Institute of Labor Economics, July 2020.

senza precedenti. Tali misure sono state essenziali per contenere la diffusione del contagio, specialmente considerando che, secondo i dati pre-pandemici, circa il 50% dei lavoratori si trovava in condizioni che esponevano gli individui a un alto rischio di infezione e trasmissione del virus.

Il contesto socioeconomico in cui è stato implementato lo Smart Working, sia dal punto di vista economico-finanziario che umano, era caratterizzato da una forte incertezza e instabilità, fattori che non hanno certamente contribuito a facilitare la gestione di una situazione già di per sé difficile. In questo periodo di emergenza sanitaria, le famiglie hanno dovuto affrontare numerosi problemi, tra cui la difficoltà nel separare la sfera professionale da quella privata, specialmente per coloro che hanno dovuto conciliare il lavoro con la cura dei figli e la gestione della loro educazione. La pandemia ha determinato anche una significativa interruzione nell'attività fisica quotidiana. I passi mediamente percorsi sono diminuiti da 9400 a 4600 al giorno, il tempo dedicato al sonno è aumentato di circa 25-30 minuti per notte, mentre il tempo passato a socializzare si è ridotto di circa 30 minuti al giorno, con un conseguente aumento del tempo trascorso davanti agli schermi, anche a causa dell'adozione delle modalità di lavoro da remoto. Inoltre, si è registrato un aumento del 65% del numero di persone considerate a rischio di depressione clinica.

Un altro aspetto che è emerso con forza è che lo stress derivante dalla pandemia ha avuto effetti diversi a seconda delle specifiche situazioni familiari e individuali. Le famiglie con una situazione economica e finanziaria più solida sono riuscite, in generale, a gestire meglio la crisi, riducendo i livelli di stress. Al contrario, i lavoratori senza figli non hanno evidenziato un netto calo del loro benessere psicologico, probabilmente perché non avevano da affrontare le difficoltà derivanti dalla chiusura delle scuole e dalla gestione della formazione a distanza dei propri figli. Questo fenomeno è stato confermato anche da uno studio condotto in Germania, che ha analizzato la condizione psicologica dei lavoratori che, allo stesso tempo, sono genitori, durante questo periodo di emergenza. È emerso che la chiusura delle scuole ha avuto un impatto negativo significativo sul benessere di questi individui, con effetti maggiormente visibili tra le donne e tra coloro con un livello di istruzione inferiore. Il calo del benessere psicologico ha avuto

ripercussioni sul benessere familiare, sullo sviluppo dei bambini e sulla produttività lavorativa dei genitori.

Inoltre, è stata riscontrata una notevole differenza nell'impatto che la pandemia ha avuto sulla salute mentale tra uomini e donne, con le donne che hanno mostrato una maggiore propensione a sviluppare sintomi depressivi. La situazione di emergenza ha sicuramente amplificato il senso di isolamento che ha caratterizzato questo periodo storico, con il lavoro da remoto che ha ulteriormente complicato le dinamiche di interazione e scambio di conoscenze tra i colleghi. Secondo una ricerca condotta da LinkedIn e dall'Ordine degli Psicologi, su un campione di 2000 italiani che hanno lavorato in Smart Working durante la pandemia, il 46% ha riscontrato difficoltà nella gestione dello stress, il 26% ha avuto problemi di concentrazione, il 27% ha segnalato disturbi del sonno e il 18% ha sofferto di problematiche legate alla salute mentale.

Da questi risultati, si può intuire che i lavoratori in Smart Working hanno dovuto affrontare molteplici difficoltà, legate non solo alla necessità di svolgere il lavoro da remoto, ma anche alle difficili condizioni imposte dalla pandemia. È importante sottolineare che l'adozione dello Smart Working e il peggioramento dello stato di salute mentale sono, entrambi, effetti diretti della situazione emergenziale causata dal COVID-19, e non vanno considerati come la causa principale di queste difficoltà. Sarebbe troppo semplicistico e riduttivo attribuire la responsabilità delle problematiche psicologiche alla sola introduzione del lavoro agile.

Infine, un ulteriore effetto della diffusione del virus è stato l'impatto negativo sulla salute respiratoria dei lavoratori. Da questo punto di vista, sono emerse differenze tra coloro che lavoravano da remoto e coloro che erano costretti a recarsi fisicamente in azienda, con questi ultimi che hanno subito maggiormente le conseguenze negative sulla loro salute respiratoria e fisica, a causa dell'esposizione maggiore al rischio di contagio. In particolare, i lavoratori con un reddito basso sono stati maggiormente colpiti, aumentando le disuguaglianze già esistenti.

In conclusione, l'adozione dello Smart Working, se da un lato ha accentuato il senso di isolamento che ha caratterizzato questo periodo così delicato, dall'altro ha rappresentato

uno strumento fondamentale per contenere la diffusione del contagio e tutelare la salute dei lavoratori e delle loro famiglie.

2.6.2 Gli effetti sulla produttività dello Smart Working

Un aspetto di estrema rilevanza e importanza, che merita un'analisi approfondita, riguarda l'efficienza legata al modello organizzativo dello Smart Working. La capacità di questa modalità di lavoro di incrementare i livelli di produttività ha determinato, nel contesto attuale, una crescente propensione da parte delle aziende a implementarla, spingendo molte di esse a mantenere in vigore tale modello anche dopo che l'emergenza sanitaria fosse terminata, qualora i risultati ottenuti siano risultati soddisfacenti.⁴⁶

In generale, è possibile osservare una correlazione positiva tra l'introduzione dello Smart Working nelle aziende e un aumento del livello di produttività. Questo fenomeno può essere giustificato da due motivazioni principali. In primo luogo, l'aumento della produttività può essere attribuito alla possibilità concessa ai lavoratori di svolgere le proprie attività lavorative direttamente dalla propria abitazione, risparmiando così il tempo che normalmente verrebbe impiegato per raggiungere il luogo di lavoro. Inoltre, la possibilità di lavorare in un ambiente più tranquillo e familiare, come la propria casa, favorisce una maggiore concentrazione e soddisfazione personale. Un secondo fattore che contribuisce a spiegare l'incremento della produttività è quello che viene definito "effetto Hawthorne", che si riferisce alla maggiore motivazione e soddisfazione che i lavoratori provano quando viene loro concessa la possibilità di lavorare in modalità *smart*. In questo scenario, i dipendenti tendono a migliorare il proprio impegno e a lavorare in modo più efficiente, sentendosi maggiormente responsabilizzati nei confronti dell'azienda. Diverse evidenze a riguardo mostrano che i lavoratori che adottano lo Smart Working sono più inclini a rispettare le scadenze, impiegano meno tempo in attività secondarie e, conseguentemente, ricevono valutazioni più positive dai propri superiori.

Tuttavia, è fondamentale sottolineare come questa efficienza possa subire una diminuzione nel caso in cui lo Smart Working venga adottato in maniera eccessivamente

⁴⁶ Bicocchi S., Barazzetta P., Ligonzo B., Pomesano E., Farina F.S., Lamberti A., Licitra R.E. (2020). Smart working. Ufficio Studi PwC.

prolungata. Infatti, un ricorso costante e senza interruzioni a questa modalità di lavoro potrebbe portare a una riduzione delle interazioni personali tra colleghi, con conseguente appesantimento dei processi comunicativi. Questo fenomeno potrebbe comportare un rallentamento nell'apprendimento dei lavoratori, dato che il trasferimento di conoscenze risulta ridotto, e una diminuzione del controllo da parte dei supervisori, che potrebbero trovarsi più distanti dalle dinamiche quotidiane di lavoro.⁴⁷

Come già emerso nei capitoli precedenti, durante la pandemia da COVID-19⁴⁸ si è osservato un calo della produttività, che può essere attribuito principalmente a disturbi psico-fisici legati al *lockdown*. Tale evidenza si allinea perfettamente con quanto emerso dalla letteratura analizzata in precedenza, che ha mostrato come esista una correlazione positiva tra il benessere dei dipendenti e i livelli di produttività: quando i lavoratori si trovano in uno stato di benessere maggiore, sono anche più efficienti. Durante il periodo emergenziale, infatti, una parte significativa dei lavoratori ha dichiarato di non sentirsi soddisfatta del proprio lavoro, con conseguente calo di produttività. Questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che molte persone, pur essendo malate o non al meglio delle proprie condizioni fisiche, hanno continuato a lavorare, sebbene con prestazioni al di sotto degli standard abituali.

In aggiunta, va considerato che il livello di produttività individuale è strettamente legato alla possibilità di interagire e collaborare a stretto contatto con un team di lavoro. Infatti, coloro che hanno avuto la possibilità di mantenere un rapporto stabile e continuativo con i propri colleghi non hanno sperimentato alcun calo nella produttività, riuscendo a portare a termine le proprie mansioni in modo efficace ed efficiente. Al contrario, i lavoratori che sono stati maggiormente isolati, senza la possibilità di interagire regolarmente con i colleghi, hanno incontrato notevoli difficoltà, che hanno inevitabilmente allungato la durata delle loro giornate lavorative, rendendo il lavoro meno produttivo nel complesso.

⁴⁷ Hernandez Y.T. (2020). Remote Workers. What are we Missing and Why is it Important during the Covid19 Lockdown ? Journal of occupational and environmental medicine. American College of Occupational and Environmental Medicine, September 2020.

⁴⁸ Bolisani E., Scarso E., Ipsen C., Kirchner K. and Hansen J.P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. Special Issue, pp. 458-476.

3 CAPITOLO - SMART WORKING E WORK-LIFE BALANCE: STRUMENTI PER UN EQUILIBRIO VINCENTE

La fine dello scorso secolo e l'inizio del nuovo millennio sono stati anni caratterizzati da importanti cambiamenti in molti ambiti della nostra vita quotidiana. Uno di questi ambiti è, proprio, il panorama lavorativo, protagonista di mutamenti radicali, influenzati da fattori tecnologici, economici e sociali. L'avvento della rivoluzione digitale e l'innovazione tecnologica hanno ridefinito gli schemi organizzativi e operativi delle aziende, introducendo strumenti sempre più sofisticati e moderni che hanno stravolto i tradizionali schemi del lavoro, offrendo sempre più nuove e varie opportunità alle imprese. Le innovazioni introdotte hanno favorito il ricorso ad un approccio sempre più rivolto alla flessibilità, sia nelle strutture organizzative sia in quello che è il lavoro operativo, offrendo alle aziende la possibilità di adattarsi in maniera più rapida ai repentini cambiamenti e alle nuove esigenze del mercato in evoluzione.

Allo stesso tempo, di pari passo con l'aumento degli strumenti a disposizione per le aziende, anche le aspettative e le richieste dei lavoratori si sono evolute di pari passo. Le nuove generazioni, nate negli anni a cavallo tra gli anni '90 e il primo decennio del ventunesimo secolo, si dimostrano sempre più attenti alla ricerca di un equilibrio tra vita professionale e personale, rendendo sempre più attrattive quelle modalità di lavoro che offrono maggiore flessibilità e più autonomia nel gestire il proprio tempo e spazio di lavoro. Questo cambiamento delle preferenze degli individui in quello a cui si dà priorità nella ricerca di un lavoro, ha spinto le aziende a rivalutare le proprie strategie e i propri modelli, dirigendosi sempre di più verso la creazione di ambienti di lavoro maggiormente inclusivi e orientati al benessere dei dipendenti.

In questo nuovo scenario del mondo del lavoro, lo Smart Working è emerso come una risposta efficace alle nuove esigenze delle varie parti in causa. Concepito come un modello di lavoro flessibile che focalizza l'attenzione più sul raggiungimento dei target aziendali e lavorativi, piuttosto che sulla presenza fisica in ufficio, lo Smart Working offre ai lavoratori l'opportunità di svolgere le proprie attività lavorative in contesti differenti dagli ambienti aziendali tradizionali. Questo approccio, che è stato favorito dall'avvento di strumenti e tecnologie digitali avanzate, permette di assicurare non solo la continuità

operativa, ma anche di elevare i livelli di produttività raggiunti, grazie ad una maggiore soddisfazione dei dipendenti che riescono a trovare più facilmente un equilibrio tra vita privata e vita professionale. Questo strumento operativo, infatti, permette ai lavoratori di godere di una maggiore autonomia, concedendo la possibilità di gestire al meglio il proprio tempo, tra le responsabilità lavorative e gli impegni personali.

Il sempre più diffuso utilizzo, da parte delle aziende, dello Smart Working ha dimostrato numerosi benefici, che andremo poi ad analizzare in maniera più dettagliata nei capitoli successivi, sia dal lato delle aziende che dal lato dei dipendenti. Infatti, per le imprese, rappresenta un'opportunità per ridurre i costi operativi, in particolar modo i costi fissi come, ad esempio, quelli relativi alla gestione di una sede fisica, e per aumentare la produttività potendo per esempio individuare validi profili senza limiti dovuti all'area geografica di provenienza. Dall'altro lato, invece, i lavoratori hanno, in questo modo, la possibilità di gestire in modo più efficace il proprio tempo, riducendo lo stress e i costi relativi agli spostamenti quotidiani necessari per raggiungere la sede di lavoro e migliorando il proprio benessere complessivo.

Nonostante i numerosi benefici relativi al passaggio allo Smart Working, la transizione verso questo modello necessita di una profonda revisione delle prassi manageriali e l'adozione di una cultura aziendale che abbia come fondamento base la fiducia reciproca e la responsabilizzazione dei dipendenti. Per garantire queste cose, è fondamentale che l'organizzazione disponga di strumenti adeguati a incoraggiare una comunicazione chiara e una collaborazione efficiente tra i vari componenti del team. Inoltre, allo stesso tempo, è fondamentale stabilire linee guida chiare per evitare una cattiva gestione di quelle che devono essere le ore lavorative e quello che invece deve essere il tempo libero, prevenendo situazioni negative che potrebbero venirsi a creare, dando vita ad episodi di *burn-out* sempre più frequenti.

In sintesi, lo Smart Working offre allo stesso tempo una soluzione alle esigenze di competere in un mercato del lavoro sempre più competitivo, e una risposta alle aspettative di lavoratori sempre più attenti al tema del benessere psicologico, anche in relazione alle proprie scelte lavorative, facilitando un miglior equilibrio della loro work-life balance. Questo capitolo, dunque, si propone di approfondire il tema del work-life balance,

evidenziando come una maggiore autonomia nella gestione delle proprie responsabilità professionali possa influenzare l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, migliorando il benessere dei dipendenti e il livello di produttività che in queste condizioni garantiscono all'azienda. Inoltre, concentreremo l'attenzione su quelle che sono le principali leve dello Smart Working, che se ben sfruttate favoriscono l'implementazione efficace di questo modello nei vari contesti lavorativi.

3.1 Definizione e principi della Work-Life Balance

«Il tempo è la cosa più preziosa che un essere umano può spendere»⁴⁹

Così recitava il filosofo greco Teofrasto. Il tempo è una risorsa finita e non rinnovabile, e proprio per questo la sua gestione rappresenta una delle sfide più complesse della società contemporanea.

Nell'era della digitalizzazione, in un mondo che ci vede ormai “connessi” ventiquattro ore al giorno, sette giorni su sette, il confine tra vita professionale e personale è diventato sempre più sfumato, con il rischio che il lavoro invada spazi tradizionalmente dedicati al riposo, ai propri affetti e agli interessi personali. Questa massima di Teofrasto ci invita a riflettere su come decidiamo di gestire ed impiegare il nostro tempo⁵⁰. In questo senso, il *work-life balance* non si riduce, infatti, ad una banale suddivisione delle ore tra lavoro e vita privata, ma si configura come una ricerca costante di una gestione armonica di questi due ambiti, che possa favorire la soddisfazione personale del lavoratore per quello che riguarda le modalità con cui gestisce il proprio tempo. Un equilibrio tra vita lavorativa e vita personale che rispecchi le aspirazioni personali, permette di vivere il tempo lavorativo non come un sacrificio o come un obbligo a cui si è costretti per guadagnarsi da vivere, ma come un'opportunità di continua crescita e fonte di realizzazione personale. Allo stesso modo, dedicare tempo alla famiglia, agli interessi personali e alla cura del proprio benessere, non dovrebbe essere visto come una minaccia alla produttività, bensì come una condizione essenziale per essere più soddisfatti dal punto di vista personale, in

⁴⁹ Diogene, L. “Vita dei filosofi” libro V

⁵⁰ Ricci, F. “Conciliazione vita lavorativa e vita privata. Pratiche di work life balance nelle organizzazioni” 2012

modo da essere più invogliati a raggiungere livelli di performance superiori nel lungo periodo.

Nonostante i vari tentativi nel corso del tempo di individuare una definizione per il concetto di work-life balance risulta un fenomeno complesso. Greenhaus insieme ad altri studiosi, hanno definito il bilanciamento tra vita lavorativa e privata come “*the extent to which an individual is equally engaged in and equally satisfied with his or her work role and family role*”⁵¹, ovvero il grado in cui un individuo è ugualmente coinvolto e ugualmente soddisfatto del proprio ruolo lavorativo e del proprio ruolo familiare.⁵²

L’equilibrio tra la vita lavorativa e quella personale, ribattezzato con il termine *Work-life balance* (WLB), è diventato un tema sempre più centrale nell’ambito della psicologia del lavoro. Questo concetto, più in generale, fa riferimento alla capacità di un individuo di distribuire tempo, sforzi e risorse tra gli impegni lavorativi e le necessità della propria vita privata, in modo da raggiungere un livello adeguato di soddisfazione personale in entrambe le sfere, evitando che uno di questi ambiti vada a cannibalizzare l’altro, con possibili ripercussioni negative sulla produttività e sul benessere personale.⁵³

Infatti, è stato dimostrato che un equilibrio positivo tra lavoro e vita privata influisce favorevolmente su diversi aspetti relativi alla vita e alle prestazioni del lavoratore: permette infatti di incrementare la soddisfazione lavorativa, di ridurre il livello di stress, evitando possibili fenomeni negativi da esso causati, e di migliorare la produttività individuale e collettiva. Per questo motivo, molte organizzazioni hanno iniziato a sviluppare strategie e iniziative mirate a favorire un ambiente lavorativo più coerente con queste nuove esigenze, promuovendo pratiche come lo Smart Working, che si indirizzando sempre più verso nuovi modelli lavorativi, caratterizzati da una maggiore flessibilità, sia a livello di tempo che di spazio, e da una maggiore attenzione nei confronti della soddisfazione e del benessere dei propri lavoratori.

⁵¹ Greenhaus, H.J. & Collins, M.K. & Shaw, D.J., 2003, p.513

⁵² Greenhaus, J.H., e Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work family enrichment, in « Academy of Management Review » 31, pp. 72-92.

⁵³ Boldizzoni D., 2000, Creare valore con le risorse umane - la forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale, Milano, Guerini e Associati.

L'implementazione di politiche, pratiche e iniziative orientate al *Work-Life Balance* rappresenta un fattore strategico sia per attrarre i migliori profili possibili sul mercato del lavoro, dando loro motivi per identificarsi nell'azienda e non cercare di spostarsi altrove, sia per favorire un clima organizzativo più positivo e produttivo. Sempre più imprese riconoscono l'importanza di promuovere un equilibrio tra vita lavorativa e personale, non solo per rispondere alle esigenze e alle aspettative dei dipendenti, ma anche per ottimizzare le prestazioni aziendali.

La possibilità per le imprese, grazie a strumenti sempre più sofisticati che nel tempo si sono resi disponibili, di offrire ai lavoratori forme di lavoro flessibile, consente a quest'ultimi di affrontare la propria quotidianità con maggiore serenità, riducendo il carico di stress e le preoccupazioni legate alla gestione della sfera privata e familiare.

Di conseguenza, investire nella creazione di ambienti di lavoro di qualità non è solo una scelta etica, ma una strategia aziendale vincente. Un'organizzazione che valorizza il benessere dei propri dipendenti può offrire maggiori stimoli a far bene ai propri dipendenti, instaurare in loro un senso di appartenenza più forte, favorendo l'identificazione nella azienda e un impegno concreto nel perseguire obiettivi e valori che a quel punto diventerebbero sempre più condivisi e vicini ad essere anche obiettivi personali, garantendo così una crescita sostenibile nel lungo periodo.

Tuttavia, mantenere un adeguato Work Life Balance non significa solo bilanciare il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla sfera personale, ma implica anche un equilibrio emotivo e psicologico tra i due ambiti, coinvolgendo aspetti più complessi legati alla salute mentale, alle relazioni sociali e alla qualità della vita complessiva, tutti ambiti, spesso influenzati in maniera importante dalla soddisfazione che si ha nei confronti della propria vita lavorativa.

3.2 Origine della Work-Life Balance

La vita e le giornate di gran parte della popolazione mondiale, in particolar modo quella adulta, sono scandite dai ritmi lavorativi, che spesso risultano difficili da conciliare con le esigenze personali, generando tensioni, stress e problematiche relazionali che influiscono sul benessere psicofisico. L'aumento della complessità sociale, dovuto agli

enormi cambiamenti culturali derivanti dalla globalizzazione e dalla rivoluzione digitale, ha reso ancora più impellente la necessità di ripensare il rapporto tra vita professionale e privata. Tra i fattori principali che hanno concorso a questa evoluzione possiamo individuare la crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, l'incremento delle famiglie in cui entrambi i genitori sono occupati, una popolazione che dai dati censiti risulta essere sempre più vecchia anagraficamente andando ad aumentare il carico di lavoro e il tempo necessario da dover dedicare alla cura, per esempio, dei propri familiari.

Tuttavia, il vero *turning point* che ha fatto da spinta propulsiva decisiva per la diffusione capillare dello *smart working*, è rappresentato dall'avvento dell'emergenza sanitaria COVID-19, rendendolo non solo un'opzione a cui alcuni imprenditori più illuminati ricorrevano, ma una necessità immediata per poter evitare di intaccare i ritmi lavorativi, attenendosi allo stesso tempo alle norme e ai divieti che i vari Paesi si sono trovati costretti a imporre per tutelare la popolazione dalla diffusione del contagio.

L'imposizione di *lockdown* globali, intervallati da periodi caratterizzati comunque da ferree restrizioni sugli spostamenti, hanno costretto milioni di lavoratori a spostare le proprie attività al di fuori di quello che fino a quel momento riconoscevano come l'unico spazio possibile in cui svolgere le proprie mansioni, obbligando il mondo delle aziende ad una sperimentazione forzata di lavoro da remoto che non ha precedenti. Se prima dello scoppio del Covid 19, lo *Smart Working* era adottato solo da una piccola rappresentanza di aziende e riguardava principalmente mansioni caratterizzate da un elevato livello di qualifiche e da una marcata specializzazione, durante il 2020 è diventato un modello con cui confrontarsi per la maggior parte dei professionisti. Questo mutamento delle strutture e delle dinamiche lavorative tradizionali, ha avuto conseguenze significative sia sul piano individuale che organizzativo: da un lato, ha sottolineato i benefici della flessibilità lavorativa, consentendo ai dipendenti di gestire meglio il proprio tempo e ridurre lo stress legato agli spostamenti quotidiani; dall'altro, ha sollevato nuove sfide legate alla separazione tra vita lavorativa e privata, al senso di isolamento e alla complessità di riuscire a mantenere, anche a distanza, una comunicazione efficace con i propri collaboratori.

L'emergenza pandemica ha anche accelerato l'evoluzione del concetto di *work-life balance*, evidenziando come la prestazione professionale che si presta al proprio datore di lavoro, non deve obbligatoriamente essere vincolata ad uno spazio fisico prestabilito, come nel concetto tradizionale dell'ufficio presso la sede dell'azienda, e che l'autonomia nella gestione delle attività può portare a una maggiore soddisfazione e produttività. Tuttavia, la transizione verso modelli di lavoro più flessibili ha presentato, comunque, alcune criticità. A causa dell'assenza di preavviso, dovuto all'avvento improvviso di questa pandemia, e della rapidità con cui le aziende si sono trovate costrette ad implementare questi nuovi modelli lavorativi, non si è stati in grado di definire una chiara regolamentazione su alcuni punti e fornire strumenti opportuni di tutela per i lavoratori, portando, in alcune situazioni, ad un'estensione incontrollata dell'orario di lavoro, con il rischio sovraccaricare i dipendenti oltre ciò che sarebbe giusto.

Se nel periodo pre-pandemico, le politiche relative al tema della *work-life balance* erano considerate un valore aggiunto offerto da poche aziende all'avanguardia, fin dal momento dei primi *lockdown*, si sono trasformate in una necessità riconosciuta su scala mondiale. Sempre più aziende stanno focalizzando la loro attenzione e le loro risorse in politiche e strumenti che permettano, ai dipendenti, di garantirsi una gestione equilibrata del tempo lavorativo e di quello da dedicare alla vita personale, come, per esempio, il diritto alla disconnessione e una gestione flessibile dell'orario, combinando allo stesso tempo lavoro da casa e lavoro presso la sede dell'ufficio. Inoltre, è iniziata a diffondersi una maggiore attenzione e sensibilizzazione sul valore della salute mentale dei lavoratori, spingendo molte aziende a introdurre programmi e iniziative che possano incrementare il benessere mentale. Tutte queste trasformazioni che hanno riguardato il mondo del lavoro, e più in generale che hanno investito la vita di ognuno di noi, hanno reso imprescindibile il passaggio ad un approccio più flessibile e inclusivo all'interno del contesto lavorativo, che sia in grado di adattarsi alle nuove esigenze dei lavoratori assicurando una maggiore sostenibilità della vita professionale nel lungo termine.

Per trovare i primi esempi di forme primordiali di *work-life balance*, bisogna guardare alle iniziative aziendali attuate per facilitare i lavoratori nella gestione dell'equilibrio tra vita professionale e familiare, che è in continua evoluzione parallelamente alle trasformazioni della società. In particolar modo, furono le donne a sperimentare per prime

questa esigenza, poiché, all'interno di un contesto sociale basato su convenzioni e regole non scritte, fortunatamente ormai vetuste e superate, che prevedevano che fosse responsabilità esclusiva del genere femminile la gestione della casa e la cura e crescita dei figli. Questo spinse le donne a dover trovare delle soluzioni che permettessero loro di bilanciare il tempo dedicato alla carriera con quello invece da destinare alla sfera familiare, spingendo sempre più aziende ad attuare delle strategie e delle soluzioni che fossero in grado di rispondere a queste specifiche esigenze. Questo bisogno di equilibrio fu legittimato da un punto di vista normativo dalla promulgazione della legge 1044, il 6 Dicembre del 1971. Tale direttiva sancì la costituzione degli asili nido pubblici, che avevano come scopo principale quello di facilitare l'accesso delle donne al mondo del lavoro. Tuttavia, con il progressivo mutamento dei ruoli di genere e la consapevolezza ormai diffusa della necessità di distribuire in maniera molto più equa le responsabilità familiari, a prescindere dal genere di appartenenza, la necessità di bilanciare lavoro e vita privata si è trasformata in un'esigenza non più esclusivamente femminile, ma che riguardava l'intero team di lavoro, indirizzando sempre più le imprese ad adottare strategie e soluzioni capaci di rispondere a queste specifiche esigenze.

A partire già dagli anni del Ventennio fascista, iniziarono a nascere delle iniziative finalizzate ad offrire un supporto reale e concreto alle donne lavoratrici, attraverso l'istituzione di servizi prettamente dedicati all'infanzia, come ad esempio la realizzazione di asili e scuole materne aziendali. Questo grazie anche alla spinta promotrice di alcune aziende e di imprenditori virtuosi, che per primi hanno introdotto queste politiche innovative, tra cui citiamo e ricordiamo, per esempio, la Filanda Maiani di Forlì, con la costruzione del primo asilo nido destinato ad ospitare i figli e le figlie delle operaie già nel marzo del 1923, seguita poi da altre aziende come Olivetti ad Ivrea già qualche anno più tardi o dalla Falck a Sesto San Giovanni, una delle più importanti società attive a livello nazionale nel settore siderurgico durante il ventesimo secolo, promotrice, invece, della realizzazione di una serie di appartamenti e condomini da destinare ai cosiddetti pendolari "permanenti" che lavoravano nello stabilimento, ma che avevano casa e famiglia in paesi dell'hinterland, a cui facevano ritorno solo nel fine settimana. Queste iniziative diedero vita ad un nuovo modello di welfare aziendale che, con il tempo, si

sarebbe consolidato, finendo per diventare, nel contesto lavorativo attuale, uno degli strumenti fondamentali per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e personale.⁵⁴

Con il passare del tempo e l'emergere dei temi relativi al benessere mentale come sempre più centrali nella società odierna, un numero crescente di imprese si è trovata a sposare queste pratiche e questa visione, andando ad incrementare le proprie iniziative in questa direzione. Iniziative che non si sono limitate, però, soltanto ai servizi per l'infanzia, come la creazione di scuole materne e asili nido, ma che hanno riguardato anche altri ambiti come la creazione di spazi dedicati ad attività ludiche e culturali, nuove tutele che incentivassero la genitorialità, come l'introduzione di congedi parentali e della maternità, e soluzioni innovative che favorissero la gestione del proprio tempo libero. Tutte queste strategie non mirano solo a migliorare la qualità della vita dei dipendenti, ma anche ad accrescere il loro coinvolgimento e la loro produttività, sottolineando il concetto che il benessere dei dipendenti è ormai un fondamento delle strategie aziendali moderne.

Se le imprese citate in precedenza rappresentavano i precursori dell'introduzione di queste politiche, nel corso del tempo sono sempre di più le diverse realtà aziendali che hanno concentrato sforzi e investimenti nel tentativo di offrire ai propri lavoratori gli strumenti per avere una work-life balance che possa soddisfarli e incentivare la loro produttività. Nestlé, ad esempio, ha pensato ad iniziative di work-life balance che comprendono giornate dedicate alla famiglia, nelle quali i lavoratori possono portare in ufficio i propri figli, prendendo parte con loro ad una serie di attività appositamente realizzate al fine di coinvolgerli in un ambiente stimolante, permettendo di rafforzare allo stesso tempo il legame genitore-figlio. Anche SAP ha promosso esperienze di lavoro all'estero, dando l'opportunità ai propri lavoratori e alle loro famiglie di espandere i propri orizzonti e arricchire il proprio bagaglio culturale, mentre Edison ha investito in spazi dedicati ai figli dei propri dipendenti, che sono stati progettati per favorire lo sviluppo sensoriale ed educativo dei bambini. Anche Citi, Microsoft e altre grandi imprese hanno sviluppato una serie di pratiche che forniscano supporto alle famiglie, mettendo a disposizione, per esempio, servizi di baby-sitting su richiesta e percorsi di crescita pensati per favorire lo sviluppo sociale e intellettuale dei figli dei dipendenti.

⁵⁴ Anna M. Ponzellini e Egidio Riva, pubblicato in *Sociologia del Lavoro*, n.134/2014

Nella società contemporanea, è sempre più diffusa la presenza di modelli familiari che si diversificano tra loro: dalle *dual-career couples*, in cui entrambi i soggetti della coppia sono impegnati nelle proprie carriere professionali, delegando a persone esterne molte delle responsabilità relative a casa e famiglia, fino alle famiglie in cui uno dei due componenti è impegnato in una carriera lavorativa, mentre l'altro si fa maggiormente carico delle responsabilità private. Allo stesso tempo, bisogna tenere in considerazione anche la profonda trasformazione del mondo del lavoro in generale che, sempre più, si caratterizza per un'elevata fluidità e incertezza, rendendo sempre più complicato assistere a rapporti di lavoro molto duraturi tra il dipendente e l'azienda. Proprio per via di queste trasformazioni, in questo scenario di continua instabilità, raggiungere una work-life balance equilibrata diventa, a tutti gli effetti, una strategia essenziale per le aziende che in questo modo possono riuscire ad attrarre i migliori profili assicurandosi una buona dose di adattabilità in un mercato del lavoro sempre più dinamico e imprevedibile.

Un altro elemento che può influenzare in maniera importante la ricerca di un equilibrio soddisfacente della propria work-life balance è rappresentato dal modo in cui il singolo lavoratore percepisce il proprio lavoro. Se il lavoro viene considerato semplicemente come un mezzo necessario per assicurare una sicurezza economica alla famiglia, sarà più facile separarlo dalla vita privata, mentre se il dipendente si identifica completamente nel proprio lavoro, trasformandolo nel principale ambito della propria vita, a cui dedicare gran parte delle proprie energie e ambizioni, il rischio di un disequilibrio aumenta esponenzialmente, rischiando di dar vita ad alcune situazioni negative tipiche di questi casi, come per esempio il fenomeno del *workaholism*.

È quindi evidente che il raggiungimento di un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata non può basarsi su un'unica soluzione valida per tutti, ma deve essere adattato alle esigenze specifiche di ciascun individuo e alle circostanze della sua vita personale. Il *work-life balance*, dunque, non rimanda ad un concetto statico e immutabile nel tempo, ma, piuttosto, ad un processo dinamico che si evolve nel tempo, condizionato da una serie di fattori diversi, come ad esempio le priorità personali, i cambiamenti del mercato del lavoro e l'evoluzione delle strategie adottate dalle aziende. L'adozione di strategie flessibili e personalizzate rappresenta dunque la chiave per garantire non solo il benessere

dei lavoratori, ma anche la sostenibilità e la competitività delle aziende nel lungo periodo.⁵⁵

3.3 Le leve dello Smart Working per migliorare la Work-Life Balance

Lo smart working introduce diverse leve che, se ben sfruttate, possono significativamente migliorare l'equilibrio tra la vita lavorativa e quella personale, promuovendo il benessere psicologico e la soddisfazione professionale. Tra queste leve, alcune si concentrano sulla flessibilità e autonomia, mentre altre riguardano l'uso della tecnologia e la fiducia organizzativa, fattori che, combinati, favoriscono una gestione ottimale dei compiti e delle attività quotidiane.

- **Flessibilità oraria e geografica**

Il concetto di work-life balance è spesso ridotto a una semplice questione di gestione del tempo, ma questa visione limitata non tiene conto dell'intero panorama che costituisce un vero e proprio equilibrio tra le dimensioni lavorativa e privata della vita di un individuo. In effetti, sebbene la corretta distribuzione del tempo tra lavoro e vita personale sia un aspetto cruciale di tale equilibrio, essa rappresenta solo uno degli elementi fondamentali per costruire una base solida su cui si fondano altri fattori che influenzano il benessere complessivo. Affinché un individuo possa dedicare sufficiente tempo alle proprie esigenze personali e familiari, oltre che alle responsabilità professionali, il datore di lavoro dispone di diverse possibilità e strumenti per favorire tale equilibrio.

Una delle opzioni più diffuse e in continua espansione riguarda la pratica del lavoro da remoto, o home office, che sta diventando sempre più popolare, in particolare per le professioni legate agli uffici e alle attività che possono essere svolte tramite computer. In tale configurazione, il datore di lavoro offre ai propri dipendenti l'opportunità di lavorare direttamente dalla propria abitazione durante l'orario lavorativo, senza la necessità di recarsi fisicamente in ufficio. Per avvalersi di questa modalità, è generalmente sufficiente

⁵⁵ Federica Ballone, Roberta Belleggia, Paola Costa, Valentina Giorgi, Elisa Manfreda, Pamela Moretti, Daniela Rotondo "Total Reward System e Work Life Balance: un approccio integrato all'attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni" 2013

che il dipendente disponga di un computer e di una connessione a Internet stabile, strumenti essenziali per svolgere il lavoro da remoto.

I vantaggi di questa modalità lavorativa sono molteplici. Prima di tutto, i dipendenti guadagnano più tempo libero, poiché risparmiano il tempo normalmente impiegato per il tragitto casa-lavoro. Inoltre, l'ambiente domestico consente ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni in un contesto meno stressante e vincolato rispetto all'ufficio: senza le restrizioni tipiche degli ambienti lavorativi tradizionali, come il dress code obbligatorio, gli orari rigidi per le pause, la pressione sociale o i rumori fastidiosi. Per i genitori, questa configurazione offre la possibilità di trascorrere più tempo con il partner e i figli, potendo così conciliare gli impegni familiari con quelli professionali, a condizione che vengano rispettati gli obiettivi lavorativi previsti.

Tuttavia, non sono mancati anche alcuni svantaggi connessi al lavoro da remoto. Uno dei principali rischi è che, essendo il dipendente lontano dal controllo sociale dell'ufficio, potrebbe cedere alla tentazione di usare il tempo destinato al lavoro per attività personali o distrazioni. Inoltre, per molte persone, lavorare da casa non è sempre facile: l'ambiente domestico, purtroppo, può risultare troppo familiare e distrattivo, compromettendo la concentrazione necessaria per svolgere il lavoro in maniera produttiva. Di conseguenza, l'home office non deve essere considerata una soluzione universale per tutti i lavoratori che desiderano ottenere un buon equilibrio tra vita professionale e privata.

Un altro aspetto che può contribuire positivamente al *work-life balance* riguarda l'introduzione degli orari di lavoro flessibili. Quando ai dipendenti viene concessa maggiore libertà nella gestione degli orari di inizio e fine della giornata lavorativa, delle pause e dell'allocazione delle ore settimanali, aumenta la possibilità di adattare la propria vita lavorativa alle esigenze personali e familiari. Questo tipo di flessibilità è ormai una realtà consolidata in molti luoghi di lavoro, dove è comune che i dipendenti possano decidere autonomamente quando presentarsi in ufficio e quando lasciare, pur rispettando le ore lavorative stabilite dal contratto. Un esempio di flessibilità oraria potrebbe essere rappresentato dalla definizione di un "quadro di riferimento" che stabilisca, ad esempio, la possibilità di completare otto ore lavorative tra le 7:00 e le 20:00. In questo modo, più

ampio è il range temporale, maggiore è la flessibilità che il dipendente ha nel pianificare autonomamente la propria giornata lavorativa.

Molti datori di lavoro, inoltre, offrono maggiore flessibilità proprio nel giorno di venerdì, permettendo ai dipendenti di anticipare l'inizio del fine settimana, a patto che abbiano adempiuto al numero fisso di ore di lavoro richieste durante la settimana. Questo tipo di flessibilità non solo favorisce una gestione migliore del tempo, ma contribuisce anche a migliorare la soddisfazione dei lavoratori.

Inoltre, la possibilità di organizzare orari di lavoro flessibili e di garantire adeguati periodi di riposo, come ad esempio un sonno sufficiente e rigenerante, gioca un ruolo fondamentale nel sostenere la salute fisica e mentale dei dipendenti. Un riposo adeguato favorisce infatti la concentrazione e le prestazioni lavorative, ed è quindi essenziale che i datori di lavoro adottino modelli di orario flessibile che non solo rispettino le esigenze di tempo dei lavoratori, ma che siano anche in grado di promuovere la loro salute e il loro benessere, con un impatto positivo sulla qualità dei risultati ottenuti.⁵⁶

- **Autonomia nello svolgimento dei compiti e fiducia organizzativa**

Un altro aspetto fondamentale che contribuisce alla work-life balance è l'autonomia che i dipendenti hanno nella gestione dei propri compiti. Lo smart working permette ai lavoratori di organizzare il proprio tempo e le proprie attività lavorative in modo autonomo, senza la necessità di un continuo controllo da parte dei superiori. Questo tipo di empowerment migliora il benessere psicologico, poiché i dipendenti si sentono più responsabili e in controllo delle proprie azioni. La fiducia che i datori di lavoro ripongono nei propri dipendenti è cruciale: quando i lavoratori percepiscono un clima di fiducia, si sentono più motivati e soddisfatti, contribuendo a ridurre lo stress e favorendo un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Le richieste crescenti nel contesto lavorativo si riferiscono principalmente all'intensificazione dell'attività lavorativa, un concetto che riguarda "l'impegno che i dipendenti mettono nel loro lavoro durante il tempo in cui

⁵⁶ Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero
<https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

lavorano”⁵⁷. Tale intensificazione può essere di natura estensiva o intensiva (Kelliher & Anderson, 2010). L'intensificazione estensiva si riferisce al tempo complessivamente dedicato al lavoro, mentre quella intensiva implica un impegno mentale e cognitivo maggiore nel svolgimento delle attività lavorative.

Secondo quanto individuato da Kelliher e Anderson (2010), l'intensificazione del lavoro può avvenire attraverso tre modalità distinte. Innanzitutto, l'aumento dell'impegno può essere imposto dall'organizzazione, può essere facilitato o reso possibile grazie alla flessibilità concessa ai dipendenti, oppure può essere autonomamente intrapreso dal lavoratore in cambio della possibilità di lavorare in maniera più autonoma o flessibile (Kelliher e Anderson, 2010)⁵⁸. Le seguenti sezioni esploreranno in dettaglio ciascuno di questi scenari.

Nel primo caso, l'intensificazione del lavoro avviene attraverso una chiara imposizione da parte del datore di lavoro, il quale può richiedere ai dipendenti di aumentare i ritmi lavorativi. Questo tipo di dinamica si verifica frequentemente in contesti di riduzione del personale (*downsizing*), quando un'organizzazione, riducendo il numero di dipendenti, può spingere i restanti lavoratori a rimanere sotto pressione, chiedendo loro di aumentare l'impegno o di estendere le ore lavorative, come evidenziato da Kets de Vries e Balazs. Tuttavia, nello studio condotto da Kelliher e Anderson (2010), i lavoratori in *smart working* non hanno riferito di essere stati costretti ad aumentare l'intensità del loro impegno. Nonostante ciò, è importante sottolineare che i manager potrebbero comunque esercitare delle pressioni, indirette ma comunque influenti, per svolgere attività lavorative oltre l'orario di lavoro ufficiale, facilitato in questo caso dall'utilizzo delle tecnologie digitali e delle ICT⁵⁹.

Il secondo scenario riguarda l'intensificazione derivante dalle caratteristiche intrinseche del lavoro stesso. Secondo Kelliher e Anderson, due fattori principali possono favorire un aumento dell'impegno lavorativo: la tipologia di compiti da svolgere e l'assenza di

⁵⁷ Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (Eds.). (2002). Job insecurity and work intensification (pp. 53-80). London: Routledge.

⁵⁸ Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work.

⁵⁹ Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In Job demands in a changing world of work (pp. 45-63).

distrazioni. In particolare, compiti come la redazione di documenti o l'analisi di grandi volumi di dati richiedono un impegno mentale intenso che può essere facilitato dalla riduzione delle distrazioni (ibidem). Inoltre, molti dei partecipanti intervistati da Kelliher e Anderson (2010) hanno descritto la propria casa come un ambiente di lavoro meno distratto rispetto all'ufficio. Questo risultato, tuttavia, entra in contrasto con le teorie precedenti che suggeriscono che il lavoro da remoto possa comportare un aumento delle interferenze tra le attività lavorative e quelle familiari, creando un maggiore conflitto tra i due domini⁶⁰. A questo riguardo, alcuni studi affermano che gli *smart workers*, lavorando da casa, possano essere più soggetti a interferenze e distrazioni.⁶¹ La differenza nelle esperienze osservate potrebbe essere legata alla frequenza con cui si lavora da remoto: nel caso dello studio di Kelliher e Anderson, oltre il 70% dei partecipanti lavorava da casa solo un giorno alla settimana, il che suggerisce che, con una frequenza relativamente bassa, i confini tra vita familiare e lavoro non sono significativamente alterati. Tuttavia, in altri studi, come quello di Gajendran e Harrison (2007), è emerso che il conflitto tra lavoro e famiglia tende a diminuire nei casi in cui il lavoro da remoto viene svolto per più di due giorni e mezzo a settimana, indicando che una maggiore flessibilità può effettivamente favorire un equilibrio più armonioso.

Infine, il terzo caso di intensificazione si riflette attraverso la teoria dello scambio sociale, la "Social Exchange Theory" (SET), sviluppata da Blau (1964) e Homans (1958), che è stata utilizzata da Kelliher e Anderson (2010) per spiegare come l'intensificazione possa essere il risultato di un reciproco scambio di risorse tra il lavoratore e l'organizzazione. Secondo questa teoria, un dipendente che ha la possibilità di lavorare in modalità Smart Working può interpretare la flessibilità e l'autonomia offerte dal datore di lavoro come una sorta di concessione, per la quale è moralmente obbligato a ricambiare con uno sforzo maggiore nel proprio lavoro. Questo scambio reciproco di benefici può tradursi in un rafforzamento del senso di lealtà e fiducia verso l'organizzazione⁶². Al contempo, però, il lavoratore potrebbe sentirsi in obbligo di sdebitarsi, impegnandosi maggiormente nel

⁶⁰ Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance

⁶¹ Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524

⁶² Pratt, J.H. (1984), "Home teleworking: a study of its pioneers", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-14.

lavoro come segno di gratitudine per la flessibilità ricevuta⁶³⁶⁴. In effetti, il senso di obbligo non si limita al rapporto tra il lavoratore e il datore di lavoro, ma si estende anche alle dinamiche interpersonali con i colleghi in ufficio. In molte organizzazioni, infatti, il tempo trascorso in ufficio è ancora visto come un indicatore di produttività⁶⁵, e ciò può generare sentimenti di esclusione tra i lavoratori che operano in Smart Working e i colleghi in presenza. Quando ciò accade, i lavoratori da remoto potrebbero sentirsi isolati e, in risposta, impegnarsi più intensamente per migliorare le loro relazioni interpersonali con i colleghi, come confermato da Corwin⁶⁶ secondo cui i lavoratori che trascorrono poco tempo in ufficio tendono ad essere più proattivi nel mantenere legami sociali con i colleghi.

Un altro aspetto fondamentale riguarda la disponibilità dei lavoratori in Smart Working a fare sacrifici e a lavorare oltre l'orario previsto, in cambio della flessibilità e dell'autonomia che ottengono dal proprio ruolo. Nonostante l'aumento dell'impegno lavorativo, questi lavoratori, secondo lo studio di Kelliher e Anderson, dichiarano di sentirsi soddisfatti sia del proprio lavoro che del proprio equilibrio tra vita lavorativa e privata, un equilibrio che appare mantenibile nonostante la crescente intensificazione. Ciò suggerisce che la percezione positiva del work-life balance può essere preservata quando il lavoratore percepisce i benefici derivanti dall'autonomia e dalla flessibilità come un compenso per l'impegno profuso.

In una prospettiva integrata, considerando sia la SET che la Conservation of Resources Theory (COR), lo Smart Working può essere interpretato come un processo di scambio di risorse, dove i lavoratori offrono il proprio tempo e le proprie energie personali in cambio della libertà di lavorare in modo autonomo e flessibile. Questo scambio, se ben bilanciato, potrebbe favorire il miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e professionale, nonostante l'aumento delle richieste lavorative.

⁶³ Bammens, Y.P. (2016), "Employees' innovative behavior in social context: a closer examination of the role of organizational care", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 244-259

⁶⁴ Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*

⁶⁵ Munck B. (2001) Changing a culture of face time

⁶⁶ Corwin V, Lawrence T, and Frost P (2001) Five strategies of successful part-time work. *Harvard Business Review* 79: 121-7

- **Tecnologia e comunicazione digitale**

Le tecnologie digitali rivestono oggi un ruolo fondamentale nella realizzazione di un efficace sistema di Smart Working, in quanto permettono di superare le limitazioni fisiche tradizionali degli spazi di lavoro aziendali, consentendo di estenderli e renderli virtuali. Questo cambiamento ha radicalmente trasformato la concezione del luogo di lavoro, che non è più confinato all'interno degli uffici, ma può adattarsi in modo dinamico e flessibile alle necessità dei lavoratori. L'introduzione di tecnologie digitali consente infatti di separare la prestazione lavorativa dagli ambienti fisici aziendali, offrendo ai dipendenti la possibilità di svolgere il loro lavoro da qualsiasi luogo, sia esso a casa, in viaggio o in uno spazio di co-working.

Un passo fondamentale per ogni impresa che decida di implementare il lavoro a distanza consiste nell'effettuare una valutazione dettagliata delle risorse tecnologiche già disponibili, nonché nel pianificare con cura l'introduzione e l'adozione di nuovi strumenti. È essenziale che le soluzioni scelte siano in grado di soddisfare le esigenze di flessibilità, ma anche di garantire un adeguato livello di sicurezza, soprattutto in un contesto di lavoro remoto. La pianificazione tecnologica, infatti, non si limita alla mera selezione di software e dispositivi, ma comprende una valutazione accurata di come questi strumenti possano realmente supportare e facilitare il lavoro a distanza, ottimizzando la produttività e la collaborazione tra i team. Grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali, non solo si rende possibile il lavoro fuori dalle tradizionali postazioni aziendali, ma si aprono anche nuove possibilità per amplificare l'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Per meglio comprendere come le tecnologie digitali possano supportare lo Smart Working, possiamo suddividerle in quattro aree principali, ciascuna delle quali svolge un ruolo cruciale nel rendere l'ambiente di lavoro più flessibile e dinamico. La prima area riguarda la Social Collaboration, che comprende una vasta gamma di strumenti tecnologici pensati per ottimizzare la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'azienda. Soluzioni come i sistemi di messaggistica istantanea, le piattaforme di videoconferenza e gli strumenti per la condivisione dei documenti consentono di mantenere un flusso di comunicazione continuo e senza interruzioni, indipendentemente dalla distanza geografica tra i membri del team. Questi strumenti non solo riducono

significativamente i tempi e i costi legati alle trasferte, ma favoriscono anche un modo di lavorare più inclusivo e interattivo, potenziando la produttività globale dell'azienda.

Un altro aspetto essenziale da considerare in qualsiasi progetto di Smart Working è la sicurezza. Infatti, la protezione dei dati aziendali è una priorità assoluta, poiché la gestione della sicurezza digitale non riguarda solo la protezione dei dati, ma anche la creazione di un sistema che consenta ai dipendenti di accedere in sicurezza alle informazioni aziendali da remoto. Ciò implica la necessità di una solida infrastruttura tecnologica, che garantisca la protezione contro le minacce informatiche. Tuttavia, la sicurezza non può essere affrontata solo sotto un profilo tecnico, ma deve includere anche azioni di sensibilizzazione e formazione continua per tutti i dipendenti, al fine di aumentarne la consapevolezza sui rischi digitali e sulle best practices per proteggere i dati aziendali. La sicurezza, dunque, si costruisce attraverso una combinazione di misure tecniche e comportamenti responsabili da parte dei lavoratori.

Un altro pilastro importante per un ambiente di lavoro agile e reattivo è la Mobilità. Gli strumenti mobili come laptop, tablet e smartphone permettono ai dipendenti di accedere alle risorse aziendali ovunque si trovino, permettendo loro di lavorare con maggiore libertà. Questo tipo di mobilità consente alle aziende di rompere i vincoli tradizionali della postazione fissa in ufficio, aumentando l'autonomia dei lavoratori e permettendo loro di svolgere il proprio lavoro in modo più dinamico. Alcune aziende, per esempio, decidono di adottare politiche di BYOD (Bring Your Own Device), che consentono ai dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali per connettersi alle risorse aziendali. Questa pratica ha il vantaggio di ridurre i costi per l'azienda e di permettere ai lavoratori di usare dispositivi con cui sono già familiari. Tuttavia, è fondamentale garantire che, in questo caso, i dipendenti ricevano formazione adeguata riguardo ai rischi legati alla privacy e alla sicurezza, per evitare vulnerabilità nei sistemi aziendali.

Infine, una componente fondamentale per il successo dello Smart Working è rappresentata dalla Tecnologia applicata agli spazi di lavoro. Tecnologie come il Wi-Fi e i sistemi di videoconferenza avanzati consentono ai lavoratori di connettersi alla rete aziendale da qualsiasi luogo, abbattendo le barriere fisiche e rendendo l'ambiente di lavoro più flessibile e reattivo. Inoltre, soluzioni come le aree di stampa centralizzate

permettono ai dipendenti di accedere a risorse aziendali in modo più efficiente, senza essere legati a una postazione fissa. Tali strumenti contribuiscono a rendere il lavoro remoto non solo più semplice, ma anche più produttivo, con una gestione delle risorse che va oltre la necessità di spazi fisici definiti.

In conclusione, la digitalizzazione rappresenta una delle chiavi fondamentali per il successo di qualsiasi iniziativa di Smart Working. La possibilità di lavorare in modo flessibile, sicuro ed efficiente dipende dalla capacità delle aziende di adottare e integrare tecnologie avanzate, che consentano ai lavoratori di essere sempre connessi, indipendentemente dal luogo in cui si trovano. In un mondo del lavoro che si sta trasformando rapidamente grazie alla digitalizzazione, l'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative non solo rende possibile il lavoro a distanza, ma crea anche nuove opportunità per migliorare la qualità del lavoro e la vita dei dipendenti, aprendo la strada a una gestione del lavoro più moderna ed efficiente.⁶⁷

- **Integrazione delle attività personali e professionali**

Lo Smart Working consente anche una maggiore integrazione tra attività lavorative e personali. La possibilità di organizzare le attività lavorative in modo flessibile, ad esempio facendo delle pause per attività familiari o per il benessere fisico, consente ai lavoratori di non dover sacrificare le proprie necessità personali per completare il lavoro. Il poter conciliare meglio gli impegni lavorativi con quelli familiari o sociali riduce il livello di stress e favorisce una maggiore soddisfazione, promuovendo una work-life balance che rispetta le priorità individuali.

Anche i dipendenti che operano al di fuori degli spazi aziendali possono trarre considerevoli benefici dall'adozione dello Smart Working, grazie alla notevole flessibilità che questa modalità di lavoro offre su più fronti. Innanzitutto, l'eliminazione degli orari di lavoro rigidi e della tradizionale timbratura del cartellino consente ai lavoratori di gestire autonomamente il proprio tempo. Questo si traduce in un miglioramento significativo nell'equilibrio tra vita professionale e vita privata, poiché ciascun dipendente può organizzarsi in modo più efficiente, ottimizzando le ore della giornata in base alle

⁶⁷ <https://www.studiolegaleiafolla.it/2021/05/02/smart-working-4-pilastri-tecnologie/>

proprie esigenze personali, familiari o di altro tipo. La flessibilità oraria, infatti, non solo facilita una gestione più armoniosa degli impegni, ma contribuisce anche ad una sensibile riduzione dello stress legato al rispetto di orari fissi e alla necessità di dover essere fisicamente presenti in ufficio.

Oltre alla maggiore libertà legata agli orari, il lavoro agile offre anche una notevole flessibilità in termini di spazi. Il dipendente non è più vincolato alla sede fisica dell'azienda e può, quindi, lavorare comodamente da casa o, in alcuni casi, da qualsiasi altro luogo che ritenga adatto. La possibilità di svolgere le proprie mansioni utilizzando dispositivi mobili come smartphone, tablet o computer portatile rende il lavoro estremamente dinamico e adattabile alle circostanze, eliminando il bisogno di essere presente in ufficio o in una sede aziendale prestabilita. Questo aspetto si rivela particolarmente vantaggioso per coloro che, per vari motivi, preferiscono lavorare in ambienti familiari o a stretto contatto con le proprie esigenze quotidiane, senza sacrificare la qualità e la produttività del proprio operato.

Uno degli aspetti più apprezzati del lavoro remoto è proprio il miglioramento dell'equilibrio tra la vita professionale e quella privata, un beneficio che risulta evidente per una vasta parte dei lavoratori, come testimoniato da numerosi studi. In particolare, il 46% dei dipendenti che hanno adottato questa modalità lavorativa hanno sottolineato come il miglioramento della qualità della propria vita privata sia il principale vantaggio. La possibilità di organizzarsi autonomamente e senza le rigidità dell'ufficio permette, infatti, di conciliare in modo più soddisfacente gli impegni professionali con le esigenze personali, familiari o sociali, riducendo significativamente il rischio di *burnout* e di stress lavorativo. Un altro beneficio derivante dallo Smart Working riguarda la crescita della motivazione e dell'engagement, con il 35% dei lavoratori che ha osservato un aumento significativo del proprio coinvolgimento e della propria soddisfazione nei confronti del lavoro.⁶⁸

⁶⁸ Smart Working: vantaggi e svantaggi di lavorare da casa
<https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/smart-working-vantaggisvantaggi-lavorare-da-casa>, 14-06-2019;

In particolare, i vantaggi legati al lavorare da casa sono numerosi e ampiamente documentati. Diverse ricerche condotte da esperti nel settore hanno rivelato che lo Smart Working, se svolto da casa, non solo riduce drasticamente lo stress, ma consente anche di svolgere in modo più efficiente le proprie mansioni. Nei Paesi nordici, per esempio, si è osservato un notevole aumento della produttività dei lavoratori che svolgono le proprie attività professionali a distanza, con performance superiori rispetto a quelle dei colleghi che si trovano invece ad operare all'interno degli uffici aziendali. I fattori che contribuiscono a questi risultati sono molteplici: la possibilità di evitare il traffico mattutino e i disagi legati al pendolarismo, la riduzione delle spese per carburante, biglietti dei mezzi pubblici e parcheggio, nonché la maggiore libertà nel gestire i propri spazi e le proprie tempistiche lavorative. Il lavoratore che opera da remoto, infatti, ha la possibilità di decidere quando e come svolgere le proprie attività, senza essere vincolato agli orari rigidi tipici dell'ufficio, il che consente una gestione molto più personalizzata delle proprie mansioni.⁶⁹

Inoltre, l'introduzione dello Smart Working promuove la creazione di un rapporto di fiducia più forte tra il lavoratore e il proprio manager. La maggiore autonomia concessa ai dipendenti li rende più consapevoli del proprio ruolo, delle proprie responsabilità e degli obiettivi da raggiungere, incentivando così un maggiore senso di responsabilità e impegno. Questo può tradursi in un miglioramento complessivo delle performance lavorative, nonché in maggiori opportunità di crescita sia sul piano professionale che su quello personale. Infatti, lo Smart Working non solo favorisce la flessibilità e l'autonomia, ma contribuisce anche a un ambiente lavorativo più inclusivo, dove la fiducia reciproca e la chiarezza sugli obiettivi comuni possono rafforzare il legame tra i colleghi e incrementare la loro collaborazione.

In definitiva, i benefici dello Smart Working sono molteplici e vanno ben oltre la semplice possibilità di lavorare da casa. Si tratta di una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire il lavoro, che pone l'accento sulla valorizzazione del capitale umano, sulla flessibilità, sulla riduzione dello stress e sull'aumento della produttività.

⁶⁹ SMART WORKING Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-comefunziona-in-italia, S.d.

- **Supporto psicologico e benessere organizzativo**

La cura del benessere psicologico dei lavoratori è un'altra leva importante per garantire un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Aziende che offrono supporto psicologico, consultazioni a distanza e programmi di gestione dello stress, come *mindfulness* o *counseling* psicologico, contribuiscono a mantenere il benessere emotivo e mentale dei dipendenti, riducendo i rischi di *burn-out* e ansia. Questi strumenti non solo aiutano i dipendenti a gestire lo stress derivante dallo Smart Working, ma anche a mantenere un equilibrio psicologico che li rende più produttivi e soddisfatti del loro lavoro.

All'inizio degli anni Trenta del secolo scorso, le aziende cominciarono a prendere coscienza dell'importanza della sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro, riconoscendo la necessità di adottare misure che potessero tutelare la salute e l'incolumità dei dipendenti. In quel periodo, l'obiettivo principale era quello di garantire un ambiente di lavoro sicuro, privo di rischi evidenti che potessero causare infortuni o malattie. Tuttavia, con il passare degli anni, la visione riguardante la sicurezza sul lavoro si ampliò, evolvendosi da una mera attenzione alla protezione fisica a un focus più ampio che prendeva in considerazione anche il benessere psicologico e sociale dei lavoratori. Questo nuovo approccio comportò una riflessione più profonda sul fattore umano, dove si prestava maggiore attenzione a variabili come la motivazione, la soddisfazione professionale, l'alienazione legata alla routine lavorativa e il grado di coinvolgimento dei dipendenti.

Nacque così una cultura del benessere nei luoghi di lavoro, una cultura che non si limitava più alla semplice assenza di malattia, ma che cominciava a considerare il benessere come uno stato positivo che potesse favorire sia la salute fisica che quella mentale dei lavoratori. Questo concetto di "wellness", che venne introdotto in maniera più sistematica a partire dagli anni Ottanta, non si concentrava più solo sull'eliminazione delle malattie, ma sulla creazione di ambienti lavorativi in grado di favorire la qualità della vita lavorativa e personale dei dipendenti.

Nel corso degli anni, la consapevolezza che il tempo fosse una risorsa estremamente limitata nella vita dei lavoratori divenne sempre più radicata. Il lavoro, infatti, occupa una parte significativa della giornata di ciascun individuo, tanto in termini di qualità quanto di quantità. In tale contesto, un ambiente lavorativo sereno e positivo acquisisce una

valenza fondamentale, poiché non solo influisce sul benessere del dipendente, ma incide anche sulle dinamiche interne al gruppo di lavoro e sugli esiti complessivi delle performance aziendali. Un clima lavorativo sano contribuisce a creare un ambiente motivante, dove le persone sono più concentrate sui propri obiettivi e, di conseguenza, tendono a produrre di più, generando così risultati migliori per l'intera organizzazione.

Il concetto di benessere organizzativo si può dunque definire come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, indipendentemente dal tipo di occupazione". Questo concetto si riferisce alla qualità della relazione tra i lavoratori e l'organizzazione per cui operano: quanto più un individuo si sente parte integrante dell'organizzazione, tanto più è motivato a dare il meglio di sé nel proprio lavoro. Un ambiente di lavoro che rispetta tali principi non solo garantisce il rispetto delle normative di salute e sicurezza sul lavoro, ma si impegna anche a creare un'atmosfera confortevole e accogliente che favorisca il benessere psicologico e sociale dei propri dipendenti.

A tal proposito, diversi studi hanno dimostrato che la soddisfazione lavorativa, intesa come appagamento nel compimento delle proprie mansioni e nella qualità delle dinamiche relazionali all'interno dell'organizzazione, ha un impatto positivo diretto sulla produttività e sull'efficienza. Al contrario, una persistente insoddisfazione, alimentata dalla demotivazione e da percezioni negative del proprio ruolo, può dar luogo a situazioni limite, caratterizzate da esaurimento fisico ed emotivo, con un conseguente calo della performance lavorativa.

Un ambiente di lavoro che promuove il benessere genera infatti un aumento della produttività, una maggiore creatività e un miglioramento della qualità complessiva dei risultati. Ciò beneficia non solo i dipendenti, ma anche i datori di lavoro, in quanto crea un circolo virtuoso che porta a una più alta efficienza lavorativa e a una maggiore soddisfazione reciproca. Alcuni degli indicatori che segnalano un alto livello di benessere organizzativo comprendono:

- La soddisfazione generale per l'organizzazione e per le modalità di gestione aziendale.
- La sensazione di far parte di un team coeso e motivato.

- Il desiderio di recarsi al lavoro con entusiasmo e un elevato livello di coinvolgimento.
- Le prospettive di crescita professionale e il senso di successo dell'organizzazione.
- L'equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, con politiche aziendali che facilitano tale conciliazione.
- Le relazioni interpersonali positive e stimolanti tra colleghi.

D'altra parte, i segnali di un ambiente di lavoro insoddisfacente includono:

- Un senso di insofferenza nell'andare al lavoro, accompagnato dal desiderio di cambiare occupazione.
- La percezione di inutilità e disconoscimento da parte dell'organizzazione.
- Prestazioni lavorative lente o di bassa qualità.
- La presenza di fenomeni di mobbing o stress da lavoro correlato.
- Una confusione riguardo ruoli, compiti e responsabilità aziendali.

Al fine di garantire un benessere organizzativo ottimale, è fondamentale che l'ambiente di lavoro sia confortevole e accogliente, con obiettivi aziendali chiaramente definiti e informazioni facilmente accessibili per tutti i lavoratori. Un altro fattore cruciale è il clima organizzativo, che rappresenta l'atmosfera generale all'interno dell'azienda, il livello di motivazione e il senso di appartenenza che i dipendenti percepiscono nei confronti dell'organizzazione. Questo clima ha un impatto significativo sulle performance lavorative e sulle relazioni interpersonali, influenzando la capacità di concentrazione e la qualità del lavoro sia a livello individuale che di team.

Il clima aziendale, a sua volta, è influenzato dalla condivisione della cultura organizzativa da parte dei dipendenti, un concetto che incide direttamente sulle loro percezioni riguardo all'organizzazione e che guida il loro comportamento all'interno del luogo di lavoro.

Un altro elemento essenziale per il benessere organizzativo è l'ascolto attivo delle esigenze dei dipendenti. Un'organizzazione che sa ascoltare le necessità e le proposte dei propri lavoratori favorisce la partecipazione attiva a scelte aziendali e politiche amministrative. In aggiunta, una buona comunicazione interna è fondamentale per la

diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda, creando un flusso continuo e trasparente di dati e aggiornamenti.⁷⁰

Negli ultimi anni, in particolare nelle grandi multinazionali americane, è emersa la figura del "Chief Happiness Officer" (CHO), un professionista dedicato al benessere dei dipendenti. Il CHO integra le competenze del settore delle risorse umane con l'obiettivo di rendere il posto di lavoro un ambiente positivo, motivante e produttivo. La figura del CHO si occupa di studiare il livello di benessere all'interno dell'organizzazione, di sviluppare strategie per migliorare l'ambiente di lavoro e di implementare politiche che incentivino la crescita e la soddisfazione dei dipendenti.

In questo modo, l'azienda beneficia della possibilità di trattenere i propri talenti, evitando il turnover costante e aumentando l'efficienza generale. Il CHO diventa un vero e proprio leader positivo, in grado di ridurre i costi derivanti da un turnover elevato e dalla bassa produttività dei lavoratori insoddisfatti, aumentando al contempo i ricavi e i profitti attraverso l'elevato coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.⁷¹

- **Performance Management System e lavorare per obiettivi**

L'adozione di sistemi di gestione della performance orientati agli obiettivi consente di valutare il lavoro in base ai risultati ottenuti, piuttosto che alla presenza fisica in ufficio. Questo approccio orientato ai risultati favorisce la chiarezza nelle responsabilità e consente una maggiore autonomia nel modo di lavorare. Un Performance Management System ben strutturato, unitamente a pratiche di lavorare per obiettivi, non solo aiuta a monitorare il rendimento in maniera trasparente, ma incentiva anche la responsabilizzazione e l'autonomia, elementi che contribuiscono a un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Un Performance Management System (PMS) rappresenta uno degli strumenti più fondamentali e cruciali per la gestione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione, poiché svolge un ruolo determinante nel guidare e supportare il

⁷⁰ AVALLONE, BONARETTI, "Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche" (2003)

⁷¹ MELARA Domenico, Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo in azienda (2021)

percorso di crescita dei dipendenti, sia a livello individuale che collettivo, verso il successo. Questo sistema non è una semplice attività amministrativa, ma un approccio strategico e complesso che abbraccia e integra diverse dimensioni della gestione delle prestazioni. Non si limita, infatti, alla sola definizione di obiettivi o alla valutazione periodica delle prestazioni, ma è piuttosto un processo continuo e articolato che mira al miglioramento costante delle competenze, delle prestazioni e dei risultati ottenuti dai dipendenti in relazione agli obiettivi strategici dell'azienda.

Il Performance Management System, nella sua formulazione più efficace, parte dalla definizione di obiettivi chiari e misurabili, che devono essere specifici, realistici e temporizzati, e che devono essere allineati con la visione e la missione dell'azienda. Questi obiettivi, definiti in collaborazione tra manager e dipendenti, sono essenziali non solo per orientare il lavoro quotidiano dei collaboratori, ma anche per garantire che ogni sforzo individuale contribuisca al raggiungimento degli scopi globali dell'organizzazione. In questo modo, il PMS non solo stabilisce un percorso chiaro per i dipendenti, ma crea anche una sinergia tra i loro sforzi individuali e gli obiettivi aziendali, favorendo un successo condiviso.

Al di là degli obiettivi, un Performance Management System ben strutturato prevede una valutazione continua delle prestazioni dei dipendenti, che consente di monitorare regolarmente i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi fissati. Questo processo di monitoraggio non è solo una misurazione statica, ma un'occasione di dialogo e riflessione. La valutazione offre l'opportunità per individuare punti di forza e aree di miglioramento, permettendo ai dipendenti di ricevere feedback costruttivi che li aiuteranno a crescere sia sul piano professionale che personale. Il feedback, che deve essere regolare e ben articolato, non è mai un elemento isolato, ma diventa una pratica continua che stimola i dipendenti a riflettere sulle proprie azioni, a migliorare le proprie competenze e a concentrarsi sugli obiettivi che devono raggiungere.

In questo senso, il feedback non è un processo a senso unico, ma una dinamica bidirezionale che coinvolge tanto i manager quanto i dipendenti. È fondamentale che i feedback non vengano forniti solo dai superiori, ma anche dai colleghi, creando così un ambiente di lavoro in cui ogni voce ha valore e ogni membro del team è responsabile del

proprio percorso di crescita. Il risultato di questo approccio è una cultura aziendale che mette l'accento sull'apprendimento continuo, sulla responsabilità individuale e sull'innovazione. Questi valori sono fondamentali per la creazione di un ambiente lavorativo sano e produttivo, che favorisca non solo la crescita del singolo dipendente, ma anche quella dell'intera organizzazione.

Un altro elemento centrale di un Performance Management System efficace è il continuo sviluppo professionale dei dipendenti. Non si tratta solo di stabilire degli obiettivi e valutare i risultati, ma anche di promuovere una cultura di apprendimento continuo. Le organizzazioni che investono nel miglioramento delle competenze dei loro dipendenti, attraverso percorsi di formazione e sviluppo personalizzati, ottimizzano il loro capitale umano e si preparano ad affrontare le sfide future. La formazione non è solo un'opportunità per aggiornare le competenze, ma anche uno strumento per consentire ai dipendenti di rispondere ai cambiamenti e alle nuove esigenze del mercato, mantenendo l'azienda competitiva e dinamica. Un Performance Management System che integra l'apprendimento continuo aiuta i dipendenti a rimanere aggiornati, a sviluppare nuove capacità e a crescere nel proprio ruolo, migliorando le prestazioni individuali e, di conseguenza, quelle complessive dell'organizzazione.

Un Performance Management System, pertanto, non è solo un mezzo per misurare e monitorare le prestazioni, ma diventa un vero e proprio veicolo per il miglioramento continuo e la competitività a lungo termine dell'organizzazione. Un sistema che incoraggia la crescita, la motivazione, la responsabilità e l'apprendimento diventa essenziale per favorire il benessere dei dipendenti e per ottimizzare i risultati aziendali. Tra i principali benefici di un Performance Management System completo ed efficace, si trova l'incremento della produttività, che deriva dalla maggiore chiarezza sugli obiettivi e dalla costante motivazione dei dipendenti, grazie a un feedback regolare che li stimola a dare il meglio di sé.

Inoltre, il PMS favorisce una maggiore motivazione tra i dipendenti, riconoscendo i risultati positivi e premiando le buone performance. Questo riconoscimento non solo aumenta l'impegno, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro positivo e proattivo, dove i dipendenti si sentono valorizzati e incentivati a migliorare

continuamente. Inoltre, attraverso il PMS, le organizzazioni hanno la possibilità di identificare le necessità di sviluppo professionale dei dipendenti e di offrire loro opportunità di crescita, contribuendo a migliorare non solo le prestazioni individuali, ma anche il coinvolgimento e la fedeltà dei dipendenti. I dipendenti che vedono investimenti nella loro crescita e nel loro sviluppo sono più propensi a rimanere all'interno dell'organizzazione e a sentirsi parte integrante del suo successo.

In definitiva, un Performance Management System non è solo un insieme di pratiche e strumenti per monitorare e migliorare le prestazioni dei dipendenti. È un processo dinamico, continuo e strategico che, se implementato correttamente, diventa un fattore determinante per il successo a lungo termine dell'organizzazione. Il PMS aiuta a costruire una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, promuovendo l'apprendimento, l'innovazione e la responsabilità, e creando un ambiente in cui i dipendenti sono motivati, valorizzati e impegnati a raggiungere gli obiettivi comuni.⁷²

- **Cultura aziendale**

Una cultura aziendale che promuove valori di flessibilità, collaborazione e benessere è fondamentale per il successo dello Smart Working. Quando l'organizzazione incentiva una comunicazione aperta, il supporto reciproco e la valorizzazione delle diversità individuali, i dipendenti si sentono maggiormente riconosciuti e motivati, contribuendo così a un ambiente lavorativo sano e a una migliore work-life balance.

Definire in modo chiaro, preciso e univoco la cultura aziendale risulta essere un compito estremamente complesso e articolato, in quanto essa si colloca nell'ambito dell'astrazione, ossia in quella dimensione degli elementi immateriali che non sono facilmente misurabili o osservabili, ma che rappresentano l'essenza stessa dell'organizzazione. Questi elementi comprendono una vasta gamma di aspetti, tra cui valori, opinioni, principi, regole, conoscenze, caratteristiche, politiche interne e attitudini, che si manifestano come componenti comuni all'interno di un determinato ambiente aziendale, coinvolgendo tutti i livelli organizzativi. La cultura aziendale, infatti, non è mai una realtà statica o un concetto facilmente definibile, ma una dinamica in continua

⁷² <https://allos.it/blog/performance-management-system/>

evoluzione che si plasma giorno dopo giorno attraverso l'interazione tra le persone, i loro comportamenti e le sfide che l'azienda affronta nel tempo. In questo contesto, alcuni biografi di grande rilievo, come Gagliardi e Monaci, offrono una definizione della cultura aziendale come "un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise, che forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire, interpretare, valutare e agire in una dimensione simbolica," aggiungendo che essa rappresenta "la struttura di significato nei termini della quale gli esseri umani interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione." Questa visione evidenzia come la cultura aziendale non si riduca a un insieme di regole scritte o formalizzate, ma vada ben oltre, diventando il filtro attraverso cui ogni individuo all'interno dell'organizzazione elabora e risponde agli eventi e alle sfide quotidiane.

Un altro contributo significativo viene dallo psicologo statunitense Edgar Schein, una delle figure più autorevoli nello studio della cultura aziendale. Secondo Schein, la cultura aziendale è "un modello di assunzioni di base, inventate, scoperte o sviluppate da un gruppo determinato nel momento in cui apprende come far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna," un modello che è "stato abbastanza efficace da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe." Queste assunzioni di base, dunque, non sono altro che delle risposte evolutive alle difficoltà che il gruppo affronta nel proprio percorso di crescita, e si stabiliscono come delle "verità" condivise che divengono il punto di riferimento per ogni decisione, azione e comportamento all'interno dell'azienda.

Questa concezione di cultura aziendale ha subito un'evoluzione significativa negli ultimi decenni. Tradizionalmente, la cultura aziendale veniva spesso associata alla sfera dell'astratto e del simbolico, come un'entità distante dalla realtà quotidiana del lavoro. Tuttavia, negli anni più recenti, molte organizzazioni hanno cominciato a rendersi conto di come la cultura aziendale, pur essendo un elemento intangibile, possa avere un impatto diretto sul benessere lavorativo e sulla qualità della vita all'interno dell'azienda. La cultura non è più vista esclusivamente come un insieme di regole imposte dall'alto, ma come un valore che si costruisce attraverso l'interazione tra i membri di tutti i livelli aziendali. Il contributo di discipline come l'antropologia, la sociologia e la psicologia ha

arricchito questo concetto, spingendo le organizzazioni a considerare aspetti come il benessere psicologico dei dipendenti, l'autonomia decisionale e la possibilità di realizzazione personale all'interno dell'ambiente di lavoro.

Nel contesto attuale, la cultura aziendale non deve essere soltanto una forma di controllo delle azioni dei dipendenti, mediante regole precise da seguire, ma dovrebbe anche essere un sistema abbastanza flessibile da permettere l'emergere delle diverse identità individuali, senza però cedere a una standardizzazione eccessiva che livella tutte le differenze. La cultura aziendale, pertanto, deve essere un organismo vivo, capace di adattarsi alle esigenze dei propri membri, favorendo un equilibrio tra le necessità organizzative e le individualità, senza mai perdere di vista gli obiettivi comuni. Gli studi più recenti sulla cultura aziendale hanno contribuito a rendere questo concetto parte integrante del discorso sociale e lavorativo. Infatti, molte aziende si sono rese conto che i tradizionali modelli di gestione non sono più adeguati ai cambiamenti rapidi e alle nuove dinamiche del mercato, e che è necessario un approccio più dinamico e inclusivo per affrontare le sfide contemporanee.

La visione tradizionale della cultura aziendale, che vedeva il vertice come l'unico custode e promotore di questa cultura, sta cedendo il passo a una visione più partecipativa, in cui tutti i membri dell'organizzazione, a prescindere dal loro ruolo, partecipano attivamente, anche in modo inconsapevole, alla creazione e alla manutenzione della cultura stessa. La cultura non nasce più esclusivamente dai vertici, ma si sviluppa attraverso un continuo scambio tra tutti i livelli aziendali, influenzata da fattori interni ed esterni che concorrono alla sua formazione. Questi elementi, quando si istituzionalizzano, danno vita a un sistema culturale che, sebbene si basi sulla visione originaria del fondatore, si adatta nel tempo alle esigenze e alle circostanze mutevoli dell'azienda. Questo sistema culturale, che a volte può sembrare sfuggente o impalpabile, si manifesta con forza ogni volta che l'organizzazione cerca di intraprendere nuove strade o implementare strategie che non sono in linea con la cultura consolidata. È in questi momenti che la cultura aziendale si fa sentire con maggiore intensità, a volte ostacolando il cambiamento e, in altre circostanze, diventando un ostacolo da superare.

Il processo di formazione della cultura aziendale inizia con la nascita di un gruppo di persone che si uniscono all'interno di un'organizzazione con uno scopo condiviso, che inizialmente riflette anche i propri interessi personali. In questa fase iniziale, però, il gruppo non è ancora coeso: è un insieme di singoli individui che devono affrontare problemi legati all'integrazione, all'inclusione e alla sopravvivenza all'interno del gruppo. I membri del gruppo, pur condividendo un obiettivo comune, devono prima risolvere questioni legate alla loro identità individuale, al senso di autorità e al loro posto all'interno del team. Solo successivamente, e in modo graduale, emergerà un linguaggio comune, un'esperienza condivisa e una serie di norme implicite che guideranno le azioni e le decisioni future.

Con l'evoluzione della concezione di lavoro, oggi si tende a favorire una visione in cui ogni membro del gruppo è chiamato a essere parte attiva nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, contribuendo in modo concreto ai risultati. Si comincia a parlare di responsabilità in un contesto più ampio e condiviso, in cui i risultati non sono solo il frutto delle decisioni dei vertici, ma sono il risultato di un impegno collettivo che si riflette nelle azioni quotidiane di ciascun membro dell'organizzazione. La responsabilità diventa una pratica distribuita, non più limitata al solo vertice, e si distribuisce in maniera equa tra tutte le funzioni aziendali.

Gli ambiti in cui la cultura aziendale si manifesta concretamente sono molteplici: dalla gestione delle risorse umane all'orientamento all'innovazione, dal modo di comunicare all'attenzione alla sostenibilità, fino all'organizzazione dello spazio di lavoro e alle modalità di lavoro da remoto. Una cultura aziendale che abbraccia la flessibilità, ad esempio, tende a dare autonomia ai dipendenti, permettendo loro di scegliere i tempi e i compiti di lavoro. In questo contesto, il lavoro da remoto diventa una pratica che non solo favorisce la conciliazione della vita professionale con quella privata, ma che risponde anche a una nuova visione della cultura aziendale che promuove l'autonomia e la fiducia reciproca.

Tutti questi cambiamenti sono resi possibili dalla trasformazione digitale e innovativa, che ha portato con sé nuove tecnologie, come il Cloud aziendale e software gestionali avanzati, che permettono di lavorare da remoto senza compromettere la qualità del lavoro.

L'elemento chiave per instaurare una cultura aziendale solida è il dialogo e la trasparenza, non solo all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno, attraverso una comunicazione chiara e coerente che coinvolga i clienti, i partner e il pubblico. La coesione, la fiducia e l'impegno sociale sono tutti fattori che contribuiscono a rafforzare la cultura aziendale e a farla diventare un vantaggio competitivo, poiché le imprese che riescono a comunicare il proprio impegno verso la sostenibilità, la responsabilità sociale e l'innovazione si distinguono sul mercato e attraggono una clientela sempre più attenta a questi valori.⁷³

La trasmissione della cultura aziendale, tuttavia, non avviene in modo automatico: è necessaria una strategia ben pianificata per far sì che i valori aziendali vengano compresi e condivisi dai dipendenti. Non si tratta di inviare semplicemente documenti informativi o messaggi occasionali, ma di implementare un vero e proprio processo di comunicazione che, attraverso il *recruiting*, la formazione e la comunicazione interna, diffonda i valori aziendali e coinvolga i dipendenti in modo attivo. In questo contesto, la fiducia gioca un ruolo fondamentale: solo creando un ambiente di fiducia reciproca sarà possibile instaurare una cultura aziendale che sia davvero viva e condivisa.

Infine, è importante ricordare che, sebbene esista una cultura aziendale egemone, ogni organizzazione è costituita da una molteplicità di micro-culture che si sviluppano all'interno delle diverse funzioni aziendali. Queste micro-culture, sebbene possano entrare in conflitto tra di loro, contribuiscono comunque a creare un equilibrio dinamico che arricchisce l'intero sistema organizzativo. Ogni azienda, pertanto, sviluppa una cultura unica, che rappresenta una sintesi tra la visione del fondatore, le esigenze del mercato e le diverse identità dei suoi membri, creando un sistema complesso e in continua evoluzione.

⁷³ SCHMIEDEL, T., VOM BROCKE, J., & RECKER, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*.

4 CAPITOLO - I BENEFICI DELLO SMART WORKING PER UN MIGLIOR EQUILIBRIO TRA VITA E LAVORO

Analizziamo ora le risorse lavorative che possono consentire agli individui che lavorano in modalità Smart Working di rispondere in modo efficace alle diverse richieste provenienti dai vari domini della loro vita, sia professionale che privata.

Le risorse lavorative sono definite come “quegli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, alla riduzione dei costi fisiologici o psicologici o alla stimolazione della crescita e dello sviluppo personale”⁷⁴. Esaminando la letteratura esistente, si è potuto riscontrare l’esistenza di diverse risorse che, grazie alle specifiche caratteristiche dello Smart Working, risultano particolarmente utili per i lavoratori che adottano questa modalità.

Alcuni studi hanno concentrato l'attenzione sulle caratteristiche fisiche degli spazi di lavoro. In particolare, spazi adeguati e strumenti funzionali per svolgere le attività lavorative a distanza rappresentano delle risorse contestuali significative. Questi elementi possono aiutare i lavoratori a mantenere una separazione tra i domini lavorativo e personale, contribuendo così a ridurre il fenomeno del *Work-Family Conflict (WFC)*⁷⁵ La disponibilità di un ambiente di lavoro adatto per lo Smart Working può quindi favorire un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro.

Altri contributi della letteratura, invece, hanno messo in evidenza l’importanza del supporto e della fiducia che i lavoratori ricevono da parte dei loro supervisor. Studi come quello di Makarius e Larson (2017) sottolineano come un buon rapporto con il proprio manager, basato su fiducia e supporto, possa fare una differenza sostanziale nella gestione dello Smart Working. Tuttavia, come evidenziato da Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2018), è importante notare che alcuni manager potrebbero considerare il lavoro da remoto come un’opportunità per esercitare un maggiore controllo sulle prestazioni dei dipendenti, utilizzandolo anche come leva per ottenere risultati migliori. Se un manager non credesse nell'efficacia dello Smart Working e nelle capacità dei dipendenti di lavorare

⁷⁴ Demerouti et al., 2001, p. 501

⁷⁵ Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė, 2019; Kelliher & Anderson, 2010; De Croon et al., 2015.

in modo autonomo a distanza, potrebbe tendere a monitorare e controllare eccessivamente, invadendo la privacy del lavoratore e causando stress⁷⁶. Questo aspetto sottolinea l'importanza di una gestione equilibrata e fiduciosa, che promuova l'autonomia senza compromettere il benessere psicologico del lavoratore.

Un ulteriore filone della ricerca ha focalizzato l'attenzione sulle differenze individuali tra i lavoratori, esaminando come le caratteristiche di personalità, come la coscienziosità, la gradevolezza, l'apertura all'esperienza, possano agire come risorse personali che influenzano la capacità di un individuo di rispondere in modo efficace alle sfide dello Smart Working⁷⁷. Secondo quanto riportato da Anderson, Kaplan e Vega (2015), per esempio, l'apertura all'esperienza e la tendenza alla ruminazione sono associati rispettivamente ad un incremento e ad una riduzione delle emozioni positive che i lavoratori sperimentano durante il lavoro da remoto. Questo suggerisce che lo Smart Working non sia una modalità adatta a tutti, in quanto le risorse psicologiche individuali giocano un ruolo fondamentale nell'efficacia di tale modalità lavorativa.

Infine, va precisato che una revisione completa della letteratura che esplori tutte le risorse influenti sull'impatto dello Smart Working sulla capacità di conciliare lavoro e vita privata va oltre gli scopi di questo studio. Tuttavia, è possibile riscontrare un consenso unanime nella letteratura nell'individuare una risorsa lavorativa particolarmente rilevante per comprendere gli effetti dello Smart Working: l'autonomia. Numerosi studi hanno identificato questa risorsa come un elemento cruciale per il successo dello Smart Working, evidenziando come l'autonomia nel gestire il proprio tempo e le proprie attività lavorative sia fondamentale per il benessere e la performance dei dipendenti⁷⁸. L'autonomia consente ai lavoratori di adattare il lavoro alle proprie esigenze e circostanze, facilitando la conciliazione tra i vari aspetti della loro vita.

⁷⁶ Charalampous, 2019; Lembrechts et al., 2018; Makarius e Larson, 2017

⁷⁷ Anderson, Kaplan & Vega, 2015; Clark, Karau, & Michalisin, 2012; Gainey & Clenney, 2006.

⁷⁸ Gajendran & Harrison, 2007; Santarpia et al., 2021; Fernet, Austin Trépanier & Dussault, 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2015; O'Neill et al., 2009; Lange & Kayser, 2022.

4.1 Flessibilità organizzativa: opportunità e sfida per il mondo del lavoro

La flessibilità, nel contesto aziendale, può essere intesa come la capacità di un'impresa di riorganizzare e ridefinire continuamente le proprie attività, risorse e processi operativi in modo da essere in grado di rispondere prontamente ai cambiamenti che si verificano nel panorama competitivo in cui essa si inserisce. Si può sostenere che un'organizzazione possieda una vera flessibilità quando è in grado di modificare in maniera efficace le proprie pratiche interne, adattandole alle nuove necessità e alle evoluzioni del contesto ambientale, nonché ai cambiamenti strutturali che si prevedono stabili e duraturi nel tempo.

Nell'epoca contemporanea, molte organizzazioni decidono di adottare forme di flessibilità nel loro approccio lavorativo principalmente per due motivi che risultano essere strettamente interconnessi: da un lato, l'alta complessità che caratterizza gli ambienti competitivi moderni, e dall'altro, le opportunità offerte dall'utilizzo delle tecnologie avanzate, in particolare quelle relative all'informazione e alla comunicazione (ICT). Di conseguenza, le imprese possono scegliere tra una varietà di modalità per applicare il concetto di flessibilità, che si riflette principalmente nelle modalità di organizzazione e svolgimento delle attività lavorative. Questo include la possibilità di modulare le tempistiche, la scelta degli spazi in cui svolgere il lavoro, nonché l'adozione di strumenti specifici per la realizzazione delle mansioni assegnate. Tali scelte vanno a influenzare le caratteristiche operative, strategiche e motivazionali del lavoro, che, complessivamente, delineano il tipo di attività flessibile che viene svolta.

Non è tuttavia sufficiente analizzare solo l'impatto che questi fattori possono avere sulla produttività dell'impresa. È altrettanto fondamentale considerare gli effetti che la flessibilità può generare sulla leadership e sulla struttura gerarchica interna dell'organizzazione. L'introduzione del principio di flessibilità, infatti, implica una maggiore autonomia per i lavoratori, che inevitabilmente si traduce in una riduzione del controllo diretto esercitato dai supervisori. Questo fenomeno potrebbe, in alcuni casi, risultare in una minore motivazione e in un impegno inferiore da parte dei dipendenti nell'esecuzione delle loro mansioni. Ciò rappresenta un aspetto che va contro la visione ideale della flessibilità. Infatti, in un contesto di miglioramento e sviluppo continuo,

l'applicazione del principio di flessibilità dovrebbe essere finalizzata a promuovere l'acquisizione di nuove competenze da parte dei lavoratori, con l'intento di favorire una crescita sia a livello personale che professionale.

In sintesi, la flessibilità nel contesto lavorativo si configura come una modalità di organizzazione del lavoro che risponde alle esigenze specifiche dei lavoratori, in termini sia di orari di lavoro che di disponibilità a soddisfare eventuali richieste da parte del datore di lavoro, come potrebbe essere un trasferimento o un cambio di sede. Questo approccio consente di trovare un equilibrio tra le necessità dell'impresa e le aspettative individuali, creando un ambiente lavorativo più adattabile e dinamico. L'autonomia, secondo Ryan e Deci (2000), rappresenta un bisogno psicologico intrinseco, che fa parte della natura umana e che si sviluppa nel corso della vita. Numerosi studi condotti nel corso dei decenni hanno evidenziato come la soddisfazione di questo bisogno possa favorire lo sviluppo di una motivazione intrinseca, ossia una motivazione che scaturisce dall'interno dell'individuo piuttosto che da fattori esterni⁷⁹. La percezione dell'autonomia, infatti, ha un impatto significativo sulla motivazione delle persone, determinando un cambiamento nel *locus of causality*, che passa da esterno a interno (*ibidem*). In altre parole, se un individuo percepisce che il perseguimento di un determinato obiettivo supporta la sua autonomia, tale obiettivo assume un'importanza fondamentale per il suo sviluppo personale e per il senso di sé (Ryan e Deci, 2000).

A tal proposito, la letteratura mette in luce che politiche lavorative flessibili, come il part-time o lo Smart Working, tendono ad aumentare la percezione di autonomia nei lavoratori. Lo Smart Working, infatti, restituisce ai lavoratori un maggiore controllo riguardo a come, dove e quando svolgere il proprio lavoro, consentendo una gestione più libera e autonoma delle proprie attività professionali. Questo aumento della percezione di autonomia può avere effetti positivi sul work-life balance, sia in maniera diretta che indiretta.

Nel caso dell'impatto diretto, l'autonomia permette ai lavoratori di organizzare e gestire le richieste lavorative in modo più flessibile, adattandole alle proprie esigenze personali

⁷⁹ Fisher, 1978; Ryan, 1982 citati in Ryan e Deci, 2000

e alle responsabilità familiari⁸⁰. Infatti, uno studio condotto ha mostrato che un maggiore livello di autonomia percepita riduce il conflitto tra lavoro e famiglia (W→F), e studi più recenti confermano che l'autonomia percepita ha un impatto positivo diretto sul work-life balance⁸¹.

In modo indiretto, la letteratura suggerisce che i lavoratori che godono di un maggior grado di autonomia percepita tendono a essere più motivati nel loro lavoro. L'autonomia, infatti, è associata a sentimenti di autoefficacia, fiducia nelle proprie capacità e maggiore dedizione verso l'azienda⁸². Questi sentimenti, a loro volta, si traducono in un maggiore coinvolgimento lavorativo, che, secondo diversi studi, è correlato positivamente alla soddisfazione sia sul piano lavorativo che familiare. Questo fenomeno viene descritto come un arricchimento reciproco o *spillover* positivo tra i due domini⁸³. Pertanto, l'autonomia percepita favorisce un equilibrio maggiore tra lavoro e vita privata.

Nel contesto della *Conservation of Resources Theory* (COR) proposta da Hobfoll (1998, 2002) e della Border Theory di Clark (2000), l'autonomia può essere interpretata come una risorsa lavorativa che avvia una spirale positiva di acquisizione e accumulo di risorse personali. In questo modo, essa incrementa la capacità degli individui di rispondere alle sfide e alle richieste provenienti dai vari ambiti della loro vita, inclusi il lavoro e la vita familiare.⁸⁴

Tuttavia, è fondamentale considerare che l'autonomia comporta anche una maggiore responsabilizzazione del lavoratore. In particolare, il lavoro a distanza implica che la valutazione delle performance non si possa più basare esclusivamente sul grado di presenza fisica sul luogo di lavoro⁸⁵. Questo scenario può rendere difficile per i manager monitorare e supervisionare i lavoratori a distanza, come sottolineato da Dubrin (1991) e Hackman & Oldham. In risposta a questa difficoltà, la legge italiana 81/2017 prevede che l'organizzazione dello Smart Working avvenga sulla base di obiettivi concordati tra

⁸⁰ Duxbury e Higgins, 1992; Dimitrova, 2003, citati in Sardeshmukh et al., 2012; Gajendran & Harrison, 2007

⁸¹ Metselaar, Dulk & Vermeeren, 2022; Jamal et al., 2021

⁸² Pratt, 1984; Palumbo et al., 2022; Gee e Burke, 2001

⁸³ Wheatley, 2012; Palumbo et al., 2022; Bakker et al., 2014

⁸⁴ Bond & Flaxman, 2006; Brummelhuis e Bakker, 2012.

⁸⁵ Mingardo et al., 2020.

dipendente e datore di lavoro, sia a breve che a lungo termine. Di conseguenza, possiamo supporre che a una maggiore autonomia percepita possa corrispondere anche una maggiore percezione di responsabilità e un incremento delle richieste lavorative. Inoltre, la letteratura conferma che i lavoratori più impegnati (*commitment*) tendono a esercitare sforzi maggiori, sia intensivi che estensivi, nel lavoro.

Infine, la letteratura è concorde nell'affermare che lo Smart Working comporta un aumento delle richieste lavorative rispetto alla modalità tradizionale di lavoro in ufficio⁸⁶. Studi di Dimitrova (2003), Grant, Wallace e Spurgeon (2013), e Kelliher e Anderson (2010)⁸⁷ supportano l'idea che, in modalità Smart Working, il lavoro tenda a intensificarsi e gli orari a dilatarsi. Kossek, Lautsch, & Eaton (2009) hanno riscontrato che il *remote working* rende più difficile "staccare" dal lavoro. Kinnunen et al. (2017) attribuiscono questa difficoltà all'uso prolungato delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), che rendono complesso il disimpegno psicologico quando si lavora da casa.

Pertanto, se da un lato l'autonomia lavorativa contribuisce a una spirale positiva di acquisizione e accumulo di risorse, dall'altro lato può portare a un aumento delle richieste che mettono a rischio queste stesse risorse. Per questo motivo, la letteratura descrive l'autonomia come una risorsa dalle due facce⁸⁸, che può, se non gestita adeguatamente, trasformarsi in una fonte di stress e di sovraccarico lavorativo.

4.2 Dallo stress ai benefici: il ruolo dello Smart Working nei trasporti e negli spostamenti

Lo Smart Working rappresenta una modalità lavorativa che può apportare benefici significativi non solo al singolo individuo che inizia a lavorare secondo tale modello, favorendo un miglior equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, ma anche alla collettività nel suo complesso. Un aspetto fondamentale di questa modalità riguarda la riduzione del traffico, come evidenziato da Malik, Ashish, Rosemberg, Philip, Fitzgerald,

⁸⁶ Noonan & Glass, 2012, Zhang et al., 2020; Kniffin et al., 2021

⁸⁷ Dimitrova (2003), Grant, Wallace e Spurgeon (2013), Kelliher e Anderson (2010)

⁸⁸ Santarpia et al., 2021

Martin, e Houlcroft⁸⁹, e la conseguente diminuzione dell'inquinamento atmosferico, effetti positivi derivanti direttamente dal telelavoro e che giovano all'intera società. A fianco di questi vantaggi collettivi, la riduzione del traffico ha un impatto anche sul benessere individuale, poiché abbattere il tempo trascorso nel traffico riduce lo stress dei lavoratori, che non sono più costretti a passare ore a spostarsi da un luogo all'altro. Il tempo risparmiato, infatti, può essere impiegato in modo più proficuo, sia per anticipare l'inizio della giornata lavorativa, sia per dedicarsi ad altri aspetti della vita personale, come la cura della casa. I benefici più evidenti derivano perlopiù da coloro che quotidianamente affrontano lunghi tragitti per recarsi sul luogo di lavoro, come i pendolari, che potrebbero riscontrare un grande vantaggio in termini di risparmio di tempo e stress. Un altro piccolo ma significativo beneficio che emerge grazie allo Smart Working è la possibilità di una sveglia posticipata, con impatti positivi sulla salute psicofisica del lavoratore. Infatti, come suggerito dall'OECD e dalla Commissione Europea, un buon bilanciamento tra vita privata e lavoro si realizza attraverso l'introduzione di sistemi lavorativi più flessibili che eliminano vincoli rigidi riguardo a orari e sede di lavoro.

Tuttavia, lo Smart Working, presenta anche degli aspetti che devono essere presi in considerazione con molta attenzione, poiché implicano un delicato compromesso tra i vantaggi derivanti dalla maggiore flessibilità riguardo a orari e luogo di lavoro⁹⁰ e i potenziali svantaggi. La possibilità di lavorare da casa, ad esempio, riduce notevolmente i costi di comunicazione e contribuisce a ottimizzare le spese aziendali. Tuttavia, la casa non è sempre la scelta più conveniente rispetto ad altre soluzioni alternative all'ufficio. Un punto cruciale da tenere in conto è che il lavoro da casa può generare conflitti, soprattutto nelle famiglie dove più membri convivono e necessitano di spazi condivisi. Se, ad esempio, due genitori devono partecipare a riunioni aziendali fissate per lo stesso orario e in un ambiente casalingo non vi sono stanze separate sufficienti per garantire la privacy necessaria, si possono creare tensioni che rischiano di compromettere l'equilibrio tra vita professionale e familiare. Questi conflitti, se non adeguatamente gestiti, possono

⁸⁹ Malik et al. (2016)

⁹⁰ Angelici, Marta and Profeta, Paola, Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints (2020). CESifo Working Paper No. 8165, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3556304> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3556304>

influire negativamente sulla produttività e sull'armonia familiare, rendendo la casa un ambiente di lavoro meno ideale. I manager, quindi, devono considerare questi aspetti quando decidono di implementare lo Smart Working, prendendo in considerazione le situazioni familiari dei dipendenti e stabilendo delle regole chiare riguardo al luogo di lavoro.

D'altra parte, lo Smart Working pone l'accento su aspetti che riguardano la gestione organizzativa, la produttività e il benessere dei lavoratori. Alcuni degli aspetti che emergono in questa nuova modalità lavorativa sono legati all'esperienza della telecomunicazione. La riduzione delle interazioni tra colleghi o tra lavoratori e supervisori potrebbe comportare una diminuzione della produttività, specialmente in quei lavori che richiedono un continuo scambio di informazioni e collaborazione. Inoltre, l'eliminazione dei confini fisici tra casa e lavoro può comportare un aumento delle ore dedicate al lavoro a discapito della vita privata, incrementando così i livelli di stress e compromettendo ulteriormente l'equilibrio tra le due dimensioni. In questo contesto, l'autonomia derivante dalla flessibilità oraria non deve sfociare in un carico di lavoro eccessivo, che potrebbe portare a effetti negativi sul benessere del dipendente, come sottolineato da Kattenbach, Demerouti, e Nachreiner (2010). Il rischio è che i dipendenti si sentano costantemente disponibili, con un impatto negativo sulla loro vita extra-lavorativa e sulle relazioni personali. L'autogestione, infatti, può contribuire al benessere se applicata in modo equilibrato, ma non deve tradursi in un abuso da parte dell'azienda, che rischierebbe di sfruttare la disponibilità del dipendente oltre il limite sostenibile.

Un altro aspetto da considerare riguarda la possibile riduzione dell'impegno da parte dei lavoratori. La flessibilità oraria e la possibilità di cambiare il luogo di lavoro potrebbero, infatti, abbassare l'integrazione con i colleghi e il coinvolgimento nelle attività extra-lavorative, concentrando l'attenzione esclusivamente sulle mansioni assegnate, con il rischio di un eccessivo sovraccarico di lavoro. L'azienda si trova quindi a dover valutare attentamente se lo Smart Working possa davvero risultare vantaggioso per ogni dipendente, considerando la natura del lavoro e la necessità di interazione con altri membri del team. Se un lavoratore ha bisogno di frequenti interazioni con colleghi o superiori, il lavoro da remoto potrebbe limitare la sua capacità di comunicare e compromettere la sua produttività. D'altra parte, se un dipendente è autonomo e lavora in

modo indipendente, lo Smart Working potrebbe effettivamente aumentare la sua produttività.

Un ulteriore fattore da tenere in considerazione è lo stress da lavoro, definito come un cambiamento nel benessere fisico e mentale del dipendente che si verifica a causa di condizioni di lavoro che pongono una sfida eccessiva o generano difficoltà psicologiche⁹¹. Fattori come un ambiente di lavoro ostile, il sovraccarico di lavoro, l'isolamento, e la mancanza di autonomia sono tutti elementi che possono contribuire allo stress, influenzando negativamente sulla salute mentale del dipendente e, a lungo termine, sulla sua produttività. Un dipendente insoddisfatto o stressato, infatti, potrebbe influire negativamente anche sui colleghi e sulla performance complessiva dell'azienda. Pertanto, è fondamentale che i manager e i team leader instaurino un dialogo continuo con i dipendenti per individuare tempestivamente eventuali criticità prima che queste possano minare l'intero ambiente lavorativo.

In conclusione, una volta analizzati tutti i diversi aspetti e relazioni che legano queste variabili, il passo successivo sarà quello di raccogliere e analizzare i dati provenienti dai questionari somministrati ai lavoratori, al fine di comprendere la forza di queste relazioni. I risultati ottenuti potranno fornire una visione più approfondita dello Smart Working, mettendo in evidenza le opinioni dei diretti interessati, cioè i dipendenti che vivono quotidianamente questa modalità lavorativa.

4.3 Più tempo per te e per la tua famiglia: il cambiamento con lo Smart Working

Alla fine degli anni '70, negli Stati Uniti, si è sviluppato il concetto di "work-life balance", che rifletteva la necessità di trovare un equilibrio tra la vita professionale e quella privata. Alcune grandi aziende, come Oracle e Apple, iniziarono a dotare i loro ambienti lavorativi di vantaggi per i dipendenti, come asili nido, lavanderie e palestre, allo scopo di migliorare la qualità della vita lavorativa. Successivamente, a questi "benefit fisici" si aggiunsero anche servizi di consulenza per la gestione finanziaria, psicologica e relativi ad altri aspetti quotidiani della vita. Questo approccio, seppur inizialmente concentrato

⁹¹ Colligan, Higgins, 2005

sui comfort fisici e pratici, ha posto le basi per una visione più complessa e articolata del benessere dei lavoratori.

Fino a pochi decenni fa, la possibilità di bilanciare lavoro e vita privata era pressoché inesistente. In passato, chi era impiegato doveva dedicarsi esclusivamente al lavoro, mentre le responsabilità familiari e domestiche ricadevano interamente sulla donna. Tuttavia, nel corso degli ultimi anni, con l'aumento della partecipazione femminile nel mercato del lavoro, favorito anche dalla diffusione di strumenti di flessibilità, il concetto di work-life balance ha cominciato a evolversi. L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro e il cambiamento dei ruoli familiari hanno portato alla ricerca di un equilibrio tra le richieste professionali e quelle personali, con particolare attenzione agli effetti dello stress derivanti da una gestione inefficace di tale equilibrio.

Il concetto di work-life balance, pur non essendo strettamente legato al genere, ha avuto inizialmente un focus particolare sulle lavoratrici madri, dato che numerosi studi hanno evidenziato che un maggiore coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro porta vantaggi tangibili, come risultati scolastici superiori e una maggiore produttività aziendale nelle imprese con una significativa presenza femminile. In questo contesto, lo Smart Working ha dimostrato di essere uno strumento utile per aiutare le donne a conciliare lavoro e vita familiare, anche se la necessità di bilanciare le due dimensioni non è un'esigenza esclusivamente femminile, ma riguarda tutti i lavoratori.

Inizialmente, la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare è stata principalmente vista come un bisogno dei genitori, in particolare delle madri. Tuttavia, con il tempo, si è evoluto un concetto più ampio, che non riguarda solo i genitori, ma tutti i lavoratori, considerando anche coloro che si dedicano alla formazione, all'assistenza di familiari o ad altri impegni. Attualmente, si sta cercando di superare l'idea di un bilanciamento esclusivamente legato alla famiglia, proponendo un modello più inclusivo e flessibile, che tenga conto dei bisogni legittimi e vari dei lavoratori.

Un'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working nel 2018 ha evidenziato che le motivazioni principali per cui i lavoratori scelgono di aderire a programmi di Smart Working sono legate principalmente alla sfera personale e al miglioramento del benessere. In particolare, il 46% dei lavoratori ha dichiarato di adottare lo Smart Working

per evitare lo stress causato dagli spostamenti casa-ufficio, mentre il 43% ha indicato il miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavoro come la ragione principale per il quale preferisce questa modalità di lavoro.

A livello globale, l'Italia si trova al 70° posto nel ranking del Global Gender Gap del World Economic Forum nel 2018, un dato che evidenzia le difficoltà di parità di genere nel nostro paese. Un ulteriore approfondimento sul tema proviene dall'Ispettorato del lavoro, che nel 2018 ha registrato una maggiore incidenza di dimissioni da parte delle lavoratrici madri di età compresa tra i 29 e i 44 anni, spesso a causa della difficoltà di conciliare il lavoro con le esigenze familiari. Le cause principali di queste dimissioni sono l'assenza di supporto familiare, i costi elevati degli asili nido e la difficoltà di accedere a orari di lavoro part-time. In Italia, infatti, la politica di congedo parentale è tra le meno generose d'Europa, con un numero limitato di giorni di congedo di paternità obbligatorio e congedi facoltativi a bassi livelli di retribuzione, a conferma del fatto che il tema della conciliazione vita-lavoro rimane una questione principalmente femminile.⁹²

Le conseguenze di questa arretratezza non si limitano all'ambito privato e professionale, ma si riflettono anche sulla natalità, sulla crescita economica e sociale. Sebbene negli ultimi anni la consapevolezza delle aziende italiane riguardo alla conciliazione vita-lavoro sia aumentata, il fenomeno rimane tardivo rispetto ad altri paesi europei. Un esempio in tal senso è l'azienda Eudaimon, fondata nel 2002, che è stata la prima in Italia a concentrarsi sull'offerta di servizi per favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata, aiutando le aziende a migliorare il coinvolgimento dei dipendenti creando condizioni di lavoro più ottimali. In Italia, tuttavia, un sistema rigido di leggi, cultura e modelli organizzativi rende più complesso realizzare politiche di conciliazione efficaci, rispetto ad altri paesi che possono contare su normative più flessibili.

Nonostante le difficoltà, secondo l'edizione 2019 del Work-Life Balance Index dell'OCSE, l'Italia si trova in seconda posizione tra i paesi europei per quanto riguarda l'equilibrio tra vita privata e lavoro, subito dietro l'Olanda e davanti alla Danimarca.

⁹² Cavanna G., Scarpiello I., Conciliazione famiglia-lavoro: Le aziende e gli stati con il miglior work-life balance <https://www.youngwomennetwork.com/conciliazione-vita-lavoro-famiglia-le-aziende-e-gli-stati-con-il-miglior-work-lifebalance/>, 30-03-2019

Questo risultato si basa su due principali indicatori: il tempo dedicato al benessere personale e il tempo libero, da un lato, e la percentuale di lavoratori che svolgono un numero eccessivo di ore lavorative, dall'altro. In Italia, solo il 4% dei lavoratori dipendenti lavora oltre le ore previste, un dato che si discosta significativamente dalla media OCSE, che è pari all'11%.

Infine, nel 2017, con la proclamazione dei 20 Pilastri dei Diritti Sociali europei, è stato sancito il work-life balance come diritto sociale fondamentale, riconoscendo il diritto di genitori e persone con responsabilità di cura ad avere congedi adeguati, orari di lavoro flessibili e l'accesso alle cure. Nel 2019, il Parlamento europeo ha approvato una direttiva sul work-life balance con l'obiettivo di promuovere la parità di genere nel mercato del lavoro, ridurre la disparità di occupazione, retribuzione e pensioni, e favorire l'adozione di politiche di conciliazione vita-lavoro e misure di welfare aziendale, come congedi parentali e accordi di lavoro flessibili.

Galanti e altri studiosi⁹³ hanno condotto una ricerca finalizzata a esaminare l'impatto di diversi fattori, tra cui il conflitto tra lavoro e famiglia, l'isolamento sociale, le distrazioni derivanti dall'ambiente domestico, l'autonomia lavorativa e l'auto-leadership, sulla produttività, sull'impegno nel lavoro e sullo stress nel contesto dello Smart Working durante la pandemia. Per raccogliere i dati, è stato somministrato un questionario online a un campione di 209 partecipanti, tutti impegnati esclusivamente in modelli lavorativi relativi allo Smart Working. I risultati emersi dallo studio hanno indicato che i lavoratori che sperimentano isolamento sociale e/o conflitti familiari mostrano una diminuzione significativa sia della produttività che dell'impegno lavorativo, accompagnata da un aumento dello stress correlato al lavoro. Inoltre, è stato evidenziato come l'ambiente domestico, caratterizzato da frequenti distrazioni, abbia un effetto negativo sulla motivazione al lavoro, influenzando di conseguenza l'impegno professionale. Tuttavia, per quanto riguarda la produttività e lo stress, non sono stati osservati effetti diretti derivanti dalle variabili analizzate, ad eccezione dell'età dei lavoratori. È emerso che i dipendenti più anziani hanno riscontrato maggiori difficoltà nell'adattarsi al lavoro da remoto, suggerendo una possibile correlazione tra l'età e la produttività percepita.

⁹³ Galanti et al. (2021)

In un altro studio condotto da Irawanto e colleghi⁹⁴, l'obiettivo era comprendere in che modo lo stress lavorativo e l'equilibrio tra vita privata e lavoro influenzano la soddisfazione lavorativa, focalizzandosi su un campione di lavoratori indonesiani che, a causa della pandemia, si sono trovati a dover adattarsi alla modalità di Smart Working. I risultati hanno mostrato che la flessibilità e l'autonomia nel bilanciare le esigenze lavorative e quelle personali sono fattori che contribuiscono a incrementare la soddisfazione lavorativa. Al contrario, è emerso che lo stress da lavoro si configura come un segnale di una generale bassa soddisfazione lavorativa, un aspetto che si manifesta anche nel contesto del lavoro a distanza.

Per quanto riguarda la percezione positiva dello Smart Working, invece, uno studio condotto da Sousa-Uva⁹⁵ ha approfondito ulteriori fattori che influiscono sulla soddisfazione dei lavoratori. Tra questi, la maggiore flessibilità, il senso di fiducia, il miglioramento della produttività e la riduzione del conflitto tra lavoro e vita privata, in quanto i lavoratori hanno avuto a disposizione più tempo per dedicarsi alla famiglia, sono stati riconosciuti come aspetti fondamentali che influenzano positivamente la percezione di questa modalità lavorativa.

Infine, un'indagine realizzata da Vittersø et al. (2003)⁹⁶ si è concentrata sulla soddisfazione percepita dal partner del lavoratore in Smart Working. Dallo studio è emerso che, con l'aumento del carico di lavoro svolto in modalità Smart Working, la soddisfazione del partner tende a diminuire. I fattori principali che contribuiscono a questo fenomeno includono il fatto che il lavoratore remoto tende a lavorare più ore rispetto a quanto previsto e la sua tendenza a trasferire i problemi e le difficoltà legate al lavoro all'interno della relazione di coppia, influenzando negativamente la qualità del rapporto.

4.4 L'equilibrio tra lavoro e vita privata come fonte di benessere psicologico

Una vita lavorativa e privata equilibrata e sana dipende da numerosi fattori che sono strettamente interconnessi tra loro, tanto da richiedere una gestione oculata per evitare

⁹⁴ Irawanto et al. (2021)

⁹⁵ Sousa-Uva et al. (2021)

⁹⁶ Vittersø et al. (2003)

che la loro interazione negativa possa causare disagi. Il concetto di work-life balance, cioè il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, rappresenta l'arte di riuscire a implementare il maggior numero possibile di questi fattori in entrambe le aree senza danneggiarne altre. È fondamentale comprendere chiaramente cosa costituisce una buona vita lavorativa e cosa una buona vita privata, e come questi ambiti si influenzino reciprocamente. Nonostante esista una connessione stretta tra la propria vita personale e quella professionale, spesso le due sfere non coincidono perfettamente, portando a un'invasione reciproca. Questo sconfinamento tra i due ambiti può risultare in un sovraccarico di stress e tensione, con il conseguente aumento dell'ansia e di un senso di perdita di controllo. È pertanto evidente la necessità di mantenere un equilibrio: da un lato, bisogna evitare che il lavoro ostacoli l'adempimento dei compiti familiari e delle necessità psico-fisiche di una vita sana; dall'altro, è altrettanto vero che l'attività professionale riveste un ruolo cruciale nel soddisfare altre esigenze fondamentali per il benessere personale.

Per molti dipendenti, una vita lavorativa sana è definita da un impiego che consenta di ottenere risultati visibili e significativi. Tuttavia, lavorare in modo produttivo non implica necessariamente spingersi oltre i propri limiti o sacrificare altri aspetti della propria vita, bensì lavorare in modo soddisfacente e appagante. Il datore di lavoro può trarre beneficio da un alto livello di motivazione da parte dei propri dipendenti, se è in grado di creare le giuste condizioni per un lavoro che favorisca la produttività. Di conseguenza, un lavoro che non soddisfa può avere ripercussioni negative non solo sulla vita professionale, ma anche sulla vita privata del dipendente, in quanto lo stato di insoddisfazione tende a riversarsi anche nella sfera personale.

Il work-life balance, dunque, dipende in maniera significativa dalla qualità del lavoro stesso e dalla soddisfazione che il dipendente trae dal suo impiego. La maggior parte dei lavoratori ha anche bisogno di un senso di riconoscimento e di valorizzazione, che consenta loro di identificarsi positivamente con la propria professione. Infatti, i lavoratori desiderano essere trattati con dignità, in accordo con le loro personalità e i loro desideri. Un'azienda che non tenga conto di questi aspetti rischia di ridurre i suoi dipendenti a mere "macchine" da lavoro, che devono produrre continuamente senza alcuna considerazione per la loro umanità. Il work-life balance, pertanto, rimarrà intatto solo se il dipendente si

sentirà trattato con rispetto e apprezzamento. In caso contrario, il lavoratore può essere spinto in una spirale di stress, frustrazione e preoccupazione che minaccia di compromettere l'intero equilibrio tra vita lavorativa e privata.

La scarsa integrazione sociale all'interno dell'ambiente di lavoro, o addirittura episodi di molestie o bullismo, può avere effetti devastanti non solo sulla sfera professionale, ma anche sulla vita privata del lavoratore. Quando l'ambiente sociale lavorativo è tossico, il dipendente non solo soffre sul posto di lavoro, ma estende i suoi problemi e le sue preoccupazioni a quasi tutte le aree della sua vita, tanto professionale quanto privata. Tuttavia, i datori di lavoro possono contribuire a garantire che il luogo di lavoro diventi un ambiente favorevole alla costruzione di relazioni interpersonali positive. Ciò include l'instaurazione di un'interazione sana tra le gerarchie aziendali e/o le strutture sociali, l'introduzione di regole chiare contro fattori antisociali come il mobbing e l'intolleranza, l'organizzazione di attività di team building e l'offerta di spazi di lavoro aperti.

Inoltre, la presenza di figli può alterare in modo significativo il delicato equilibrio tra lavoro e vita privata. Da un lato, ci sono genitori che faticano a trascorrere del tempo con i propri figli a causa degli impegni lavorativi che assorbono troppo tempo e attenzione; dall'altro, ci sono lavoratori che, a causa delle loro responsabilità genitoriali, non sono in grado di rendere al meglio sul posto di lavoro, accumulando ritardi e assenze. In questo contesto, l'istituzione di un asilo aziendale rappresenta una soluzione ideale per conciliare la vita lavorativa con quella familiare, poiché consente ai genitori di essere vicini ai propri figli durante la giornata lavorativa. L'offerta di questa possibilità da parte dell'azienda risulta quindi un modo molto efficace per permettere ai dipendenti di gestire in maniera equilibrata le esigenze del lavoro e della famiglia.

Infine, è importante che i datori di lavoro non sottovalutino l'effetto positivo che la responsabilità sociale di un'azienda può avere sui propri dipendenti. Quando un'azienda si impegna seriamente a svolgere un ruolo attivo nella società, a prendersi cura dell'ambiente e a garantire il benessere dei propri lavoratori, questo può portare i dipendenti a identificarsi maggiormente con l'azienda stessa. Il dipendente che sa di lavorare per una "buona azienda", responsabile e attenta alle sue necessità, sarà anche più disposto a impegnarsi nel proprio lavoro e a svolgere le sue mansioni con maggiore

motivazione e dedizione. Gli elementi che compongono una vita privata sana sono molto variabili e dipendono fortemente dalle caratteristiche individuali di ciascun individuo. Infatti, ciò che una persona considera essenziale per il proprio benessere e felicità può essere diverso da ciò che un'altra percepisce come importante. Tuttavia, è possibile identificare alcuni fattori comuni che giocano un ruolo determinante nella vita privata di molti soggetti, che sono in grado di influenzare positivamente o negativamente la qualità di questa sfera della vita.

Quando una parte significativa della vita privata non è soddisfacente o è fonte di disagio, è inevitabile che queste difficoltà possano ripercuotersi direttamente sulla sfera professionale. Sebbene ci siano alcuni lavoratori che riescono a compensare un'esistenza privata insoddisfatta con un lavoro di successo e gratificante, per la maggior parte delle persone un equilibrio tra lavoro e vita privata davvero sano ha inizio proprio durante il tempo libero, che dovrebbe permettere di staccare e recuperare energie. Per molti dipendenti, la fine della giornata lavorativa segna l'inizio di momenti di condivisione e relax con la famiglia o con il partner. Se questi momenti risultano stressanti o difficili, il dipendente non riuscirà a godere del necessario riposo o della distrazione di cui ha bisogno, e si creerà un circolo vizioso che rischia di compromettere il delicato equilibrio tra lavoro e vita personale.

Molti dipendenti si trovano ad affrontare la difficoltà di coltivare amicizie al di fuori del contesto lavorativo. Da una parte, diversi lavoratori sono talmente esausti dopo una lunga giornata di lavoro che non hanno più l'energia per dedicarsi a momenti sociali, il che porta a una progressiva mancanza di relazioni amicali. Dall'altra, un lavoro a tempo pieno comporta spesso anche difficoltà di gestione e organizzazione del tempo, soprattutto quando si devono anche conciliare gli impegni familiari. Tuttavia, la felicità personale, che rappresenta il punto di equilibrio tra lavoro e vita privata, è spesso il risultato di solide amicizie di lunga data che fungono da ancoraggi fuori dal contesto lavorativo, in modo che le persone non si sentano come se la loro esistenza fosse ridotta esclusivamente al loro posto di lavoro. Gli amici esterni al lavoro sono fondamentali per il benessere generale perché offrono una connessione con il mondo al di fuori del lavoro stesso, e questa interazione sociale è un elemento essenziale del concetto di work-life balance.

Inoltre, molti dipendenti coltivano hobby o passioni che vorrebbero approfondire oltre al loro lavoro, ma spesso le loro professioni rendono molto difficile seguire questi interessi personali. Quando il lavoro impone orari rigidi, hobby che richiedono un impegno a orari fissi possono diventare difficili da praticare. Allo stesso modo, una professione particolarmente stressante e impegnativa può prosciugare gran parte dell'energia del lavoratore, che, al termine della giornata, non ha più le forze necessarie per dedicarsi alle sue passioni o ai suoi hobby. Tuttavia, va sottolineato che l'autorealizzazione individuale, che passa attraverso la coltivazione di interessi personali nel tempo libero, è un fattore chiave nel mantenimento dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa. Per questo motivo, oltre a offrire orari di lavoro più flessibili, i datori di lavoro hanno a disposizione diverse soluzioni per supportare e valorizzare gli interessi personali dei propri dipendenti. Una delle opzioni più utili consiste nell'implementare piattaforme di social network interne all'azienda, che favoriscono lo scambio di interessi tra i lavoratori e la creazione di gruppi o attività comuni.

Un altro aspetto fondamentale per il benessere generale, ma spesso trascurato, è un sonno sano e rigenerante. Il sonno rappresenta una risorsa estremamente preziosa che i lavoratori, per vari motivi, spesso tendono a sacrificare. Questo comportamento può avere gravi conseguenze sulla loro salute fisica e mentale, e, di conseguenza, destabilizzare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Infatti, la qualità del sonno di una persona può essere un indicatore molto utile per valutare quanto bene riesca a mantenere un sano bilanciamento tra i vari aspetti della propria vita. Non sorprende quindi che molti psicologi, esperti in benessere e medici considerino il sonno un fattore cruciale per il raggiungimento della felicità e di una vita sana e soddisfacente⁹⁷.

4.5 Gestisci il tuo tempo: la forza dello Smart Working

I vantaggi derivanti dall'adozione dello Smart Working sono molteplici e si distribuiscono su tre principali aree: quella dell'individuo, dell'azienda e del contesto sociale in cui l'attività lavorativa si inserisce. Questi benefici non solo migliorano la

⁹⁷ Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero
<https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

qualità della vita, ma contribuiscono anche a una più armoniosa integrazione tra il lavoro e gli altri ambiti della vita quotidiana.

Per il singolo lavoratore, uno dei principali vantaggi riguarda sicuramente il miglioramento della qualità della vita, poiché lo Smart Working consente una maggiore autonomia nella gestione delle proprie attività quotidiane. Questo permette di aumentare la motivazione personale e la capacità di autogestirsi. Inoltre, il lavoratore beneficia di una migliore conciliazione tra lavoro, famiglia e tempo libero, riducendo i livelli di stress associati ai tradizionali modelli lavorativi. Un altro aspetto fondamentale è il sostegno che lo Smart Working fornisce alla genitorialità, consentendo ai genitori di dedicare più tempo alla cura dei propri figli senza compromettere la carriera professionale. Un ulteriore vantaggio riguarda la riduzione degli spostamenti quotidiani, con conseguente risparmio di tempo, fatica e costi legati al pendolarismo, nonché la diminuzione dei rischi associati agli spostamenti giornalieri. A livello lavorativo, lo Smart Working contribuisce anche ad innalzare anche la qualità del livello delle prestazioni professionali, contribuendo ad un incremento della produttività e del rendimento dei dipendenti.⁹⁸

Per le aziende, l'introduzione dello Smart Working porta a un aumento della produttività. Studi hanno dimostrato che l'efficienza lavorativa può crescere significativamente, con un incremento che si aggira intorno al 15%. Inoltre, le aziende beneficiano della possibilità di non perdere ore lavorative in situazioni particolari, come scioperi dei trasporti o condizioni meteorologiche avverse, situazioni che in passato avrebbero potuto causare rallentamenti o interruzioni delle attività. Un altro beneficio importante è la riduzione dell'assenteismo, che può essere influenzata positivamente dalla maggiore flessibilità offerta dal lavoro remoto⁹⁹. Le aziende possono anche ridurre i costi operativi legati agli spazi fisici, quali quelli per l'illuminazione, il riscaldamento, l'aria condizionata, la pulizia e la manutenzione degli uffici. Inoltre, l'adozione dello Smart Working offre l'opportunità di promuovere una maggiore inclusione, facilitando l'integrazione di persone con disabilità o con altre difficoltà, ampliando le opportunità di

⁹⁸ Unindustria, Università di Roma Tor Vergata e Federmanager, Telelavoro fra cultura e tecnologia, uil.it, 2010

⁹⁹ Mapelli, Cuomo, La flessibilità paga: Perché misurare i risultati e non il tempo, Egea, 2012

lavoro a una fascia di popolazione che altrimenti potrebbe avere difficoltà a partecipare al mercato del lavoro tradizionale.

Dal punto di vista socio-ambientale, lo Smart Working contribuisce significativamente alla riduzione del traffico e degli impatti ambientali derivanti dalle emissioni di CO₂. La diminuzione degli spostamenti giornalieri non solo porta a una riduzione delle congestioni stradali, ma comporta anche un abbassamento dei costi sociali legati all'uso dei mezzi di trasporto pubblici, come il costo delle infrastrutture e dei servizi di trasporto. Inoltre, l'eliminazione dei disagi legati agli spostamenti quotidiani consente a milioni di persone di risparmiare tempo prezioso, tempo che può essere reinvestito in base alle necessità e alle priorità personali.

Uno degli aspetti chiave del lavoro in modalità Smart Working è la **flessibilità**, sia in termini di orario che di luogo di lavoro. L'obiettivo è spostare il focus del lavoro dalla mera presenza fisica in ufficio ai risultati ottenuti, cambiando così radicalmente il rapporto tradizionale tra datore di lavoro e dipendente. Secondo Mapelli (2012), il tradizionale sistema di timbratura, che segnava il confine tra vita lavorativa e vita privata, è ormai obsoleto, poiché oggi è impossibile separare nettamente i due ambiti. Infatti, il lavoro tende sempre più a invadere la sfera privata, soprattutto grazie all'uso di tecnologie che, se da un lato facilitano la comunicazione rapida e la condivisione delle informazioni, dall'altro possono contribuire all'invasività del lavoro nella vita personale. Tuttavia, questi strumenti permettono anche di risolvere dubbi e problematiche in tempo reale, grazie a piattaforme collaborative e a reti professionali, migliorando la produttività e la qualità del lavoro.

Una delle voci più autorevoli in merito alla flessibilità lavorativa è Richard Branson, imprenditore e fondatore di brand internazionali che hanno adottato il modello dello Smart Working. Branson ha sottolineato che, in futuro, i dipendenti avranno la possibilità di decidere autonomamente quando prendersi una pausa dal lavoro, con la certezza che ciò non danneggerà né il progresso lavorativo né la carriera professionale. In questo scenario, i risultati raggiunti in termini di obiettivi si rivelano più importanti delle ore trascorse in ufficio. Branson ha dichiarato: "In futuro i dipendenti decideranno quando hanno voglia di prendersi qualche ora, un giorno, una settimana, o un mese di ferie con

la sola consapevolezza che lo faranno quando la loro assenza non danneggerà né il lavoro, né la loro carriera.” Questo approccio contribuisce a creare un ambiente di lavoro in cui il dipendente si sente valorizzato, e in cui la sua partecipazione al successo collettivo diventa una fonte di motivazione.

Infine, l'introduzione di tecnologie moderne e piattaforme di lavoro collaborativo contribuisce non solo a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività lavorative, ma permette anche di porre maggiore attenzione sui modi di lavorare dell'essere umano, dando vita a un concetto che i sociologi definiscono come il “Nuovo Umanesimo dell'Ufficio”. Questo concetto si fonda sull'idea che la serenità del lavoratore e il suo senso di appartenenza all'organizzazione siano elementi strettamente connessi alla qualità della vita lavorativa e sociale. La produttività non è più solo il risultato di ore passate in ufficio, ma deriva dalla soddisfazione, dall'autonomia e dal benessere complessivo del lavoratore

5 CAPITOLO - LE SFIDE PSICOLOGICHE E I LIMITI DELLO SMART WORKING

«Che cosa si può immaginare di più demoralizzante del doversi svegliare ogni mattina cinque giorni su sette nell'arco della vita adulta per portare a termine un compito che in cuor nostro crediamo non andrebbe svolto perché è solo uno spreco di tempo o di risorse, oppure perché addirittura rende peggiore il mondo?». Questo si chiedeva, qualche anno fa, in un saggio di grande successo l'antropologo David Graeber. E continuava, «Non rappresenterebbe una terribile ferita psichica per la nostra società? Probabilmente sì, ma è uno di quei problemi di cui nessuno sembra intenzionato a parlare» (Bullshit Jobs, 2018). La percezione che i lavoratori hanno dell'utilità e del senso del loro lavoro ne influenza significativamente la motivazione e quindi la produttività ma per capirlo bisogna staccarsi dalla routine, servirsi di pensiero laterale. Ripensarsi".¹⁰⁰

Lo Smart Working può essere definito come una modalità di lavoro "intelligente" poiché si basa su un approccio innovativo che valorizza la reciprocità nelle relazioni professionali e attribuisce una maggiore quota di responsabilità e autonomia ai singoli individui. Questa modalità operativa consente ai lavoratori di gestire con maggiore flessibilità il proprio tempo e le proprie attività, contribuendo non solo al loro benessere personale, ma anche a un incremento della produttività complessiva dell'organizzazione.

Per poter sfruttare appieno i vantaggi offerti dallo Smart Working, è indispensabile promuovere un cambiamento culturale all'interno delle aziende e delle organizzazioni. Questo richiede l'adozione di nuovi modelli organizzativi e gerarchici, in grado di superare le tradizionali strutture rigide e di favorire una maggiore collaborazione e condivisione delle informazioni.

Quando si parla di lavoro a distanza, infatti, è proprio quella percezione di “distanza” che deve essere superata. Le nuove tecnologie digitali rappresentano uno strumento essenziale per colmare questa separazione fisica, poiché consentono di comunicare e collaborare in modo efficace, indipendentemente dal luogo in cui ci si trova. Tuttavia,

¹⁰⁰ Bentivogli, M. “Indipendenti: Guida allo smart working”, 2020

l'introduzione di strumenti tecnologici, per quanto avanzati, non è di per sé sufficiente a realizzare una trasformazione profonda.

Non si tratta semplicemente di riprodurre a distanza le modalità operative tipiche del lavoro in presenza, ma di adottare un nuovo paradigma che cambi radicalmente il modo di concepire il lavoro stesso. Occorre sviluppare un approccio orientato ai risultati piuttosto che al controllo delle attività, favorendo un ambiente in cui fiducia e responsabilizzazione siano al centro della gestione delle risorse umane. Solo in questo modo lo Smart Working potrà realmente esprimere il suo potenziale, migliorando il benessere delle persone e contribuendo al successo delle organizzazioni.

5.1 Il confine labile tra vita lavorativa e vita privata: conseguenze sul benessere mentale

Le persone che svolgono la propria attività lavorativa in modalità Smart Working possono vivere questa esperienza in modi molto diversi, poiché essa si intreccia in maniera profonda con le loro risorse personali, le loro caratteristiche individuali e le loro esigenze specifiche. Il grado di benessere e di soddisfazione che i dipendenti sperimentano durante il lavoro da remoto dipende da una molteplicità di fattori, che vanno ben oltre il semplice contesto lavorativo. Tra le variabili più rilevanti vi sono il tipo di ruolo professionale ricoperto, la complessità e la natura delle mansioni svolte, il livello di responsabilità assegnato, nonché la capacità individuale di organizzare il lavoro in modo autonomo e di mantenere alta la motivazione personale senza il supporto fisico di un team.

Se da un lato, vi sono esempi di persone che riescono a trarre notevoli vantaggi dallo Smart Working, come una maggiore flessibilità nella gestione del tempo e un bilanciamento più equilibrato tra vita lavorativa e privata, dall'altro lato, invece, troviamo casi di individui che sperimentano gli effetti negativi, con un impatto negativo sul loro benessere psicologico. In alcuni casi, l'adattamento a questa nuova modalità operativa può risultare talmente complesso da portare allo sviluppo di veri e propri disturbi dell'adattamento. Tra i sintomi più comuni si riscontrano difficoltà nel dormire, calo della concentrazione, aumento dei livelli di stress, senso di isolamento sociale, ansia legata al lavoro e, in generale, un peggioramento della qualità della vita.

I risultati di numerosi studi condotti su questo fenomeno hanno evidenziato in modo chiaro gli effetti psicologici potenzialmente dannosi dello Smart Working, specialmente per quanto riguarda l'impatto sulle emozioni negative. In particolare, sono state rilevate sensazioni di solitudine, irritabilità, preoccupazione costante e perfino senso di colpa, probabilmente dovute alla difficoltà di separare i confini tra vita professionale e vita privata.

In generale, coloro che lavorano in Smart Working sembrano sperimentare un disagio psicologico più marcato rispetto a chi opera in ambienti di lavoro tradizionali. Questo disagio può avere un impatto significativo sulla loro salute mentale e sul loro equilibrio emotivo, influenzando non solo la loro produttività lavorativa ma anche la loro qualità della vita complessiva. Pertanto, risulta fondamentale che le organizzazioni adottino strategie mirate per supportare i dipendenti in modalità di lavoro da remoto, promuovendo un ambiente lavorativo sano ed equilibrato che tenga conto delle esigenze psicologiche individuali.¹⁰¹

Nel periodo del COVID-19 è emersa una notevole differenza nell'impatto negativo sulla salute mentale e sul benessere psicologico tra uomini e donne durante il periodo di adozione massiva dello Smart Working. In particolare, le donne hanno subito conseguenze più rilevanti, evidenziando una maggiore predisposizione a rischi legati alla depressione.

D'altro canto, i lavoratori che hanno continuato a recarsi fisicamente in azienda sono stati maggiormente esposti a problematiche riguardanti la salute fisica e respiratoria, a causa dell'elevato rischio di contagio. L'impatto sulla salute si è rivelato particolarmente pesante tra i lavoratori con redditi più bassi, accentuando così le disparità sociali già presenti. Nel complesso, l'introduzione dello Smart Working ha avuto un duplice effetto: da una parte ha aumentato il senso di isolamento, già amplificato dal contesto storico caratterizzato dalle restrizioni, rendendo più complessi i rapporti interpersonali e lo

¹⁰¹ <https://blog.talentgarden.com/it/blog/hr/effetti-psicologici-smart-working#:~:text=Alcuni%20possono%20trovare%20numerosi%20benefici,isolamento%20sociale%2C%20ansia%20da%20lavoro.>

scambio di conoscenze. Dall'altra, ha svolto un ruolo fondamentale nella prevenzione del contagio, contribuendo a tutelare la salute dei lavoratori e delle loro famiglie.

Secondo uno studio condotto da LinkedIn in collaborazione con l'Ordine degli Psicologi¹⁰², che ha coinvolto 2000 italiani impegnati nello Smart Working durante la pandemia, sono state riscontrate diverse difficoltà, tra cui la gestione dello stress (46%), problemi di concentrazione (26%), disturbi del sonno (27%) e difficoltà legate alla salute mentale (18%).

Questi dati indicano come i lavoratori da remoto abbiano dovuto affrontare numerose sfide, strettamente collegate non solo alla nuova modalità lavorativa, ma anche alle condizioni imposte dalla pandemia da COVID-19. È importante interpretare tali risultati considerando che sia lo Smart Working che il peggioramento della salute mentale sono stati principalmente effetti della situazione emergenziale globale. Attribuire esclusivamente allo Smart Working gli effetti negativi rilevati sarebbe una semplificazione eccessiva e non riflettere la complessità del fenomeno.

Oltre al peggioramento del benessere psicologico, un'altra conseguenza diretta della pandemia è stato l'impatto negativo sulla salute respiratoria degli individui. In questo ambito, sono state osservate differenze significative tra chi lavorava da remoto e chi era costretto a svolgere le proprie mansioni in presenza.

Alcuni studi sul tema mettono in evidenza, tra i principali fattori che incidono negativamente sul benessere dei lavoratori impegnati in modalità di lavoro proprie dello Smart Working, elementi come l'isolamento dai colleghi, le distrazioni domestiche, l'assenza di feedback sulle pratiche lavorative e la difficoltà di bilanciamento tra tempi di lavoro e vita privata. Inoltre, molti lavoratori faticano a organizzare autonomamente le attività, richiedendo un notevole sforzo cognitivo per apprendere nuove procedure e adattare le vecchie abitudini lavorative, cercando di mantenere livelli di produttività simili a quelli precedenti alla pandemia.

¹⁰² <https://www.agi.it/cronaca/news/2020-05-14/smart-working-conseguenze-lavoratori-8611222/>

Per molti lavoratori lo Smart Working è stata una scelta obbligata e necessaria per poter contenere la pandemia e tutelare la salute, ma purtroppo non sono presenti solo vantaggi; perciò, è necessario delineare anche una serie di lati negativi. Sono stati evidenziati modo particolare da Marco Vitiello e Federico Fontana¹⁰³, esperti di psicologia clinica e del lavoro, i seguenti aspetti negativi dello Smart Working sul benessere psicologico.

Primo tra tutti si presenta *l'overworking*, ovvero il rischio di lavorare di più del dovuto poiché non vengono ben definiti i confini tra l'ambiente domestico e quello lavorativo; in questo modo lavorando da casa staccare la spina e dedicarsi ad altro diventa molto più difficile.

Un altro aspetto negativo è che si lavora più del consueto e questo porta a ad essere più stanchi e affaticati alla fine della giornata. Passando molto tempo di fronte ad uno schermo del computer, molte volte con la luminosità non adeguata, si rischia di provocare dei danni alla vista, anche se la postazione di lavoro incide dal momento che si potrebbe assumere una postura sbagliata che, come conseguenza, porta ad avere dei problemi di postura e problemi e dolori alla schiena. Tra i fattori negativi maggiormente riscontrati vi è quello di perdere i rapporti sociali con i colleghi e questo comporta fa che i lavoratori siano immersi in una maggiore solitudine, di conseguenza viene a mancare la vita da ufficio e alcuni momenti piacevoli come le chiacchierate alle macchinette del caffè.

Un'altra nota negativa, da non trascurare, è che si perde una parte importante della comunicazione, in particolare quella verbale e para verbale, relativa ad aspetti quali il tono di voce, l'espressione del viso e la gestualità, e proprio questo potrebbe portare problemi in videoconferenza, in cui diventa molto difficile capirsi e comprendere ciò che viene detto.

Infine tra i lati negativi da attribuire a questa forma di lavoro possiamo evidenziare il fatto che lavorare da casa, con la contemporanea presenza degli altri membri della famiglia, può portare ad un aumento delle distrazioni, aspetto che risulta particolarmente evidente per quei soggetti che hanno dei bambini a casa, comportando una maggiore difficoltà di

¹⁰³ Stress e rischi psicosociali in ambito lavorativo per i professionisti della sanità. M. Vitiello, F. Fontana, (2020).

concentrazione; rendendo l'ambiente domestico un luogo non troppo congeniale allo svolgimento dell'attività lavorativa e al mantenimento di un certo livello di produttività.

5.2 Solitudine e isolamento professionale: impatto sulle relazioni sociali e motivazione

Insieme agli aspetti negativi dello Smart Working legati strettamente al livello fisico vi sono anche alcune problematiche che si potrebbero presentare a livello emotivo e psichico ed è opportuno analizzarle.

Tra le problematiche più rilevanti vi è l'isolamento sociale che può percepire il lavoratore e l'iper-connessione, cioè la necessità di doversi sentire connessi sempre durante tutta la giornata in modo tale da riuscire a continuare a svolgere le proprie mansioni a qualsiasi orario.

Tutti questi fattori, di conseguenza, generano per il lavoratore un grande stress, che in alcuni casi può portare alla nascita di veri e propri disturbi come la dipendenza da lavoro e la sindrome da esaurimento nervoso. Con la crisi pandemica alcune misure sono divenute necessarie per prevenire la diffusione del virus tra la popolazione, tra queste misure una delle più caratteristiche è la limitazione delle interazioni sociali, ragion per cui l'isolamento sociale è diventato un grosso problema.

Le aziende, in questo modo, hanno dovuto attivare per tutti i dipendenti la modalità di lavoro in Smart Working, nelle situazioni in cui la presenza fisica non è imprescindibile e in cui sia possibile proseguire il lavoro ugualmente a distanza. Purtroppo, sono state cause di forza maggiore a rendere necessaria l'adozione di questa nuova modalità di lavoro, motivo per cui non tutti i dipendenti hanno apprezzato tale iniziativa; molti lavoratori hanno temuto l'isolamento sociale come conseguenza negativa del lavoro a distanza. I lavoratori temevano soprattutto di rimanere lontani dalle dinamiche aziendali e dai rapporti con i colleghi e con i superiori, la preoccupazione generale era quella di generare una mancanza o perdita di fiducia e un'influenza negativa sulla carriera.

Un aspetto particolarmente critico è il peggioramento delle relazioni interpersonali, con particolare riferimento alla mancanza di rapporti informali tra colleghi, che spesso si estendevano anche al di fuori dell'orario e della sede lavorativa, alla ridotta

comunicazione diretta con i superiori e alla difficoltà di organizzare la giornata lavorativa in modo equilibrato rispetto alla vita privata.

Lo Smart Working è dunque un metodo molto utile per garantire il distanziamento sociale, cercando di contenere la diffusione del contagio poiché permette alle aziende di continuare a lavorare evitando i contatti fisici tra colleghi; ma sfortunatamente sul lungo termine può causare un isolamento sociale, che certamente non ha un impatto positivo sul benessere dei dipendenti, considerando anche l'esistenza delle video call usate per garantire la connessione con il proprio team nonostante la distanza.

E' proprio la distanza e quindi la minore relazione tra colleghi che può portare ad una sempre maggiore introversione, oltre che ad una carenza di comunicazioni informali tra colleghi, il lavoratore in Smart Working risulta isolato e abbandonato da solo con se stesso, nell'isolamento del proprio spazio di lavoro domestico. Quando il lavoratore percepisce un senso di isolamento si crea il problema, perché è proprio questo che potrà portare ripercussioni in merito alla salute del lavoratore e sulla sua produttività e operatività. Tutto questo perché l'assenza di supporto relazionale può far perdere al lavoratore la motivazione e questo impatta inevitabilmente sulla sua produttività.

L'altro aspetto negativo da attribuire allo Smart Working riguarda l'iper-connessione, che consiste nel bisogno o nella necessità di rimanere costantemente connessi a internet, cioè sentire il bisogno di essere sempre pronti e reattivi per poter continuare a svolgere il proprio lavoro. Nel caso specifico dello Smart Working è davvero molto elevato il rischio di questo fenomeno di iper-connessione, risulta che gli impiegati che svolgono le proprie mansioni a distanza lavorino in realtà molte più ore rispetto a quelle che dovrebbero.

Il lavoratore dovrà utilizzare nuovi mezzi per svolgere il proprio lavoro come applicazioni di messaggistica, che consentono chiamate e video-call. Queste modalità di comunicazione prima venivano impiegate solo nella vita privata, adesso che è necessario utilizzarle anche nel contesto lavorativo il dipendente si sentirà obbligato ad essere presente e disponibile sempre in ogni momento della giornata, per questo motivo si trova a lavorare molto di più e soprattutto anche nei momenti in cui non dovrebbe in realtà farlo.

Lo Smart Working può poi dare origine in alcuni casi problematiche legate a stress psicofisici più o meno intensi che possono anche cronicizzarsi portando alla cosiddetta sindrome da *burnout*, conosciuto anche come esaurimento psicofisico. Nei casi più estremi, inoltre, l'iper-connessione può portare allo sviluppo di una dipendenza da lavoro, nota con il termine "*workaholism*".

Gli impiegati che si ritrovano in questa condizione sono caratterizzati da un'incapacità di disconnettersi e dalla necessità di rimanere costantemente di fronte allo schermo del computer continuando a svolgere i propri compiti. Certamente è chiaro che se questi comportamenti dovessero diventare ossessivi potrebbero sfociare nell'ambito del patologico, di conseguenza avere delle importanti ripercussioni anche sulla vita sociale, personale e familiare dell'individuo.

Sempre associata all'iper-connessione esiste un'altra problematica, la difficoltà che il lavoratore può riscontrare nel discernere la sua vita lavorativa da quella privata. In questo caso è opportuno che il lavoratore avesse una determinata autodisciplina e una maggiore capacità di organizzare i propri tempi per raggiungere l'equilibrio fra il lavoro e il privato.¹⁰⁴

5.3 Il carico mentale nello Smart Working: sovraccarico cognitivo ed emotivo

Quando si pensa alla tematica della sicurezza e della salute sul lavoro, spesso la nostra mente richiama l'immagine di un operaio impegnato in attività fisiche e particolarmente rischiose, come lavori in cantiere, mansioni in ambienti industriali o operazioni che comportano l'uso di macchinari pesanti. Questa visione, per quanto diffusa, non riflette la complessità e l'ampiezza delle situazioni di rischio che possono interessare tutti i lavoratori, indipendentemente dal settore o dalla tipologia di attività svolta.

In realtà, a prescindere dall'entità del pericolo, ogni lavoratore è esposto a potenziali rischi per la salute, che possono variare per natura e intensità, ma risultano comunque significativi e degni di attenzione.

¹⁰⁴ Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi, (2022)

Un esempio emblematico di rischio spesso sottovalutato è quello legato al lavoro al computer. Questo tipo di attività, apparentemente innocua e priva di pericoli evidenti, può in realtà comportare una serie di problematiche che incidono negativamente sulla salute fisica e mentale dell'individuo. La diffusione del lavoro al computer ha subito un'accelerazione senza precedenti a seguito dell'emergenza sanitaria provocata dalla pandemia di Covid-19, che ha portato a un notevole aumento del numero di lavoratori impiegati da remoto.

Tuttavia, nonostante l'adozione massiccia dello Smart Working, manca ancora una piena consapevolezza dei rischi correlati all'uso prolungato del computer per motivi professionali.

Quando si parla dei pericoli legati al lavoro al computer, i rischi più noti e riconosciuti riguardano prevalentemente l'aspetto fisico. Tra questi, i problemi alla vista, come l'affaticamento oculare e la sindrome da visione al computer, sono tra i disturbi più comuni. Allo stesso modo, le problematiche muscoloscheletriche, derivanti da posture scorrette mantenute per lunghi periodi, possono causare dolori cervicali, lombari, tensioni muscolari e persino patologie croniche come la sindrome del tunnel carpale. Sebbene questi aspetti fisici siano relativamente noti, si tende spesso a sottovalutare l'impatto psicologico che il lavoro al computer può avere sui lavoratori.

In particolar modo, lo stress mentale legato al carico di lavoro e alla gestione delle scadenze risulta accentuato nelle condizioni di Smart Working, dove i confini tra vita privata e professionale diventano labili e difficili da gestire. La situazione è ulteriormente aggravata dalla cosiddetta "*Pandemic fatigue*"¹⁰⁵, ovvero lo stato di stress prolungato e affaticamento mentale causato dall'incertezza e dai cambiamenti imposti dalla pandemia. Questo tipo di stress può influire negativamente sulla salute mentale del lavoratore, portando a una diminuzione della produttività, all'insorgenza di stati di ansia, irritabilità e, nei casi più gravi, a sintomi di *burnout*.

Per comprendere appieno la portata del problema e individuare strategie efficaci per la gestione dello stress mentale sul lavoro, è utile fare riferimento alla campagna 2020-2022

¹⁰⁵ <https://www.consulteam-italia.com/lavoro-al-computer-tra-sovraccarico-mentale-e-stress>

promossa dall’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, intitolata “Ambienti di lavoro sani e sicuri. Alleggeriamo il carico”¹⁰⁶. Questa iniziativa ha l’obiettivo di sensibilizzare i datori di lavoro e i lavoratori stessi sull’importanza di adottare misure preventive e strategie organizzative capaci di ridurre lo stress lavorativo, migliorando al contempo il benessere complessivo negli ambienti professionali.

La pubblicazione Inail “Possibili disturbi da lavoro al VDT”, a cura di Nicoletta Todaro, si sofferma maggiormente sull’affaticamento mentale, il quale “può trovare la sua origine sia nelle caratteristiche proprie dell’attività che si sta svolgendo (richieste del compito, tempi stretti, scarso controllo sul proprio lavoro, ecc.) che da condizioni generali dell’ambiente o della postazione di lavoro (posizioni scomode, temperatura non adeguata, rumori, ecc.), o dalle relazioni sociali presenti sul posto di lavoro (rapporti con i capi o i colleghi). Una particolare fonte di stress è l’attività svolta in contatto con il pubblico (ad esempio sportelli, call center, centralini)”.

Senza dimenticare che lo stress connesso al lavoro, “che nel caso dei videoterminali in genere richiede un notevole e continuo impegno mentale, può rappresentare inoltre un rischio generale per la salute, in particolare a causa dell’impatto sul sistema cardiocircolatorio, dove si possono registrare aumenti di pressione o di frequenza cardiaca”.¹⁰⁷

Sempre a cura di Nicoletta Todaro è poi un secondo documento Inail, dal titolo “Il carico di lavoro mentale”¹⁰⁸, che ricorda come il carico di lavoro mentale sia “un parametro da valutare nello studio dei sistemi di lavoro, in quanto è l’insieme dei fattori che contribuiscono all’attivazione mentale, o a stati di sotto carico o sovraccarico mentale. È un effetto dell’attività svolta, sia a livello fisico che intellettuale, ma è anche effetto di fattori esterni, organizzativi, ambientali, sociali, influenzati inoltre da fattori personali ad esempio legati all’abilità, all’interesse, alla capacità di gestire il lavoro”.

¹⁰⁶ Morelli, R. “Ambienti di lavoro sani e sicuri. Alleggeriamo il carico”, 2020

¹⁰⁷ Todaro, N. “Possibili disturbi da lavoro al VDT”, 2013

¹⁰⁸

file:///C:/Users/franc/Downloads/VDT%20e%20salute_Il%20carico%20di%20lavoro%20mentale%202014,1.pdf

Si possono verificare condizioni “in cui il carico di lavoro mentale (stress mentale) è tale da indurre una condizione di sollecitazione mentale (*strain*) che se protratta per tempi lunghi può indurre delle modificazioni nelle capacità di risposta dell’operatore alle richieste dell’attività. La fatica mentale può insorgere in casi di eccessivo carico mentale o di insufficiente carico mentale”¹⁰⁹.

Si segnala che in realtà lo stress mentale “non è necessariamente una condizione negativa, in quanto può avere benefici effetti sull’efficienza lavorativa. Lo stress si definisce come l’insieme delle influenze che condizionano mentalmente l’uomo: quindi in questa definizione sono compresi non solo i fattori legati in modo specifico all’attività, ma anche tutti i fattori ambientali e psicosociali al contorno, sia stabili nel tempo che occasionali”. E lo *strain* mentale, effetto dello stress mentale, “è una risposta immediata alla sollecitazione, e viene influenzata anche dagli stili personali, i modi di risposta alle influenze esterne, specifici per ogni individuo, che risentono della storia e delle abitudini personali”.

Si indica poi che, in condizioni ottimali, “un adeguato carico di lavoro mentale comporta uno stato di ‘attivazione’, in cui c’è facilità di esecuzione dei compiti in seguito a un effetto di ‘riscaldamento’, in cui viene ridotto lo sforzo richiesto dall’attività svolta, rispetto alla fase iniziale: c’è quindi un aumento dell’efficienza mentale”.

Quando ci si trova in una situazione di sovraccarico mentale, è facile che emergano una serie di sensazioni spiacevoli, come la stanchezza costante, una maggiore tendenza a commettere errori e una sensazione generale di sforzo sproporzionato rispetto ai risultati ottenuti. Inoltre, può diventare più difficile concentrarsi e apprendere nuove informazioni, con un inevitabile calo delle prestazioni.

In questi casi, i lavoratori possono trovarsi in difficoltà nel reagire agli eventi con un atteggiamento positivo e flessibile. Se questo stato di affaticamento mentale persiste nel tempo, è possibile che si sviluppino emozioni negative, che possono essere dirette non solo verso le attività lavorative ma anche verso l’ambiente di lavoro in generale, compresi i colleghi, i superiori o persino i clienti. Nei casi più gravi, questa condizione di

¹⁰⁹ Todaro, N. “Il carico di lavoro mentale”, 2022

affaticamento mentale può rendere davvero difficile continuare a svolgere le proprie mansioni.

Ma le conseguenze della fatica mentale non si fermano qui. Possono manifestarsi anche attraverso sintomi fisici molto vari, come mal di testa, battito cardiaco accelerato, problemi digestivi e altri disturbi di natura fisica. Inoltre, come già accennato, uno stato di stress mentale prolungato può influire anche sulla postura, causando tensioni muscolari e rigidità, che a loro volta possono provocare disturbi muscoloscheletrici.

Dal punto di vista fisiologico, uno stato di affaticamento mentale può anche attivare il sistema nervoso autonomo e indebolire il sistema immunitario, rendendo l'organismo più vulnerabile alle malattie. Tutto questo dimostra quanto sia importante riconoscere e gestire tempestivamente i segnali di stress mentale, per evitare che si trasformino in problemi più seri sia dal punto di vista psicologico che fisico.

Ma da cosa dipende l'affaticamento mentale? Le cause possono essere legate direttamente al tipo di attività svolta, ad esempio quando il lavoro richiede di gestire compiti complessi, scadenze ravvicinate o quando si ha poco controllo su come organizzare le proprie mansioni. Anche le condizioni dell'ambiente di lavoro o della postazione possono influire negativamente: postazioni scomode, rumore eccessivo o temperature non adeguate possono aumentare lo stress mentale. Inoltre, anche i rapporti interpersonali giocano un ruolo importante: le dinamiche con colleghi e superiori, così come l'interazione con il pubblico, possono contribuire al senso di affaticamento mentale. Basti pensare, ad esempio, al personale bancario o postale, che spesso si confronta con clienti in situazioni di stress.

Lavorare al computer comporta un costante sforzo mentale, che può trasformarsi in una fonte di stress dannosa per la salute. In particolare, l'impatto sul sistema cardiocircolatorio non va sottovalutato, poiché l'aumento della pressione arteriosa e della frequenza cardiaca sono segnali tipici di uno stato di stress prolungato.

Tuttavia, non sempre lo stress mentale ha effetti negativi, in alcuni casi, può addirittura aiutare a migliorare l'efficienza sul lavoro. Quando il carico mentale è ben bilanciato, può portare a uno stato di attivazione positiva. In queste condizioni, l'energia mentale viene

incanalata verso una maggiore concentrazione, permettendo di svolgere i compiti in modo più fluido e sereno, soprattutto dopo aver superato la fase iniziale di adattamento.

Al contrario, quando il carico mentale diventa eccessivo, possono insorgere diversi problemi: ci si sente affaticati, aumenta il rischio di commettere errori, e lo sforzo richiesto sembra sproporzionato rispetto ai risultati ottenuti. Inoltre, possono emergere difficoltà di apprendimento, sensazioni di stanchezza persistente e un generale calo delle prestazioni lavorative.

In questi casi, l'affaticamento mentale può anche portare a stati emotivi negativi, che non si limitano al compito specifico da svolgere, ma possono estendersi all'ambiente di lavoro nel suo complesso, influenzando il modo in cui ci si rapporta con l'organizzazione, i colleghi e persino i clienti.

5.4 Stress, ansia e burn-out nel lavoro agile: cause e strategie di gestione

Grazie a due studiosi Cox e Griffiths (1995) che hanno analizzato il contesto lavorativo abbiamo una definizione chiara e puntuale riguardo i danni che possono scaturire da una gestione non ottimale.

I rischi psicosociali possono incidere perciò, come abbiamo già affermato, sia sulla salute fisica che su quella psichica, in modo diretto od indiretto; infatti, gli effetti dei rischi psicosociali possono essere identificati comunemente nelle situazioni come stress, mobbing o *burn-out*. Possiamo dunque dire che rientrano in questo ambito Stress Lavoro-Correlato i fenomeni:

- Di stress, ovvero l'insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore.
- Del mobbing, l'agenzia Europea della salute e sicurezza sul lavoro lo definisce come un comportamento ripetuto ed immotivato rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza. In Italia, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha precisato che il mobbing consiste in "atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano

ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore”. Un’altra definizione molto interessante di questo fenomeno è quella che è stata data da Harald Edge¹¹⁰, secondo il quale, con la parola “mobbing” si fa riferimento ad una “forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti da parte di colleghi o dei superiori;

- Del *burn out* che significa letteralmente “bruciato”, “esaurito” ed è un termine che è stato introdotto per indicare un quadro sintomatologico caratterizzato da affaticamento, logoramento, insoddisfazione con perdita di entusiasmo ed interesse per la propria attività lavorativa, questo sentimento è stato riscontrato prevalentemente in soggetti che svolgono attività professionali di carattere sociale dal cui operato può dipendere il benessere di altri soggetti. La sindrome del “*burn out*” dunque è l’esito patologico di un processo sovraffaticamento che colpisce le persone qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il lavoro li porta ad assumere.

Il *burn out* e il mobbing presentano caratteristiche distintive, ma entrambi condividono come elemento comune lo stress. Di conseguenza, i rischi associati allo stress lavoro-correlato riguardano la possibilità che si verifichino danni psicologici, fisici o comportamentali a seguito di esperienze stressanti negative.

In Europa milioni di lavoratori affrontano ogni giorno rischi psicosociali sul lavoro, questi rischi, spesso causa di stress, possono essere avere delle cause comuni, tra cui: mancanza di organizzazione e programmazione del lavoro, violenza, aggressione verbale da parte di persone al pubblico, intimidazione da parte di colleghi di lavoro, minacce di violenza. Il dipendente può trovarsi sotto stress non solo a causa delle modalità con cui il lavoro viene organizzato e gestito all’interno dell’azienda (come orari, ritmo di lavoro, assegnazione dei ruoli, ecc.), ma anche per le difficoltà nelle relazioni, sia con i colleghi che con i clienti.

¹¹⁰ Ege H. (1996) Mobbing, Che cos’è il terrore psicologico sul posto di lavoro, Pitagora, Bologna

I seguenti dati statistici si riferiscono alla situazione Europea e riguardano gli impiegati di tutti i settori dell'UE¹¹¹: più della metà dei lavoratori afferma di lavorare a ritmi sostenuti o sotto la pressione delle scadenze per almeno un quarto della giornata lavorativa. Un terzo di essi ritiene di avere poco o nessun controllo sul proprio lavoro. Inoltre, il 9% segnala di essere stato vittima di atti intimidatori sul posto di lavoro. Lo stress si colloca al secondo posto tra i problemi di salute legati al lavoro, colpendo il 28% dei lavoratori. Il 23% dei dipendenti riferisce di soffrire di stanchezza generale, mentre il 4% dichiara di aver subito violenza fisica da parte di persone esterne all'ambiente lavorativo.

Tra i problemi invece legati all'organizzazione ed alla programmazione del lavoro, si riscontrano: il lavoro a ritmo veloce, la mancanza di controllo del proprio lavoro (ad esempio l'impossibilità a prendere decisioni, la mancanza delle risorse necessarie per svolgere le proprie mansioni ecc.), l'incertezza relativa al ruolo da svolgere, le eccessive richieste, la cattiva gestione dei cambiamenti (ad esempio la mancanza di formazione e/o addestramento in caso di introduzione di nuove procedure o attrezzature di lavoro). Con l'introduzione del D.Lgs. 81/08, il datore di lavoro è obbligato ad includere nella valutazione dei rischi, nel Documento di valutazione dei rischi, anche l'analisi dei rischi psicosociali¹¹².

Nei paesi industrializzati, i continui cambiamenti economici e lavorativi hanno portato a una nuova visione della salute dei lavoratori, che non riguarda più solo il benessere fisico, ma anche il benessere psicofisico, ritenuto strettamente legato a quello dell'organizzazione in cui operano. I rischi psicosociali legati al lavoro si riferiscono a diversi aspetti della progettazione e gestione delle attività lavorative, nonché dei contesti sociali e organizzativi, che possono presentare un potenziale dannoso per la salute psicologica e fisica.

In altre parole, le condizioni che vengono considerate stressanti e quindi pericolose derivano sia dal contesto in cui il lavoro viene svolto, sia dal contenuto stesso del lavoro. Le problematiche legate al contesto sono spesso influenzate dalla funzione e dalla cultura

¹¹¹ Indagine <http://agency.asha.eu.it> anno 2011.

¹¹² Balducci, C. Fraccaroli, F. "Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future" 2019 pp.39-66

dell'organizzazione: la mancanza di chiarezza riguardo ai compiti e agli obiettivi, le limitate opportunità di crescita e il supporto insufficiente nella risoluzione dei problemi sono tutti fattori di rischio. Inoltre, anche il ruolo che una persona ricopre all'interno dell'organizzazione può avere un impatto significativo: una definizione poco chiara del proprio ruolo, conflitti di ruolo o la gestione della responsabilità di altri possono esacerbare lo stress.

Altri fattori di rischio includono l'assenza di opportunità di carriera, le retrocessioni e l'incertezza lavorativa, che possono aumentare ulteriormente il carico emotivo. In un contesto organizzativo, l'autonomia decisionale e il controllo possono sia alleviare che peggiorare lo stress. In particolare, la scarsa partecipazione alle decisioni o l'assenza di adeguati sistemi di controllo possono favorire il disagio. Anche le relazioni interpersonali sul posto di lavoro rappresentano una fonte di stress, poiché una gestione inadeguata dei rapporti tra colleghi può generare situazioni di disagio.¹¹³

Un altro importante elemento da tenere in considerazione riguarda l'interazione tra la vita lavorativa e quella familiare, un aspetto che può rivelarsi determinante nel contribuire alla gestione dello stress. Quando una persona si trova a dover affrontare difficoltà o carenze in ambito familiare o sociale, la mancanza di supporto adeguato da parte di queste reti può esacerbare notevolmente lo stress correlato al lavoro. La pressione derivante da questi fattori esterni può, infatti, influire negativamente sull'equilibrio psicofisico dell'individuo, peggiorando ulteriormente la situazione lavorativa. Pertanto, è evidente che lo stress non colpisce soltanto l'individuo nella sua sfera privata, ma si riflette anche sull'organizzazione in cui lavora, generando un impatto che coinvolge a più livelli. L'Accordo Europeo sottolinea come lo stress da lavoro sia riconosciuto non solo a livello nazionale, ma anche internazionale, come un problema che riguarda tanto i datori di lavoro quanto i lavoratori. In questo senso, lo stress non è più un fenomeno isolato, ma un problema condiviso, che richiede l'impegno di entrambe le parti per affrontarlo e gestirlo efficacemente.

¹¹³ S. Tripi e G. Mattei, "COVID-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori" Dipartimento di Economia Marco Biagi, Quaderno n. 171, UNIMORE, Maggio 2020

A livello individuale, le conseguenze dello stress sono molteplici e possono manifestarsi in diverse forme. Innanzitutto, sul piano comportamentale, lo stress può spingere l'individuo verso l'uso di sostanze come alcol, tabacco e droghe, o a sviluppare dipendenze, comportamenti distruttivi o una visione distorta del pericolo. Inoltre, può emergere un senso di insoddisfazione cronica, che alimenta ulteriormente il malessere. Sul piano emotivo, lo stress si traduce spesso in ansia, tristezza, e difficoltà nel sonno, con il rischio che l'individuo sviluppi una preoccupazione costante per il proprio stato di salute, un senso di alienazione o un generale affaticamento emotivo. In questo contesto, anche le relazioni interpersonali possono risentirne, con un aumento di conflitti e incomprensioni. Dal punto di vista cognitivo, lo stress interferisce con la capacità di concentrazione, peggiora la memoria e riduce la capacità di apprendimento, oltre a compromettere la presa di decisioni e la risoluzione di problemi. Infine, sul piano fisico, i sintomi possono comprendere contratture muscolari, una maggiore vulnerabilità alle malattie, mal di testa, disturbi gastrointestinali, problemi cardiaci e ipertensione.

A fianco di queste problematiche, esistono altre espressioni di stress psicosociale che vanno oltre i comuni disagi. Il burn-out, il mobbing e la violenza sul posto di lavoro sono tutte manifestazioni gravi, che pur avendo caratteristiche specifiche, condividono la radice comune dello stress. Il loro impatto può essere devastante tanto per l'individuo quanto per l'ambiente lavorativo nel suo complesso, rendendo ancora più urgente l'attivazione di misure preventive.

Proprio per l'entità dei danni che questi fenomeni possono causare, è fondamentale adottare una serie di interventi preventivi mirati. Esistono tre livelli di prevenzione, ognuno con un obiettivo specifico:

- **Prevenzione primaria:** consiste nell'affrontare il problema alla radice, modificando la gestione del lavoro per ridurre i fattori di stress prima che si manifestino. Questo implica rivedere l'organizzazione e le modalità di svolgimento delle attività lavorative per creare un ambiente più sano e equilibrato.
- **Prevenzione secondaria:** mira a intervenire direttamente sugli individui, aumentando le loro capacità di gestire lo stress attraverso programmi formativi e attività di supporto psicologico. In questo modo, si cerca di fornire ai lavoratori

gli strumenti necessari per affrontare le difficoltà quotidiane in modo più resiliente.

- **Prevenzione terziaria:** si concentra sul supporto a coloro che sono già stati colpiti dallo stress, cercando di ridurre l'impatto che le condizioni psicofisiche compromettono sul benessere dei lavoratori. Questo livello di intervento include il trattamento dei danni già causati e l'accompagnamento del lavoratore nel suo percorso di recupero.

In sintesi, affrontare lo stress lavoro-correlato richiede un approccio completo che coinvolga modifiche a livello organizzativo, un supporto mirato per i lavoratori e azioni dirette per ridurre l'impatto del problema quando già si è manifestato.

6 CAPITOLO - IL FUTURO DELLO SMART WORKING: VERSO UN MODELLO SOSTENIBILE E INNOVATIVO

6.1 L'importanza della cultura aziendale e della leadership nello Smart Working

La parola "cultura" deriva dal verbo latino "colere", che significa "coltivare" o, in senso più ampio, "avere cura". L'evoluzione del termine, in particolare nel contesto della cultura organizzativa, si collega ai profondi cambiamenti che la società ha vissuto, soprattutto negli anni '50. In quel periodo, noto come il "Miracolo Economico", che va circa dal 1950 al 1963, si sono verificati rapidi mutamenti socioeconomici che hanno avuto un impatto significativo anche sul mondo aziendale e industriale. Questi cambiamenti hanno richiesto una trasformazione nel modo in cui le imprese venivano gestite e nel modo di lavorare all'interno di esse.

In questo contesto, molti studiosi hanno approfondito il concetto di cultura organizzativa, tra cui Schein, Trice, Beyer, Alvesson, Sackmann, Martin e Berg, oltre agli approcci empirici ed etnografici proposti da Denison, Kunda e Kotter. L'idea di base è che l'individuo abbia bisogno del gruppo per definire la propria identità, per dare un significato alla propria esistenza e per esprimersi pienamente. Questa consapevolezza ha facilitato il cambiamento nei valori e nei comportamenti dei dirigenti, influenzando la

loro visione delle relazioni umane, migliorando così le interazioni interpersonali, le capacità di leadership e le competenze.

Edgar Schein¹¹⁴, uno dei principali teorici in questo campo e professore emerito di management alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology, è considerato il fondatore del concetto di cultura organizzativa. Secondo lui, la cultura è costituita da un insieme di elementi che si consolidano in un gruppo o in un'organizzazione, in base alle esperienze di successo che quel gruppo ha vissuto. In altre parole, la cultura organizzativa implica l'esistenza di un gruppo sociale coeso che, per affrontare un problema, utilizza le idee di tutti i membri come base per sviluppare soluzioni condivise.¹¹⁵

La definizione di 'cultura aziendale' risulta complessa, poiché si tratta di un concetto astratto che include elementi intangibili, quali opinioni, modelli, regole, valori e conoscenze che risultano principi condivisi da tutti gli individui che appartengono ad un determinato contesto aziendale.

Gagliardi e Monaci definiscono la cultura aziendale come “un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise, che forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire–interpretare–valutare–agire in una dimensione simbolica, secondo cui può essere definita come la struttura di significato nei termini della quale gli esseri umani interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione”¹¹⁶

La cultura organizzativa può essere vista, in modo metaforico, come il sale: sebbene sia un elemento invisibile, è capace di conferire un sapore unico a tutti gli alimenti. Allo stesso modo, sebbene la cultura di un'organizzazione non sia sempre visibile, essa le conferisce uno stile distintivo che può determinare il successo o il fallimento dell'organizzazione stessa.¹¹⁷

¹¹⁴ Schein E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, n. 25, 1984 (trad.it. Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa, in P. Gagliardi (a cura di), Le imprese come cultura, Isedi, Torino, 1986.

¹¹⁵ Schein E. H., Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 1985, (trad. It. Cultura d'azienda e leadership, Guerini e Associati, Milano, 1990.

¹¹⁶ Gagliardi, P. Monaco, M. “Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management” 2011

¹¹⁷ Pasquale Gagliardi, Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management, Edizione Angelo Guerini e Associati, Milano, 2011

Nell'immaginario comune, quando si parla di cultura aziendale, si tende spesso a pensare a qualcosa di astratto, quasi intangibile. Tuttavia, negli ultimi anni, le aziende hanno iniziato a comprendere in modo più concreto l'importanza del benessere lavorativo, adottando una visione più moderna del lavoro. Questa nuova prospettiva si concentra non solo sulle decisioni prese ai livelli più alti della gerarchia aziendale, ma anche sulle piccole scelte quotidiane compiute a ogni livello dell'organizzazione. L'obiettivo è creare un ambiente che permetta al personale di esprimere il proprio potenziale e realizzarsi professionalmente, piuttosto che limitarsi a seguire ordini imposti dall'alto. Questo cambiamento di visione è stato favorito dall'apporto di studi e ricerche provenienti da discipline come l'antropologia, la sociologia e la psicologia, che hanno contribuito a ridefinire il concetto stesso di cultura aziendale.

Oggi, la cultura aziendale non viene più vista semplicemente come un mezzo di controllo fondato su regole rigide e gerarchiche. Al contrario, si ritiene che debba possedere una certa flessibilità e capacità di adattamento, permettendo così alle diverse identità presenti all'interno dell'organizzazione di emergere liberamente, senza dover conformarsi a modelli standardizzati e omogenei. Questo approccio ha contribuito a rendere il concetto di cultura aziendale una componente essenziale del mondo moderno del lavoro. Numerose aziende, infatti, hanno sperimentato in prima persona come i modelli tradizionali di gestione e organizzazione siano ormai superati e spesso inadeguati nel contesto attuale.

Nella visione tradizionale, la cultura aziendale veniva considerata prerogativa esclusivamente dei vertici aziendali, i quali avevano il compito di stabilire norme e valori da trasmettere a tutta l'organizzazione. Tuttavia, oggi si è compreso che tutti i membri dell'azienda, al di là del loro ruolo o livello gerarchico, partecipano attivamente, anche se in modo inconsapevole, alla creazione e al mantenimento della cultura aziendale. Gli elementi che la compongono possono provenire da ogni settore dell'organizzazione, ma anche dall'ambiente esterno, influenzando e modellando l'identità aziendale nel tempo. Quando questi elementi si consolidano e diventano parte integrante del modo di operare

dell'azienda, si crea una cultura organizzativa stabile, che in linea di massima riflette la visione e i valori del fondatore¹¹⁸.

Tuttavia, la cultura aziendale può anche agire come una sorta di forza invisibile ma potente, simile a un alone che aleggia sull'organizzazione. Essa esercita la sua influenza in modo particolare nei momenti di cambiamento, come quando l'azienda cerca di adottare nuove strategie o intraprendere percorsi innovativi che potrebbero entrare in conflitto con i valori e le norme radicate all'interno dell'organizzazione stessa. Questa resistenza culturale può rappresentare un ostacolo significativo al cambiamento, evidenziando quanto la cultura aziendale sia profondamente radicata e difficile da modificare.

Il processo di formazione di una cultura aziendale ha inizio con la creazione di un gruppo all'interno dell'organizzazione. Questo gruppo condivide uno scopo comune che, soprattutto nelle fasi iniziali, riflette anche gli interessi personali dei singoli membri. Tuttavia, il gruppo deve affrontare diverse sfide, tra cui problemi di inclusione e di sopravvivenza all'interno del contesto aziendale. Inizialmente, i membri del gruppo operano come singole unità indipendenti, ognuna delle quali focalizzata sulla propria sicurezza e gratificazione personale. Questo periodo è caratterizzato da questioni legate all'identità personale, all'intimità, all'autorità e all'inclusione all'interno del gruppo stesso. Solo con il tempo si sviluppa un linguaggio comune e si costruisce un'esperienza condivisa, che rappresenta il primo passo verso la formazione di una cultura organizzativa coesa.

È importante sottolineare che questo processo di costruzione delle norme aziendali avviene in modo spontaneo e inconscio, a meno che non venga reso esplicito attraverso specifiche iniziative o interventi mirati. Nella nuova visione del lavoro, fortemente legata alla concezione di cultura aziendale, ogni membro dell'organizzazione è chiamato a svolgere un ruolo attivo, contribuendo in modo concreto al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo contesto, la responsabilità non è più vista come un fardello che grava

¹¹⁸ Avallone F., Arnold J., De Witte K. (1997). Feelings work in Europe. Quaderni di Psicologia del Lavoro, 5, Milano, Guerini.

esclusivamente sulle spalle del leader, ma viene condivisa equamente tra tutti i membri del team, in relazione ai compiti svolti e ai risultati ottenuti.

Il vertice aziendale continua a mantenere la propria funzione di guida e di orientamento strategico, ma i singoli membri del gruppo devono imparare ad assumersi la responsabilità delle proprie azioni e dei propri risultati. L'autorità, quindi, non è più imposta in modo rigido e unidirezionale, ma viene definita dal grado di responsabilità che ciascuno è disposto ad assumersi. In altre parole, l'autorità diventa una conseguenza naturale dell'impegno e del contributo individuale al successo collettivo dell'organizzazione. Questa nuova concezione di cultura aziendale non solo favorisce un ambiente di lavoro più dinamico e partecipativo, ma promuove anche un maggiore senso di appartenenza e di coinvolgimento da parte di tutti i membri dell'organizzazione.

La cultura aziendale comprende diversi campi che influenzano profondamente il modo in cui un'organizzazione opera e interagisce, sia internamente che esternamente. Tra questi ambiti si riconoscono: la gestione delle risorse umane, l'orientamento all'innovazione, lo stile comunicativo adottato dall'azienda, l'attenzione e le politiche concrete dedicate alla sostenibilità ambientale e sociale, nonché l'organizzazione fisica dell'ambiente di lavoro. In questo contesto, anche le modalità di lavoro, come ad esempio il lavoro a distanza, giocano un ruolo significativo nel modellare la cultura aziendale¹¹⁹.

Un aspetto fondamentale della cultura aziendale contemporanea è la flessibilità. Quando un'organizzazione adotta una cultura improntata alla flessibilità, tende a concedere ai dipendenti una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo e delle proprie mansioni. In pratica, questo si traduce nella possibilità di lavorare da remoto e di gestire l'orario di lavoro in maniera più flessibile rispetto ai tradizionali schemi di ufficio. Tuttavia, per permettere una reale autonomia, è indispensabile che l'azienda fornisca ai propri dipendenti tutte le tecnologie necessarie per svolgere efficacemente il lavoro a distanza.

Proprio in questo contesto torna a essere centrale un concetto precedentemente affrontato: il cosiddetto *work-life balance*, ossia l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale. Oggi

¹¹⁹ SCHEIN, E. (1990).

più che mai, i dipendenti attribuiscono un valore crescente a questo equilibrio, considerandolo un elemento irrinunciabile per il proprio benessere. L'evoluzione digitale e l'innovazione tecnologica hanno reso possibile questo cambiamento: grazie all'introduzione di nuove tecnologie, è ora possibile lavorare da qualsiasi luogo, senza essere vincolati alla presenza fisica in ufficio.

Tuttavia, per costruire una cultura aziendale solida e instaurare relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione, è essenziale adottare una comunicazione aperta e trasparente. Questo vale sia per le comunicazioni interne, tra i membri dell'azienda, sia per quelle esterne, rivolte al pubblico e ai clienti. La trasparenza deve essere presente in ogni canale di comunicazione: dai social media ai siti web aziendali, fino agli spazi fisici come uffici e sale riunioni. Ogni elemento dell'organizzazione dovrebbe trasmettere un senso di coesione e appartenenza, contribuendo così a rafforzare l'identità aziendale.

Oggi le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che i loro collaboratori non sono semplicemente impiegati, ma veri e propri ambasciatori del marchio. Attraverso il loro comportamento, i dipendenti comunicano i valori aziendali al mondo esterno, influenzando così l'immagine dell'organizzazione. Gli elementi che caratterizzano questa comunicazione verso il mercato includono l'impegno sociale dell'azienda, le modalità di gestione delle risorse umane, l'organizzazione degli spazi di lavoro, le innovazioni introdotte e lo stile comunicativo utilizzato.

Due componenti fondamentali di una solida cultura aziendale sono la *mission* e la *vision*. La *mission* rappresenta le attività concrete che l'azienda mette in atto per raggiungere i propri obiettivi, mentre la *vision* esprime lo scopo ultimo e gli obiettivi a lungo termine verso cui l'organizzazione aspira. Il compito dei vertici aziendali è quello di tradurre questi principi in azioni concrete e tangibili, evitando che la cultura aziendale rimanga solo un'idea astratta e priva di impatto reale.

Un ulteriore fattore determinante per lo sviluppo della cultura aziendale è lo stile di leadership. La leadership, infatti, rappresenta il cuore pulsante della cultura aziendale, in quanto influenza profondamente i valori e i comportamenti all'interno dell'organizzazione. Per creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, il leader dovrebbe adottare uno stile di gestione basato sul senso di comunità piuttosto che su una

rigida gerarchia. Un buon leader, infatti, sa delegare le responsabilità ai collaboratori, favorendo un ambiente flessibile e aperto all'innovazione.

Il leader, dunque, non è soltanto una figura autoritaria che impone decisioni in veste di superiore, ma rappresenta l'anima stessa della cultura aziendale, poiché il suo stile di leadership influenza profondamente il clima lavorativo e le relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, è possibile distinguere diverse tipologie di leadership, ognuna delle quali contribuisce a definire un modello specifico di cultura aziendale. Ne distinguiamo un paio:

la leadership autoritaria è caratterizzata dall'imposizione rigida di decisioni e direttive, dove il potere è centralizzato e i collaboratori sono chiamati a eseguire compiti senza possibilità di partecipazione attiva nei processi decisionali;

la leadership orientata ai risultati invece pone al centro l'obiettivo da raggiungere, motivando il team attraverso la definizione chiara di traguardi e l'utilizzo di strategie efficaci per ottenere performance elevate; infine, si parla di leadership orientata alle persone, che presta particolare attenzione al benessere dei collaboratori e alla loro motivazione personale, creando un ambiente di lavoro positivo e favorendo lo sviluppo delle competenze individuali.

Dal punto di vista psicologico, ciascuno di questi stili di leadership trova corrispondenza in modelli specifici di influenza sui collaboratori. Tra questi modelli ricordiamo: l'emulazione, che si basa sul fascino e sul carisma del leader, il quale diventa un punto di riferimento da imitare. Questo stile spinge i collaboratori a seguire il leader non tanto per obbligo, ma per ispirazione e ammirazione personale; un altro modello è la manipolazione, che utilizza in modo strategico le informazioni per ottenere vantaggi personali, influenzando le scelte altrui senza che l'altro ne sia pienamente consapevole; un altro esempio è l'autorità, che si fonda sull'adeguamento alle regole stabilite e al rispetto dello status quo, richiedendo ai collaboratori conformità alle direttive senza discussione; ed infine si parla di persuasione, che sfrutta le relazioni sociali e utilizza un approccio affettivo per motivare il team, facendo leva sui legami emotivi e sul senso di appartenenza al gruppo.

Questi modelli di influenza riflettono le diverse figure di leader che possono emergere all'interno di un'organizzazione e contribuiscono a definire lo stile di leadership predominante. La scelta dello stile più adatto dipende dalla cultura aziendale che si desidera promuovere e dagli obiettivi strategici che l'organizzazione intende perseguire.

In definitiva, la leadership svolge un ruolo cruciale nella costruzione della cultura aziendale, in quanto guida e ispira i comportamenti collettivi, contribuendo a modellare l'identità dell'organizzazione e i valori condivisi al suo interno.

6.2 Il ruolo della tecnologia e delle policy aziendali per uno Smart Working sostenibile

Lo Smart Working rappresenta un contributo significativo alla sostenibilità in tutte le sue dimensioni, rendendolo una modalità di lavoro particolarmente interessante. Dal punto di vista ambientale, il vantaggio principale consiste nella riduzione degli spostamenti per motivi di lavoro, un cambiamento che si traduce in benefici evidenti per la qualità dell'aria e una diminuzione dell'inquinamento nelle aree urbane. Adottare lo Smart Working, infatti, permette di contenere l'impronta ecologica individuale e di ridurre il consumo energetico legato ai flussi di lavoro e alle consuete transazioni che avvengono in ufficio. Inoltre, l'ottimizzazione nell'utilizzo dei dispositivi tecnologici, mantenendo sempre alti standard di sicurezza e privacy, comporta una diminuzione del numero di apparecchiature che, nel corso del tempo, verrebbero dismesse e riciclate.

Ma i benefici dello Smart Working non si limitano solo all'ambito ambientale. Questo approccio offre vantaggi anche in termini economici e sociali. La diminuzione degli spostamenti riduce infatti i costi sostenuti dai lavoratori, oltre a permettere il recupero di tempo prezioso che può essere dedicato ad attività personali e familiari. Allo stesso tempo, per le aziende, un minor numero di persone che si presentano quotidianamente in ufficio si traduce in una migliore gestione degli spazi e in risparmi sulle utenze e sui costi operativi. In questo modo, lo Smart Working si configura come una soluzione integrata,

capace di promuovere un equilibrio virtuoso tra sostenibilità ambientale, efficienza economica e benessere sociale¹²⁰.

I cambiamenti organizzativi stanno diventando sempre più frequenti e profondi, trasformando in maniera significativa numerosi settori dell'economia. In un contesto in continua evoluzione, si osserva come la collaborazione con attori esterni non sia più una pratica eccezionale, bensì una norma di comportamento ormai condivisa a livello internazionale per gestire e stimolare l'innovazione. Come evidenzia Verganti¹²¹ questa tendenza riflette una crescente apertura delle organizzazioni, le quali riconoscono l'importanza di integrare idee e competenze provenienti da fonti esterne per rimanere competitive in un mercato globale.

In parallelo a questa evoluzione, le tecnologie di collaborazione assumono un ruolo cruciale. Questi strumenti, infatti, sono concepiti per garantire una maggiore autonomia e flessibilità, consentendo ai lavoratori di operare da qualsiasi luogo, in ogni momento e su qualsiasi dispositivo. Tali tecnologie non solo facilitano una comunicazione più fluida, ma rendono anche possibile una collaborazione più efficace all'interno delle aziende, come sottolineato da Kirschbaum¹²². L'utilizzo di questi strumenti si traduce in una gestione più dinamica delle interazioni aziendali, permettendo di superare i tradizionali limiti imposti dalla distanza fisica e di favorire scambi tempestivi e collaborativi.

In sintesi, l'integrazione di attori esterni nella gestione dell'innovazione e l'adozione di avanzate tecnologie di collaborazione rappresentano due aspetti complementari che stanno ridisegnando il modo in cui le organizzazioni operano e si interfacciano con il mondo esterno. Queste tendenze, supportate dalle ricerche di Verganti (2009) e Kirschbaum (2005), evidenziano come l'innovazione e la competitività siano sempre più

¹²⁰ Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive / Antonelli, Gilda; Agrifoglio, Rocco; Bissola, Rita; Buonocore, Filomena; Cuel, Roberta; Curzi, Ylenia; De Molli, Federica; Di Lauro, Stefano; Di Virgilio, Francesca; Fabbri, Tommaso; Flamini, Giulia; Imperatori, Barbara; Metallo, Concetta; Mochi, Francesca; Montanari, Fabrizio; Neri, Massimo; Palumbo, Rocco; Paolino, Chiara; Pompa, Leonardo; Ravarini, Aurelio; Sarti, Daria; Scapolan, Anna Chiara; Tursunbayeva, Aizhan; Varriale, Luisa; Zifaro, Maria. - In: PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE. - ISSN 2465-1753. - ELETTRONICO. - 2023

¹²¹ Verganti, R. (2009). Design-Driven Innovation. ETAS

¹²² Kirschbaum, R. (2005, Luglio). Open innovation in practice. *Research Technology Management*, 48, pp.24-28

legate alla capacità di adattarsi e sfruttare le potenzialità offerte da una collaborazione aperta e tecnologicamente avanzata.

Oggi, molte di queste tecnologie si sono ormai radicate nella quotidianità di un'ampia fascia di imprese, diventando strumenti imprescindibili per la comunicazione interna e per la condivisione della conoscenza. Ad esempio, gli strumenti di Social Computing e le piattaforme basate sul Cloud Computing, come evidenziato da Mattarelli¹²³, hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende gestiscono e condividono le informazioni, permettendo una maggiore integrazione dei dati e una collaborazione più efficace tra i diversi reparti.

I benefici derivanti dall'impiego di questi strumenti sono molteplici e si manifestano in miglioramenti tangibili nei vari processi di business. Le nuove tecnologie, infatti, non solo aumentano la produttività e la flessibilità operativa all'interno delle imprese, ma creano anche ambienti di lavoro integrati che si basano su una combinazione innovativa di applicazioni, dispositivi, reti e sistemi operativi. Questa sinergia tecnologica consente di unire in maniera efficace le comunicazioni con i processi aziendali, garantendo che le informazioni raggiungano sempre i destinatari nel momento giusto e attraverso il mezzo più appropriato, indipendentemente dalla sede lavorativa in cui questi si trovino.

Inoltre, la diffusione capillare e la facilità d'accesso a Internet permettono, ogni giorno, a un numero sempre maggiore di persone di utilizzare piattaforme di social media per cercare e condividere informazioni, come sottolineato da Bughin e altri¹²⁴. Questo fenomeno non solo favorisce la condivisione di conoscenze e l'aggiornamento continuo, ma contribuisce anche a creare una rete di interazioni che può essere estremamente preziosa per l'innovazione e lo sviluppo aziendale.

È altresì importante osservare che l'introduzione di strumenti e tecnologie collaborative non porta automaticamente ai risultati sperati; per ottenere benefici concreti, infatti, è necessario che tale implementazione sia accompagnata da una trasformazione profonda

¹²³ Mattarelli, E. (2011). *I team virtuali*. McGraw Hill.

¹²⁴ Bughin, J., & al, e. (2011). *How social technologies are extending the organization*. The McKinsey Quarterly.

della struttura organizzativa, dei processi interni e della cultura aziendale. Mainetti¹²⁵ insiste sull'importanza di questa metamorfosi organizzativa, che rappresenta il presupposto indispensabile per migliorare le prestazioni aziendali e per rendere l'adozione delle nuove tecnologie veramente efficace.

Parallelamente, la disponibilità di nuove Information and Communication Technologies (ICT) sta avendo un impatto notevole su vari aspetti della vita quotidiana, influenzando non solo il modo in cui comunichiamo e socializziamo, ma anche il modo in cui accediamo ai servizi e gestiamo le informazioni¹²⁶. L'evoluzione di queste tecnologie ha infatti aperto nuove opportunità organizzative e ha modificato radicalmente i tradizionali modelli di lavoro, rendendo quest'ultimi meno statici e superando l'obbligo della presenza fisica in ufficio. Grazie a questo mutamento, i lavoratori oggi hanno la possibilità di organizzare le proprie attività in maniera autonoma e flessibile, potendo svolgere compiti anche da località distanti, il che rappresenta un vantaggio notevole in un mondo sempre più globalizzato.

Infine, l'utilizzo di queste nuove tecnologie comporta anche un significativo miglioramento nelle comunicazioni e nelle relazioni tra team di lavoro che operano in sedi geograficamente disperse. Questo aspetto si rivela particolarmente utile nel mitigare gli effetti negativi che possono derivare dalle diversità culturali, favorendo una maggiore coesione e integrazione all'interno dell'organizzazione. In sintesi, l'adozione degli strumenti ICT non solo promuove una maggiore flessibilità organizzativa, ma contribuisce anche a sviluppare modelli di lavoro innovativi e adattabili alle esigenze contemporanee, con ricadute positive su tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

6.3 Le best practices per un'implementazione efficace dello Smart Working

L'adozione dello Smart Working si fonda, in primo luogo, sulla definizione e progettazione di un modello articolato che ruota attorno a tre pilastri fondamentali: da un lato, i principi guida che ne costituiscono la base teorica; dall'altro, le leve operative, ossia

¹²⁵ Mainetti, S. (2014). Come sono cambiati i bisogni organizzativi e le modalità di collaborare in impresa. The new collaboration age: oltre la riduzione dei costi per un lavoro più smart. Milano

¹²⁶ Lake, A., 2013. Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to practice: Gower Publishing.

gli strumenti e le strategie necessarie per tradurre tali principi in pratica. Infine, i benefici attesi, che rappresentano i vantaggi tangibili per l'organizzazione e per i lavoratori. In sostanza, l'intero percorso di implementazione inizia con la creazione di questo *framework* integrato, che consente di indirizzare e valorizzare ogni aspetto del lavoro agile.

Secondo quanto evidenziato da Pelucchi¹²⁷, le leve rappresentano quegli strumenti fondamentali che permettono non solo di avviare l'implementazione del modello di smart working, ma anche di mantenerlo attivo all'interno dell'azienda, contribuendo così all'incremento della competitività complessiva dell'impresa. In altre parole, le leve costituiscono il supporto operativo necessario per trasformare in realtà concreta il lavoro agile.

Queste leve possono essere suddivise in tre gruppi principali: il primo gruppo riguarda il layout fisico, ovvero il dotarsi di un'organizzazione flessibile che riguarda sia la disposizione degli spazi di lavoro che gli orari di attività. Il luogo agile, infatti, si fonda su tre assi:

- Il primo è rappresentato dall'interazione costante e positiva tra dipendenti e collaboratori, il secondo dalla condivisione efficace di informazioni e risorse e il terzo dall'utilizzo della tecnologia a supporto della mobilità e della flessibilità lavorativa;
- Il secondo gruppo di leve è costituito dagli strumenti ICT, essenziali per sostenere lo Smart Working. In questo contesto, il mobile work, il telelavoro e la collaborazione digitale giocano un ruolo chiave, poiché l'ICT permette di supportare i processi aziendali in modo tempestivo ed efficace. Tra le tecnologie di riferimento vi sono la *unified communication*, le piattaforme di social business, il mobile *workspace* e l'approccio *bring-your-own-device*, che consente ai lavoratori di utilizzare i propri dispositivi mobili anche in ambito aziendale;
- Il terzo gruppo si concentra sulle politiche e sui comportamenti, questo aspetto implica la definizione di regolamenti e metodi di lavoro condivisi, la comunicazione di obiettivi chiari e l'adozione di indicatori che permettano di monitorare i risultati.

¹²⁷ Pelucchi, M. (2014, febbraio 10) Smart working: come implementarlo in azienda. Tratto da: <http://www.mauropelucchi.com/blog/smart-working/>

La diffusione di queste regole e pratiche, infatti, contribuisce a creare un ambiente lavorativo trasparente e orientato al raggiungimento degli obiettivi comuni.

È evidente che la flessibilità lavorativa e le modifiche riguardanti il layout degli spazi costituiscono i cardini per l'implementazione concreta di modelli di Smart Working. Tuttavia, non esiste un percorso unico e valido per tutte le aziende, poiché ogni impresa possiede proprie peculiarità che la spingono a cercare la soluzione più adatta alla propria realtà. Dunque, le leve individuate da Pelucchi offrono un quadro di riferimento generale, ma la loro applicazione deve essere personalizzata per rispondere in maniera ottimale alle esigenze specifiche di ciascuna organizzazione. Di seguito le 3 leve:

Il layout fisico

Nel contesto attuale, dove l'ufficio tradizionale sta attraversando una profonda evoluzione, risulta sempre più evidente che i professionisti necessitano di strumenti adeguati che possano soddisfare le loro specifiche esigenze, aumentando al contempo la produttività, stimolando l'innovazione e favorendo una collaborazione più efficace, come evidenziato da Lupi¹²⁸. La filosofia dello *smarter working*, infatti, offre un approccio rivoluzionario che permette alle persone di lavorare in modo più efficace ed efficiente, consentendo una comunicazione semplice e diretta indipendentemente dalla loro ubicazione, che si tratti di lavorare da casa, in ufficio o anche in viaggio, come sottolinea Vanhoutte¹²⁹.

In questo scenario, lo spazio fisico di lavoro, compreso l'ufficio principale, assume un ruolo decisivo nel successo dell'adozione di un ambiente di lavoro flessibile. Il design degli spazi deve essere pensato in modo da rispecchiare le esigenze e i desideri dei dipendenti, poiché un ambiente lavorativo tradizionale – che si tratti della sede centrale, di una filiale, di un contesto mobile o di Smart Working da remoto – è spesso caratterizzato da problemi quali disagi fisici, livelli elevati di rumore, carenza di strumenti lavorativi essenziali, mancanza di privacy e distrazioni continue, elementi che possono compromettere seriamente il benessere e la produttività, come osserva Vanhoutte (2014).

¹²⁸ Lupi, C. (2014, marzo) “Diventare smarter working si può Sistemi&Impresa” pp. 4- 8

¹²⁹ Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). The Smarter Working Manifesto. Este

Un ulteriore elemento chiave per il successo del lavoro agile riguarda il layout fisico degli spazi, rappresentato da quella che viene definita la leva “Bricks”¹³⁰, fondamentale per strutturare un sistema di Smart Working efficace. In linea con questa prospettiva, molte aziende italiane hanno intrapreso, negli ultimi anni, un processo di revisione del concetto stesso di spazio fisico di lavoro. Come riportato dall’Osservatorio Smart Working¹³¹, numerose imprese hanno sviluppato piani annuali o pluriennali di riprogettazione degli uffici, con l’obiettivo di creare ambienti aperti, flessibili e orientati alla collaborazione, che mettano al centro il benessere dei dipendenti. Queste iniziative non solo rispondono alle nuove esigenze lavorative, ma contribuiscono anche a rafforzare il senso di appartenenza e a migliorare complessivamente la competitività aziendale.

Possiamo dunque osservare come le iniziative più innovative volte alla riprogettazione degli spazi di lavoro possano essere suddivise in sei ambiti distinti. Il primo ambito riguarda l’aumento delle dimensioni degli uffici, ad esempio attraverso il passaggio a soluzioni open space, il che favorisce in maniera significativa il lavoro in team e stimola la collaborazione tra colleghi. Un secondo ambito è rappresentato dall’incremento della riconfigurabilità delle postazioni di lavoro: l’uso di scrivanie regolabili, pareti divisorie, strutture free standing e armadiature permette di creare ambienti versatili e adattabili, in grado di rispondere in maniera dinamica alle differenti esigenze di spazio e di utilizzo delle persone.

Un ulteriore ambito si concentra sulla creazione di aree di relax. Questi spazi sono pensati per favorire gli incontri informali e il consolidamento delle relazioni sociali tra i dipendenti, contribuendo a migliorare il benessere complessivo dell’ambiente lavorativo e a donare all’ufficio una dimensione più accogliente e familiare, dove l’aspetto lavorativo e quello privato possano convivere armoniosamente. Un altro settore di intervento è dedicato alla creazione di aree destinate specificamente alla collaborazione, come spazi per lo scambio di idee, brainstorming e altre attività creative, che facilitano

¹³⁰ Costruire le fondamenta dello Smarter Working attraverso Bricks, Bytes e Behaviours http://www.businesscommunity.it/m/Luglio_2013/fare/Costruire_le_fondamenta_dello_Smarter_Working_attraverso_Bricks_Bytes_e_Behaviours.php 07/2013

¹³¹ Osservatorio Smart Working. (2012). Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia

l'innovazione organizzativa e di business attraverso il rafforzamento dei legami sociali all'interno dell'azienda.

Un quinto ambito riguarda l'introduzione di postazioni condivise, implementate tramite sistemi come il *desk sharing* e il *booking system*, con l'obiettivo di ridurre i costi operativi e di garantire una maggiore flessibilità organizzativa. Sebbene queste iniziative siano ancora poco diffuse, con una diffusione attuale intorno al 28%, si prevede un trend di crescita del 17% nei prossimi tre anni. Infine, il sesto ambito concerne l'adozione di sistemi di localizzazione automatica dei dipendenti, attraverso l'uso di *smart card*, cellulari o altri dispositivi wireless, che trasformano gli edifici in spazi più intelligenti, capaci di monitorare la presenza e le attività e di supportare la comunicazione contestuale e unificata.

Nonostante la crescente diffusione di questi progetti, va riconosciuto che essi incontrano ancora notevoli ostacoli, principalmente legati alla necessità di investimenti significativi e all'inadeguatezza delle strutture attuali delle aziende. Tuttavia, gli obiettivi che spingono la riprogettazione dello spazio fisico, e che portano ai maggiori benefici, sono nella maggior parte dei casi, legati alla ricerca di una maggiore efficienza e alla riduzione dei costi, nonché all'incremento del livello di soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti e a una più elevata flessibilità organizzativa. Questi elementi, nel complesso, contribuiscono a creare ambienti di lavoro che rispondono alle esigenze di un mercato in continua evoluzione e che promuovono una cultura aziendale moderna e dinamica.¹³²

Le principali applicazioni e device ICT

Oltre alla necessità di ripensare il layout fisico degli spazi di lavoro, un elemento cruciale per l'implementazione efficace dello Smart Working è rappresentato dall'evoluzione dello "spazio di lavoro virtuale" (noto anche come "Bits"). Questo concetto si riferisce all'insieme di strumenti e dispositivi ICT che le persone utilizzano sempre più frequentemente come risorse fondamentali per svolgere le proprie attività lavorative quotidiane. L'importanza di tali strumenti risiede nella loro capacità di favorire modalità

¹³² Osservatorio Smart Working. (2012). Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia

di lavoro più flessibili, efficienti e collaborative, adattandosi alle esigenze mutevoli di professionisti che operano in contesti sempre più dinamici e distribuiti.

Per sostenere adeguatamente lo Smart Working, è necessario fare riferimento a diverse tecnologie chiave che possono essere raggruppate in ambiti specifici, ognuno dei quali svolge un ruolo strategico nel rendere il lavoro virtuale non solo possibile, ma anche efficiente e produttivo.

Il primo ambito riguarda il *knowledge management*, insieme ai *social network* e alle *community*, che costituiscono una base essenziale per supportare la creazione e la condivisione di conoscenze tra le persone. Questi strumenti permettono di costruire un ambiente digitale in cui i lavoratori possono scambiarsi informazioni, idee ed esperienze, favorendo un apprendimento continuo e collettivo. Tra le tecnologie utilizzate a tale scopo, troviamo i social network aziendali, i forum di discussione, i blog aziendali, le piattaforme di *microblogging* e i *wiki*, che consentono di creare contenuti collaborativi e di facilitare il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione. Inoltre, strumenti avanzati come la *semantic search* permettono di individuare in modo più rapido ed efficace le informazioni necessarie, migliorando la produttività. Altri strumenti come le piattaforme di *idea management* e i *prediction markets* promuovono l'innovazione aziendale, consentendo di raccogliere idee dai dipendenti e di valutare scenari futuri attraverso l'intelligenza collettiva.

Un altro settore strategico è rappresentato dall'ambito della *collaboration*, che riguarda la gestione integrata della comunicazione e della collaborazione, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno, con clienti, fornitori e partner. In questo contesto, infrastrutture tecnologiche e strumenti specifici assumono un'importanza fondamentale. Tra questi, spiccano i sistemi di *conferencing*, che permettono di realizzare riunioni virtuali tramite videoconferenze, condivisione dello schermo e presentazioni in tempo reale. Strumenti di *instant messaging* e *Voice over IP* garantiscono comunicazioni rapide e dirette, abbattendo le barriere geografiche e temporali. Un aspetto cruciale è anche la capacità di gestire e condividere documenti in modo collaborativo e in tempo reale, grazie a piattaforme di *co-editing* sincrono e asincrono, che consentono a più persone di lavorare simultaneamente sullo stesso file, indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

Il terzo ambito riguarda il *mobile workspace*, che prevede lo sviluppo di applicazioni e soluzioni progettate specificamente per l'utilizzo su dispositivi mobili, come smartphone, tablet e nuovi modelli di tablet. Questa tipologia di strumenti consente ai dipendenti di accedere a contenuti aziendali e strumenti operativi in mobilità, garantendo la continuità lavorativa anche fuori dall'ufficio tradizionale. Alcuni esempi di soluzioni mobili includono il *mobile office*, che replica l'ambiente di lavoro digitale su dispositivi mobili, le applicazioni di *sales force automation* per supportare la forza vendita in mobilità, e le soluzioni di *fieldwork force automation*, che permettono di gestire attività operative sul campo in modo più efficiente. Inoltre, le mobile app per il business consentono di accedere a documentazione operativa, cruscotti gestionali e sistemi aziendali, migliorando la produttività e la reattività alle esigenze aziendali.

Un ulteriore ambito chiave è rappresentato dal cloud computing, che permette di usufruire di applicazioni, piattaforme e risorse infrastrutturali in modalità scalabile e flessibile, adattando dinamicamente le risorse alle esigenze aziendali. Questo approccio consente alle imprese di ridurre i costi fissi legati alle infrastrutture IT e di aumentare l'agilità operativa, rendendo possibile l'accesso ai dati e agli strumenti aziendali ovunque e in qualsiasi momento.

Oltre agli investimenti diretti effettuati dalle imprese per adottare queste tecnologie, va considerato il fenomeno crescente della consumerizzazione, ovvero una tendenza per cui le nuove tecnologie emergono prima per l'uso dei consumatori o degli utenti finali, per poi diffondersi in un secondo momento nell'IT aziendale, e del modello BYOD (*Bring Your Own Device*).

Questa tendenza riflette l'abitudine dei dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali (come computer, *smartphone* e tablet) anche per scopi lavorativi. Dai dati emerge che nel 59% delle aziende i dipendenti utilizzano i propri *device* per le attività lavorative, sebbene solo nel 19% dei casi questa possibilità sia formalmente estesa alla maggioranza del personale. Parallelamente, accanto ai tradizionali servizi di collaborazione aziendale, molti lavoratori iniziano a utilizzare per scopi professionali applicazioni consumer, come servizi di messaggistica istantanea o piattaforme *cloud* per la condivisione di file. Questa commistione tra strumenti aziendali e personali favorisce

una maggiore flessibilità dello "spazio di lavoro virtuale", consentendo agli utenti di accedere a contenuti e applicazioni da diversi dispositivi, in qualsiasi luogo e momento.

Nonostante l'ampia diffusione degli strumenti abilitanti lo Smart Working, spesso la loro adozione non è uniforme tra tutti i dipendenti. Da un'analisi complessiva emerge che solo il 13% delle aziende ha sviluppato modelli organizzativi capaci di supportare efficacemente lo Smart Working, creando "spazi virtuali" completi e funzionali per la maggior parte dei collaboratori. Ciò evidenzia come, nonostante il progresso tecnologico, vi sia ancora un significativo margine di miglioramento nell'adozione di soluzioni digitali in grado di garantire una reale flessibilità lavorativa e una produttività sostenibile¹³³.

Politiche e comportamenti

Un aspetto di fondamentale importanza per l'implementazione efficace dello Smart Working riguarda la cultura organizzativa e i comportamenti legati ai modelli di lavoro, indicati con il termine Behaviours¹³⁴. Questi elementi, spesso sottovalutati ma cruciali, si riflettono direttamente nelle policy aziendali che regolano la possibilità, per i dipendenti, di scegliere sia il luogo che l'orario di lavoro. Secondo quanto evidenziato dall'Osservatorio Smart Working (2012), l'adozione di politiche flessibili in questi ambiti non solo influisce sulle modalità operative, ma porta con sé profonde implicazioni culturali, organizzative e gestionali, trasformando in modo significativo il tradizionale paradigma del lavoro d'ufficio.

Analizzando nel dettaglio il tema della flessibilità del luogo di lavoro, emerge un quadro piuttosto variegato. Dalla ricerca effettuata dall'Osservatorio Smart Working, risulta che solo un'esigua minoranza delle organizzazioni ha adottato un approccio veramente aperto e inclusivo rispetto alla scelta del luogo di lavoro. Infatti, solo il 5% dei Direttori HR intervistati ha dichiarato che tutti i lavoratori all'interno dell'azienda hanno la possibilità di scegliere in autonomia dove svolgere le proprie mansioni lavorative, distribuendo liberamente il proprio tempo tra le diverse sedi di lavoro. Queste possono includere

¹³³ Osservatorio Smart Working. (2012). Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia

¹³⁴ Costruire le fondamenta dello Smarter Working attraverso Bricks, Bytes e Behaviours http://www.businesscommunity.it/m/Luglio_2013/fare/Costruire_le_fondamenta_dello_Smarter_Working_attraverso_Bricks_Bytes_e_Behaviours.php 07/2013

l'ufficio aziendale tradizionale, l'ambiente domestico, gli spazi di *coworking*, oppure le sedi dei clienti.

Tuttavia, la situazione è ben diversa per la maggior parte delle organizzazioni. Nel 38% dei casi, infatti, questa flessibilità viene concessa solo ad alcune categorie specifiche di dipendenti, generalmente quelle posizioni che per loro natura richiedono una maggiore mobilità o flessibilità gestionale. Si tratta, in particolare, di ruoli come quelli dei commerciali, che spesso devono spostarsi per incontrare i clienti, dei dirigenti, che hanno necessità di gestire il tempo in modo più autonomo e strategico, e delle donne con responsabilità familiari, per le quali la possibilità di lavorare da casa rappresenta un'opzione fondamentale per bilanciare al meglio le esigenze lavorative e personali.

Nonostante si parli molto di Smart Working e di lavoro flessibile, l'adozione del telelavoro, cioè la possibilità di svolgere le proprie attività lavorative dalla propria abitazione, rimane sorprendentemente limitata. Secondo i dati raccolti, meno del 10% della popolazione aziendale ha accesso a questa modalità di lavoro. Questo evidenzia come, nonostante i progressi tecnologici e la crescente domanda di flessibilità da parte dei lavoratori, il telelavoro sia ancora un'opzione marginale nel panorama aziendale italiano.

Ma quali sono le cause di questa diffusione limitata? Secondo quanto riportato dai Direttori HR intervistati, i motivi non sono da ricercarsi tanto in vincoli di natura tecnologica o normativa, che oggi potrebbero facilmente essere superati grazie ai moderni strumenti digitali e alle nuove regolamentazioni sul lavoro agile. Al contrario, i principali ostacoli derivano da fattori culturali interni alle organizzazioni stesse. Più precisamente, emerge come le difficoltà di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti siano percepite come una delle barriere più significative (56%). La possibilità di lavorare da luoghi diversi dall'ufficio centrale, infatti, richiede un ripensamento delle modalità di comunicazione e cooperazione tra i team, nonché l'adozione di strumenti digitali avanzati per garantire un flusso di lavoro continuo e produttivo.

Un altro importante ostacolo è rappresentato dal timore di perdita di controllo da parte del management, evidenziato dal 50% dei Direttori HR. Questo aspetto mette in luce un problema di cultura manageriale, ancora fortemente ancorata a un modello di gestione

basato sul controllo diretto e sulla presenza fisica dei dipendenti in ufficio, piuttosto che sui risultati raggiunti. In molte organizzazioni, infatti, persiste una cultura del controllo che ostacola l'adozione di modelli di lavoro più flessibili e orientati alla responsabilizzazione individuale.

Infine, il 47% degli intervistati ha espresso preoccupazione per il rischio di isolamento e alienamento dei lavoratori, sottolineando come l'assenza di interazioni faccia a faccia possa influire negativamente sul benessere psicologico e sul coinvolgimento emotivo delle persone. Questo timore mette in luce l'importanza di progettare esperienze di lavoro a distanza che non si limitino a replicare il lavoro d'ufficio in contesti diversi, ma che siano in grado di creare un senso di appartenenza e di comunità anche nel mondo digitale.

Tuttavia, nonostante queste difficoltà, laddove le organizzazioni sono riuscite a superare tali barriere culturali, i benefici ottenuti sono stati significativi e tangibili. In particolare, le aziende che hanno saputo promuovere un cambiamento culturale orientato alla flessibilità lavorativa hanno riscontrato un miglioramento della motivazione dei dipendenti e un migliore equilibrio tra vita lavorativa e familiare per l'84% dei lavoratori coinvolti. Inoltre, queste aziende hanno osservato una riduzione del tasso di assenteismo (55%) e un incremento delle prestazioni lavorative e della produttività (48%).

Questi risultati dimostrano come un approccio orientato alla flessibilità possa portare benefici non solo ai dipendenti, ma anche all'organizzazione nel suo complesso, migliorando l'engagement e la soddisfazione lavorativa, con ricadute positive sulla produttività complessiva. Tuttavia, per raggiungere tali obiettivi, è necessario accompagnare la trasformazione organizzativa con un cambiamento culturale profondo, che promuova un approccio basato sulla fiducia, sulla responsabilizzazione e su un management orientato ai risultati piuttosto che al controllo della presenza fisica.

In definitiva, la flessibilità lavorativa rappresenta una leva strategica per le organizzazioni moderne, ma per essere davvero efficace, richiede un ripensamento dei modelli di leadership e un'evoluzione culturale che coinvolga tutti i livelli aziendali. Solo così sarà

possibile valorizzare appieno le potenzialità dello Smart Working, trasformandolo in un vantaggio competitivo per l'azienda e in un beneficio concreto per i dipendenti¹³⁵.

¹³⁵ Osservatorio Smart Working. (2012). Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia

CONCLUSIONE

L'analisi condotta in questi tesi ha reso evidente come lo Smart Working non sia semplicemente una modalità alternativa di organizzazione del lavoro, ma un paradigma trasformativo che influisce in modo molto profondo sulle dinamiche aziendali, sulle strategie manageriali e sull'esperienza lavorativa dei dipendenti stessi. Lungi dall'essere una misura temporanea o una soluzione emergenziale, lo Smart Working rappresenta una delle evoluzioni più rilevanti del mondo lavorativo contemporaneo, capace di ridefinire il concetto di produttività, il legame tra performance e tempo e l'equilibrio tra vita personale e professionale. Tuttavia, la sua attuazione presenta sfide significative e, per esprimere appieno il suo potenziale, richiede un ripensamento profondo delle strutture organizzative e delle modalità di gestione delle risorse umane.

Nel corso del lavoro di stesura della tesi, abbiamo esplorato l'evoluzione dello Smart Working, distinguendolo dal telelavoro tradizionale e contestualizzandolo all'interno dei cambiamenti tecnologici e culturali che hanno favorito l'introduzione di modelli lavorativi più flessibili. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questo processo, spingendo molte aziende a sperimentare nuove modalità operative e a rivedere la necessità della presenza fisica nei luoghi di lavoro. Tuttavia, è emerso chiaramente che lo Smart Working non può essere ridotto alla mera possibilità di lavorare da remoto, ma deve essere interpretato come una nuova filosofia lavorativa in cui autonomia, responsabilizzazione e innovazione tecnologica giocano ruoli cruciali.

Successivamente, la ricerca ha approfondito la relazione tra Smart Working e motivazione dei lavoratori, esaminando come la flessibilità nelle modalità di lavoro possa influenzare l'engagement e il benessere professionale. Attraverso un confronto con le principali teorie motivazionali, è stato evidenziato come la possibilità di gestire autonomamente tempo e spazio di lavoro possa incrementare il senso di controllo e la soddisfazione. Tuttavia, questa autonomia può diventare una criticità quando non è supportata da una chiara struttura organizzativa e da un adeguato supporto manageriale. Il rischio di isolamento, la perdita di connessione con l'azienda e le difficoltà comunicative sono emerse come problematiche che potrebbero compromettere la qualità dell'esperienza lavorativa, riducendo la capacità di innovazione e collaborazione.

Un altro aspetto centrale trattato riguarda il work-life-balance, che rappresenta uno degli argomenti più dibattuti nel contesto dello Smart Working. Da un lato, la possibilità di lavorare da remoto comporta innegabili vantaggi, come la riduzione dei tempi di spostamento e una maggiore autonomia nella gestione degli impegni personali. Dall'altro, la ricerca ha mostrato come questa stessa flessibilità possa generare nuove tensioni, creando sovrapposizioni tra vita privata e professionale, prolungando le ore lavorative e a una crescente difficoltà nel “disconnettersi”. La mancanza di confini chiari tra casa e ufficio, unita a una crescente cultura della performance basata sui risultati, può in effetti produrre un effetto paradossale, in cui il benessere promesso dallo Smart Working viene indebolito da una gestione inefficace del tempo e delle aspettative professionali.

Le sfide emerse da questa analisi richiamano la necessità di un approccio strategico all'implementazione dello Smart Working. Affinché questo modello possa essere efficace, non è sufficiente consentire ai dipendenti di lavorare da casa, ma occorre ripensare in modo coerente e sostenibile l'intera organizzazione del lavoro. Questo implica un cambiamento nei modelli di leadership, che devono evolversi da una gestione centrata sul controllo a una leadership che favorisca fiducia, autonomia e definizione chiara degli obiettivi. Il passaggio da una cultura orientata al presenzialismo a una incentrata sui risultati è fondamentale per fare in modo che lo Smart Working non sia solo un trasferimento delle attività d'ufficio in un ambiente domestico, ma diventi un'opportunità per migliorare sia la produttività che il benessere dei lavoratori.

Sul piano teorico, questa ricerca ha dato un contributo al dibattito accademico, offrendo una visione integrata dello Smart Working che considera sia le dinamiche motivazionali sia le implicazioni organizzative e psicologiche. Il lavoro ha evidenziato come il successo dello Smart Working dipenda non solo dalla disponibilità di strumenti tecnologici adeguati, ma anche dalla capacità delle aziende di ripensare la propria cultura organizzativa, bilanciando flessibilità e coesione interna. Le future indagini potrebbero approfondire il ruolo delle competenze individuali, come la capacità di autogestirsi e le soft skills digitali, nel determinare l'efficacia dello Smart Working, nonché l'evoluzione dei modelli di leadership nel contesto del lavoro ibrido.

Dal punto di vista manageriale, emergono diverse raccomandazioni per le aziende che intendono adottare un modello di Smart Working efficace. In primo luogo, è essenziale

trovare un equilibrio tra autonomia e supporto, creando momenti strutturati di confronto tra i team per prevenire il rischio di frammentazione e isolamento. In secondo luogo, le organizzazioni devono investire in tecnologia e formazione, non solo per garantire strumenti adeguati alla collaborazione da remoto, ma anche per sviluppare competenze che consentano ai dipendenti di lavorare in modo autonomo ed efficace. Un altro elemento fondamentale riguarda la gestione del benessere organizzativo, con politiche che prevenivano il rischio di burn-out e promuovano una chiara separazione tra tempo di lavoro e tempo libero. Infine, le aziende dovrebbero sperimentare modelli di lavoro ibridi, che combinano lavoro in presenza e lavoro da remoto, in modo flessibile e adattabile alle esigenze individuali e organizzative. In definitiva, questa ricerca ha mostrato come lo Smart Working sia molto di più di una semplice scelta logistica: è una leva strategica che può trasformare profondamente il modo in cui lavoriamo, collaboriamo e bilanciamo le nostre vite. Tuttavia, per garantire una trasformazione positiva e sostenibile, è necessario superare una visione riduttiva del fenomeno e adottare un approccio sistemico e lungimirante. Il futuro del lavoro dipenderà dalla nostra capacità di integrare innovazione tecnologica, benessere organizzativo e cultura della fiducia, creando ambienti di lavoro dove le persone possano esprimere il loro massimo potenziale, indipendentemente dal luogo in cui si trovano.

Bibliografia

Agostoni, L. (2020). Remote Working: Advices to Reduce Risks and Boost Productivity. Milano: IASON Essential Services for Financial Institutions.

Amabile, 1993, pp. 185-201.

Anderson, Kaplan & Vega, 2015; Clark, Karau, & Michalisin, 2012; Gainey & Clenney, 2006.

Angelici, M., Profeta, P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. CESifo Working Paper, No. 8165. Center for Economic Studies and ifo Institute. Munich.

Angelici, Marta e Profeta, Paola, Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints (2020). CESifo Working Paper No. 8165, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3556304> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3556304>.

Anna M. Ponzellini e Egidio Riva, pubblicato in Sociologia del Lavoro, n.134/2014.

Armstrong e Taylor, 2006.

AVALLONE, BONARETTI, "Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche" (2003).

Bakker et al., 2014.

Balducci, C., Fraccaroli, F. "Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future" 2019 pp.39-66.

Bammens, Y.P. (2016). "Employees' innovative behavior in social context: a closer examination of the role of organizational care", Journal of Product Innovation Management, Vol. 33 No. 3, pp. 244-259.

Bentivogli, M. "Indipendenti: Guida allo smart working", 2020.

Biocchi, S., Barazzetta, P., Ligonzo, B., Pomesano, E., Farina, F.S., Lamberti, A., Licitra, R.E. (2020). Smart working. Ufficio Studi PwC.

Bénabou & Tirole, 2003, pp. 489–520.

Boldizzoni, D. (2000). Creare valore con le risorse umane - la forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale, Milano, Guerini e Associati.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., Hansen, J.P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. Special Issue, pp. 458-476.

Bond & Flaxman, 2006; Brummelhuis e Bakker, 2012.

Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (Eds.). (2002). Job insecurity and work intensification (pp. 53-80). London: Routledge.

Butera, F. (2020). “Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda” pp.141-165.

Cavanna, G., Scarpiello, I. Conciliazione famiglia-lavoro: Le aziende e gli stati con il miglior work-life balance. <https://www.youngwomennetwork.com/conciliazione-vita-lavoro-famiglia-le-aziende-e-gli-stati-con-il-miglior-work-lifebalance/>, 30-03-2019.

Charalampous, 2019; Lembrechts et al., 2018; Makarius e Larson, 2017.

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. Social Indicators Research, 365–381.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance.

Colligan, Higgins, 2005.

Corwin, V., Lawrence, T., and Frost, P. (2001). Five strategies of successful part-time work. Harvard Business Review, 79: 121–7.

CSDDL. (2020, 18 maggio). Lo smart working: la sua evoluzione e la sua strutturazione al tempo del coronavirus. Centro Studi Diritto Digitale e Lavoro.

Dazzi & Pedrabissi, 2006, p. 40-70.

Demerouti et al., 2001, p. 501.

Denny, R. (2009). *Motivazione: l'arma vincente. Tecniche collaudate per sempre maggiori affermazioni.* Franco Angeli.

Diogene, L. "Vita dei filosofi" libro V.

Dimitrova (2003), Grant, Wallace e Spurgeon (2013), Kelliher e Anderson (2010).

Duxbury e Higgins, 1992; Dimitrova, 2003, citati in Sardeshmukh et al., 2012; Gajendran & Harrison, 2007.

Ege H. (1996). *Mobbing, Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro,* Pitagora, Bologna.

Federica Ballone, Roberta Belleggia, Paola Costa, Valentina Giorgi, Elisa Manfreda, Pamela Moretti, Daniela Rotondo. "Total Reward System e Work Life Balance: un approccio integrato all'attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni" 2013.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance.* New Technology, Work and Employment.

Festré, A., & Giustiniano, L. (2010). *La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentive e motivazioni.* HAL, 40-70.

Fisher, 1978; Ryan, 1982.

Gajendran & Harrison, 2007; Santarpia et al., 2021; Fernet, Austin Trépanier & Dussault, 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2015; O'Neill et al., 2009; Lange & Kayser, 2022.

Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011.

Greenhaus, H.J. & Collins, M.K. & Shaw, D.J., 2003, p.513.

Greenhaus, J.H., e Powell, G. (2006). *When work and family are allies: a theory of work family enrichment,* in « *Academy of Management Review* » 31, pp. 72-92.

Griffith, T.L., e Neale, M.A. (2001). Information processing and performance in traditional and virtual teams: the role of openness to nonlocal information, *Decision Sciences*, 32(4), 591-624.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980, *Work redesign*.

Haddon, L., Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*.

Harker Martin, B., MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.

Hoegl, M., Praveen Parboteeah, K. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management*, 45(1), 67-79.

Ipsen, C., Kirchner, K., Hansen, J.P. (2020). Experiences of working from home in times of Covid-19 *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.

Kraut, R. E. (1989). Telecommuting: The trade-offs of home work. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.

Lange, S., & Kayser, I. (2022). The role of self-leadership in the relationship between job demands, work engagement, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1-15.

Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the adjustment of international team members. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 45-61.

- Makarius, E.E., Larson, B.Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions, and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- O'Neill, T.A., Hambley, L.A., & Bercovich, A. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivators, and situational context. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1362-1374.
- Pavez, I., Monteiro, P.R.R., & Salas, R. (2020). The new normal in telework: A key to sustain organizational resilience and agile workforce. *Journal of Business Research*, 120, 185-195.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears, and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Santarpia, C., Pucci, T., Silvestri, C., & Poli, F. (2021). Smart working and its impact on work-life balance: A systematic literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8549.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.
- Vega, R.P., Anderson, A.J., & Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S.K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585.

Wood, S., & Michaelides, G. (2016). Challenge and hindrance stressors and well-being-based work–nonwork balance: The effects of personal and job resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 91-104.

Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.