



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Sociologia Economica

**SMART WORKING E CRISI NORMATIVA:
UNA RILETTURA DELL'ANOMIA DURKHEIMIANA**

Prof.ssa Rosamaria Bitetti

RELATRICE

Giacomo Contaldi 290331

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	1
Capitolo 1. Il fondamento teorico: divisione del lavoro e coesione sociale	3
1.1 La divisione del lavoro sociale e la solidarietà organica	3
1.2 Il concetto di anomia e la mancanza di limiti	5
1.3 La regolazione morale e il ruolo dei corpi intermedi nella coesione sociale	8
Capitolo 2. Trasformazioni del lavoro nella società del rischio	11
2.1. Dalla stabilità salariale alla precarietà: la metamorfosi della questione sociale.....	11
2.2. Individualizzazione e rischio: il lavoratore come “imprenditore di sé stesso”	13
2.3 Accelerazione sociale e tirannia del tempo reale: le premesse tecnologiche	15
Capitolo 3. Lo <i>smart working</i> come crisi normativa.....	18
3.1 Oltre l’ufficio: la dissoluzione dei confini spazio-temporali e il <i>work-life blending</i>	18
3.2 Le derive anomiche: reperibilità costante e invisibilità	20
3.3 Dal controllo alla performance: il paradosso dell’auto-sfruttamento ...	21
Capitolo 4. Effetti psicosociali: vivere e lavorare senza confini	24
4.1 L’isolamento del lavoratore agile e la disgregazione delle reti informali	24
4.2 Burnout digitale, sovraccarico cognitivo e “Zoom fatigue”	25

4.3 La crisi del riconoscimento professionale e dell'identità lavorativa	27
4.4 L'esperienza sul campo: un'analisi comparata	28
4.4.1 La dimensione spaziale: dalla "morte dell'ufficio" alla riscoperta del luogo	29
4.4.2 La dimensione temporale: <i>welfare</i> compensativo e disciplina digitale	30
4.4.3 La dimensione identitaria: il rischio di anomia e la sfida dell' <i>onboarding</i>	31
4.4.4 La dimensione organizzativa: dal controllo alla fiducia	32
CONCLUSIONI	34
BIBLIOGRAFIA.....	37
APPENDICE.....	38
Intervista A.....	38
Intervista B	40
Intervista C.....	42

INTRODUZIONE

Le trasformazioni che hanno investito il mondo del lavoro nell'ultimo decennio, accelerate in modo dirompente dalla crisi pandemica, non hanno semplicemente modificato il “dove” si lavora, ma hanno ridefinito il “come” e, soprattutto, il “chi” è il lavoratore contemporaneo. La diffusione massiva del Lavoro Agile (o *Smart Working*) ha scardinato i due pilastri su cui si è retta l'organizzazione industriale per oltre un secolo: l'unità di luogo e l'unità di tempo. L'ufficio, inteso come spazio fisico di sorveglianza e socializzazione, si è frammentato in una pluralità di connessioni digitali; l'orario di lavoro, invece, è sfumato in una disponibilità potenzialmente illimitata, orientata non più alla presenza, ma al risultato.

Il presente lavoro di tesi nasce da un interrogativo sociologico di fondo: questa nuova autonomia rappresenta una forma di liberazione o rischia di trasformarsi in una condizione di isolamento e disorientamento normativo? Per rispondere, si è scelto di recuperare e attualizzare una categoria classica del pensiero sociologico: l'anomia di Émile Durkheim. L'ipotesi guida è che la rimozione dei vincoli esterni, se non accompagnata da una nuova cultura organizzativa, possa generare quella “assenza di norme” che lascia l'individuo in preda a un'ansia performativa indefinita.

Il percorso di ricerca si articola in quattro capitoli.

Nel primo capitolo viene ricostruito l'impianto teorico durkheimiano, analizzando il passaggio dalla solidarietà meccanica a quella organica e definendo il concetto di anomia non come semplice assenza di regole, ma come patologia del desiderio illimitato.

Nel secondo capitolo, tale cornice viene messa in dialogo con le teorie contemporanee, in particolare con la “società della stanchezza” di Byung-Chul Han e la teoria dell'accelerazione di Hartmut Rosa. Si evidenzia qui il passaggio dalla società disciplinare alla società della prestazione, dove lo sfruttamento diventa auto-sfruttamento.

Il terzo capitolo entra nel merito specifico dello Smart Working, analizzandone l'evoluzione normativa in Italia e le criticità emerse post-pandemia, come il diritto alla disconnessione e il rischio di burnout.

Infine, il quarto capitolo presenta i risultati di una ricerca empirica qualitativa condotta attraverso interviste in profondità a testimoni privilegiati del management italiano.

Attraverso le loro voci, il lavoro intende verificare se le categorie teoriche dell'anomia trovino riscontro nella realtà aziendale odierna e quali strategie le organizzazioni stiano introducendo per ricostruire, in un contesto ibrido, quel senso di appartenenza necessario a evitare la disgregazione del legame sociale.

Capitolo 1. Il fondamento teorico: divisione del lavoro e coesione sociale

1.1 La divisione del lavoro sociale e la solidarietà organica

Il punto di partenza per comprendere le trasformazioni del lavoro contemporaneo e le relative crisi normative risiede nell'analisi fondativa svolta da Émile Durkheim ne *La divisione del lavoro sociale* (1893). L'interrogativo centrale che muove l'autore riguarda, nella sua essenza, il problema della coesione: come può un insieme di individui costituire una società? Come può realizzarsi quella condizione di consenso senza la quale nessun ordine sociale è possibile, nel momento in cui la società stessa diventa sempre più complessa e differenziata? È all'interno di questa tensione tra unità e differenziazione che si colloca il nucleo teorico dell'opera.

Per rispondere a tale interrogativo, Durkheim introduce la distinzione tra due forme di legame sociale: la solidarietà meccanica e la solidarietà organica. Nelle società primitive o "segmentarie", la coesione è garantita dalla solidarietà meccanica, fondata sulla somiglianza. Gli individui differiscono poco gli uni dagli altri, condividono i medesimi sentimenti, aderiscono ai valori sacri e svolgono, in larga misura, le stesse funzioni economiche. In questo contesto, la coscienza collettiva, "l'insieme delle credenze e dei sentimenti comuni alla media dei membri di una stessa società" ricopre quasi interamente la coscienza individuale. L'individuo non appartiene a sé stesso, ma "è letteralmente una cosa della società".¹ Il diritto assume così una funzione prevalentemente repressiva (diritto penale), poiché l'atto deviante è percepito

¹ É. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1999, p. 142.

come un attacco diretto alla coscienza comune e richiede una punizione esemplare per ristabilire l'integrità del corpo sociale.

Con l'evoluzione storica, tuttavia, si assiste a un fenomeno strutturale determinante: l'aumento del volume della popolazione e, soprattutto, della sua densità materiale e morale. La maggiore vicinanza tra gli individui intensifica le interazioni sociali e rende più ardua la "lotta per la vita".² Per garantire una coesistenza pacifica ed evitare una competizione distruttiva, anche in conseguenza dell'aumento dei bisogni, la società è costretta a differenziarsi. È in questo quadro che la divisione del lavoro emerge non solo come espediente economico volto ad accrescere la produttività, ma come fatto morale capace di generare una nuova forma di coesione: la solidarietà organica.

A differenza di quella meccanica, la solidarietà organica si basa sulla differenza e sulla complementarità. Proprio come negli organismi viventi complessi, dove organi diversi svolgono funzioni reciprocamente indispensabili, nella società moderna gli individui si specializzano in compiti specifici. La divisione del lavoro crea così un sistema di interdipendenza strutturale: l'individuo, concentrandosi su una funzione particolare, diventa inevitabilmente dipendente dagli altri per tutto ciò che non produce direttamente. In questo senso, l'accentuarsi dell'individualità e della specializzazione professionale non indebolisce il legame sociale, ma ne costituisce il presupposto necessario.

In tale contesto, il ruolo della coscienza collettiva si riduce, lasciando maggiore spazio all'autonomia individuale, mentre il diritto evolve da repressivo a

² *Ivi*, p. 280.

restitutivo (diritto civile, commerciale, amministrativo). L'obiettivo non è più soltanto punire la trasgressione, ma ristabilire l'ordine delle relazioni e rendere possibile la cooperazione tra funzioni sociali differenti.

Durkheim avverte tuttavia che questa trasformazione non è priva di rischi. Affinché la solidarietà organica possa effettivamente realizzarsi, non è sufficiente la mera divisione dei compiti o lo scambio economico di servizi; è necessario che tale divisione sia regolata moralmente. Quando le funzioni si differenziano più velocemente di quanto le istituzioni riescano a creare norme capaci di disciplinare i rapporti tra le parti, il corpo sociale entra in uno stato di squilibrio. È in questo spazio che si collocano le forme patologiche della divisione del lavoro e, in particolare, l'insorgere dell'anomia, concetto che risulterà centrale per l'analisi delle dinamiche lavorative nelle società contemporanee.

1.2 Il concetto di anomia e la mancanza di limiti

L'ottimismo iniziale che emerge in alcune pagine di Durkheim riguardo alla capacità della divisione del lavoro di generare spontaneamente solidarietà viene progressivamente temperato dall'osservazione empirica della realtà industriale del suo tempo. L'autore osserva infatti come, in numerosi casi concreti, la specializzazione funzionale non produca la cooperazione auspicata, ma favorisca piuttosto conflitto, isolamento e crisi sistemiche. Egli definisce tali deviazioni come "forme patologiche" della divisione del lavoro, tra le quali la più rilevante è la divisione anomica.

Il termine anomia, che deriva dal greco *a-nomos* (privo di norme), non indica semplicemente uno stato di caos o di assenza di leggi scritte, ma designa una

specifica carenza nella regolamentazione morale delle attività economiche e sociali. Per comprenderne pienamente la portata, è necessario richiamare la concezione antropologica di Durkheim, esposta con particolare chiarezza sia ne *La divisione del lavoro sociale* sia nella sua opera successiva *Il suicidio* (1897). Secondo il sociologo francese, l'essere umano si distingue radicalmente dagli altri animali per la natura dei suoi bisogni.

Negli animali, infatti, l'equilibrio tra bisogno e soddisfazione è regolato in larga misura dalla natura: una volta soddisfatte le esigenze primarie, l'organismo non richiede ulteriori gratificazioni. I desideri risultano così limitati dalla costituzione biologica e l'appagamento è relativamente accessibile. L'essere umano, al contrario, possiede una capacità di desiderio potenzialmente illimitata. L'immaginazione e la riflessività non conoscono freni naturali: ogni soddisfazione raggiunta tende ad aprire nuove aspirazioni, in una dinamica che non presenta un punto di arresto intrinseco.

Durkheim descrive questa condizione come una vera e propria fonte di sofferenza: "Non si può mirare a un fine che sia infinito. [...] Perseguire un fine che per definizione è irraggiungibile significa condannarsi a uno stato di perenne insoddisfazione".³ In assenza di un limite esterno capace di regolare le aspirazioni, l'individuo è esposto a uno stato di inquietudine permanente, un malessere che oggi potremmo definire esistenziale ma che, nella prospettiva durkheimiana, possiede radici profondamente sociali.

Nelle società tradizionali e primitive, questo limite necessario – quella che Durkheim definisce la "legge della misura" – era imposto prevalentemente

³ É. Durkheim, *Il suicidio. Studio di sociologia*, Rizzoli, Milano, 2007, p. 288.

dall'esterno attraverso la religione, la morale collettiva e una struttura sociale fortemente gerarchica. Nella maggior parte dei casi, gli individui disponevano di aspettative relativamente stabili riguardo alla propria posizione e a ciò che potevano legittimamente attendersi dalla vita. Tale limitazione, per quanto restrittiva dal punto di vista moderno, svolgeva una funzione protettiva essenziale: sottraeva l'individuo all'indeterminatezza del desiderio e rendeva possibile una forma di equilibrio soggettivo.

Nella società moderna industriale, al contrario, il progresso economico, la secolarizzazione e l'aumento della mobilità sociale hanno progressivamente indebolito queste cornici normative. Il mercato è divenuto l'istituzione centrale e la sua logica è strutturalmente orientata all'espansione continua: crescita, profitto e superamento costante dei limiti precedenti. Tuttavia, come sottolinea Durkheim, l'economia non è in grado di produrre da sé una morale, né può indicare agli individui un punto oltre il quale fermarsi.

L'anomia emerge dunque in questo spazio di vuoto normativo, quando la società perde la propria capacità di esercitare un'autorità morale sugli individui e non riesce più a definire un limite condiviso alle aspirazioni. In tale condizione, le passioni risultano deregolate. Nel contesto lavorativo, ciò può tradursi in una competizione esasperata. I rapporti non appaiono più regolati da principi di giustizia o cooperazione, bensì dal puro interesse individuale o dalla forza contrattuale: il lavoratore si ritrova così isolato nella propria funzione specialistica. Privo di una visione d'insieme o di un senso di appartenenza a un progetto collettivo, rischia di ridursi a un ingranaggio impersonale di un meccanismo che lo supera, percependo la propria attività come svuotata di significato. È in questo quadro che possiamo rintracciare una

delle radici sociologiche profonde di forme contemporanee di disagio lavorativo, spesso descritte in termini clinici come stress lavoro-correlato o *burnout*: non si tratta soltanto di affaticamento individuale, ma della mancanza di una struttura normativa capace di conferire senso e, soprattutto, misura allo sforzo richiesto.⁴

1.3 La regolazione morale e il ruolo dei corpi intermedi nella coesione sociale

Di fronte alla diagnosi dell'anomia come patologia strutturale della società industriale, la risposta di Durkheim non assume caratteri nostalgici o reazionari. L'autore ricerca una soluzione compatibile con la complessità e la differenziazione proprie della modernità. La tesi centrale che sviluppa, in particolare nella "Prefazione alla seconda edizione" de *La divisione del lavoro sociale*, è che lo Stato risulti troppo distante dagli individui per regolare efficacemente la vita morale quotidiana, mentre il mercato, fondato su logiche instabili e strumentali, non è in grado di produrre coesione sociale.

Il vuoto normativo che espone l'individuo alla deregolamentazione delle proprie aspirazioni può essere colmato, secondo Durkheim, attraverso la ricostituzione dei cosiddetti "corpi intermedi": gruppi professionali, associazioni di categoria o forme di organizzazione collettiva capaci di collocarsi tra il singolo e lo Stato. Tali organismi non avrebbero soltanto una funzione di rappresentanza degli interessi, ma svolgerebbero soprattutto una funzione morale, offrendo all'individuo un contesto di appartenenza

⁴ Cfr. É. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, cit., pp. 365-368. Si veda in proposito anche l'analisi di R. Merton, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 2000.

riconoscibile, una sorta di “piccola patria” entro cui sentirsi parte di un ordine condiviso e legittimo.

La funzione del gruppo professionale appare quindi duplice. Da un lato, esso contribuisce a contenere l’indeterminatezza delle aspirazioni individuali, fornendo obiettivi socialmente riconosciuti e criteri di misura dell’agire; dall’altro, favorisce forme di solidarietà e riconoscimento che contrastano l’isolamento del lavoratore nella divisione del lavoro. Come osserva Durkheim, “una nazione non può mantenersi se non si intercala una serie di gruppi secondari tra lo Stato e i privati”, sottolineando così l’insufficienza dello Stato centrale come unico regolatore della vita morale.⁵

L’attualità di questa analisi emerge con particolare evidenza se letta alla luce delle trasformazioni contemporanee del lavoro. Molte delle dinamiche che verranno analizzate nei capitoli successivi possono infatti essere interpretate come effetti della progressiva erosione dei corpi intermedi. Nel mercato del lavoro odierno, la figura del lavoratore tende a essere sempre più individualizzata: il ridimensionamento delle organizzazioni sindacali, la frammentazione dei rapporti contrattuali e la diffusione del lavoro su piattaforma hanno spesso indebolito quelle strutture collettive che storicamente svolgevano una funzione di mediazione tra individuo e sistema economico.

In questo contesto, il lavoratore si trova frequentemente esposto a un rapporto diretto con le richieste del mercato — o, sempre più spesso, con le logiche algoritmiche — in assenza di forme stabili di regolazione collettiva. La

⁵ É. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, cit., Prefazione alla seconda edizione, p. 32.

competizione tende così a intensificarsi e l'auto-sfruttamento può diventare socialmente normalizzato. In questa prospettiva, la riflessione durkheimiana offre una chiave interpretativa particolarmente utile: forme contemporanee di disagio lavorativo possono essere lette non solo come problemi individuali, ma anche come espressione di un deficit di regolazione morale e di coesione sociale prodotto dall'indebolimento delle mediazioni collettive.⁶

⁶ Per un'analisi della dissoluzione dei corpi intermedi nella società contemporanea, si rimanda a R. Castel, *L'insicurezza sociale*, cit., pp. 45-48. Sulla "solitudine" del lavoratore digitale, cfr. anche U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000.

Capitolo 2. Trasformazioni del lavoro nella società del rischio

2.1. Dalla stabilità salariale alla precarietà: la metamorfosi della questione sociale

Se l'analisi durkheimiana ha individuato nella divisione del lavoro il fondamento della solidarietà organica, l'evoluzione storica del Novecento ha tradotto questa forma di coesione in assetti istituzionali concreti attraverso la strutturazione della cosiddetta "società salariale". Per comprendere l'attuale crisi normativa e il senso di smarrimento che caratterizza il lavoratore contemporaneo, risulta dunque indispensabile ripercorrere la parabola ricostruita da Robert Castel, che descrive il passaggio dalla relativa sicurezza dello status occupazionale alla condizione di vulnerabilità diffusa che segna il presente.

La "società salariale", che ha trovato il suo pieno compimento nei decenni successivi al secondo conflitto mondiale (i cosiddetti *trente glorieuses*), non si limitava a garantire un reddito. Essa svolgeva una funzione ben più profonda: conferiva al lavoratore quella che Castel definisce "proprietà sociale".⁷ In assenza di un patrimonio privato, lo Stato sociale e il diritto del lavoro assicuravano al salariato un insieme articolato di protezioni — diritti pensionistici, assicurazioni contro malattie e infortuni, stabilità contrattuale — che costituivano un equivalente funzionale della proprietà. Come osserva l'autore, "l'acquisizione delle protezioni sociali è maturata essenzialmente a partire dall'iscrizione degli individui in collettivi di protezione":⁸ il

⁷ Castel R., *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?* Einaudi, Torino, 2004, p. 34.

⁸ *Ivi*, p. 12.

lavoratore non era più un individuo isolato esposto alle oscillazioni del mercato, ma un soggetto inserito in uno statuto collettivo capace di proteggerlo dai principali rischi dell'esistenza.

Questa architettura istituzionale garantiva una forma di sicurezza sociale che consentiva agli individui di padroneggiare il tempo e di proiettarsi nel futuro attraverso aspettative relativamente stabili. A partire dalla metà degli anni Settanta, tuttavia, la crisi del modello fordista ha innescato quella che Castel definisce la “metamorfosi della questione sociale”. La progressiva flessibilizzazione del mercato del lavoro e l'erosione delle tutele collettive hanno infatti indebolito le basi della proprietà sociale, riaprendo uno spazio di incertezza che sembrava superato.

Non si assiste semplicemente a un aumento quantitativo della povertà, ma a un processo strutturale più profondo, che Castel descrive attraverso la categoria di “disaffiliazione”.⁹ A differenza dell'esclusione — che designa una condizione relativamente statica — la disaffiliazione è un processo dinamico che può colpire anche soggetti formalmente inseriti nel sistema produttivo. Si configura così una “zona grigia” tra integrazione ed esclusione, abitata da lavoratori precari, intermittenti o atipici, per i quali il lavoro non rappresenta più una fonte di sicurezza ma di esposizione al rischio. La rottura del nesso tra lavoro e protezioni sociali priva l'individuo dei supporti necessari per essere, a pieno titolo, un soggetto autonomo. Castel definisce questa condizione come una forma di “individualismo negativo” o “per difetto”: un individuo

⁹ Castel R., *Le metamorfosi della questione sociale. Una cronaca del salariato*, Mimesis, Milano-Udine, 2019.

formalmente libero, ma privo delle risorse materiali e simboliche indispensabili per esercitare concretamente tale libertà.

In questa prospettiva, la precarizzazione del lavoro può essere interpretata non soltanto come un fenomeno economico, ma come un processo di deregolazione sociale che erode progressivamente quelle cornici normative collettive che, nel modello della società salariale, contribuivano a strutturare l'esperienza lavorativa. Tale dinamica appare particolarmente rilevante per la presente ricerca, poiché prepara il terreno alla crisi normativa che si manifesterà in modo ancora più evidente nelle forme contemporanee di organizzazione del lavoro, e in particolare nello *smart working*, oggetto di analisi nei capitoli successivi.

2.2. Individualizzazione e rischio: il lavoratore come “imprenditore di sé stesso”

Se la prospettiva di Castel mette in luce la vulnerabilità derivante dalla perdita delle protezioni, l'analisi di Ulrich Beck compie un ulteriore passo, inquadrando tale fenomeno nel passaggio dalla prima alla seconda modernità. Nella sua opera fondamentale, *La società del rischio*, il sociologo tedesco sostiene che la fine della società industriale classica e dei ceti tradizionali non porta alla scomparsa delle disuguaglianze, ma ne ridefinisce le modalità attraverso il processo di “individualizzazione”.¹⁰

A differenza dell'individualismo inteso come scelta personale o emancipazione soggettiva, l'individualizzazione descritta da Beck è un processo istituzionale. Sono infatti le istituzioni del mercato del lavoro, del

¹⁰ Beck U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000, p. 183.

welfare e della formazione a trasferire sull'individuo la responsabilità della propria traiettoria biografica. Nelle società occidentali contemporanee, la "biografia normale" o standardizzata — scandita da passaggi certi come la fine della scuola, l'impiego a tempo indeterminato e la pensione — si è progressivamente frammentata, lasciando spazio a quella che Beck definisce "biografia del fai-da-te" o elettiva¹¹.

In questo nuovo contesto, il lavoratore, non più tutelato dall'appartenenza a una classe sociale o a un collettivo di lavoro stabile, è chiamato a diventare il centro decisionale della propria vita professionale. I rischi sistemici — crisi economiche, disoccupazione tecnologica, flessibilità contrattuale — non vengono più gestiti collettivamente, ma ricadono sull'individuo. Come osserva Beck, "i problemi di sistema vengono trasformati in problemi biografici".¹²

È in questa prospettiva che nasce la figura del lavoratore come "imprenditore di sé stesso": un soggetto costretto a progettare, adattare e "vendere" continuamente la propria forza lavoro in un mercato instabile. Sebbene questa condizione possa dare l'impressione di una maggiore autonomia, produce al contempo una costante pressione performativa. Il fallimento lavorativo non è più percepito come il risultato di circostanze esterne sfavorevoli, ma come una colpa individuale, derivante da una mancata capacità di aggiornamento o da scelte errate.

¹¹ *Ivi*, p. 197

¹² *Ibid.*

Dal punto di vista durkheimiano, questa “individualizzazione del rischio” rappresenta un esempio di deregolamentazione normativa e di potenziale anomia: la società non fornisce più strumenti stabili di protezione e coesione, e l’individuo si trova a dover gestire da solo rischi precedentemente mediati da norme collettive e corpi intermedi. Tale dinamica costituisce il presupposto sociologico indispensabile per comprendere le trasformazioni odierne del lavoro agile e dello *smart working*, in cui autonomia spaziale e temporale si accompagnano spesso a un incremento della responsabilità individuale sui risultati.

In questa prospettiva, la responsabilità individuale sui risultati non si limita a generare ansia performativa, ma si intreccia con la crescente velocità delle dinamiche sociali e lavorative. Come vedremo nel paragrafo successivo, l’accelerazione tecnologica e la “tirannia del tempo reale” costituiscono un ulteriore fattore che amplifica i rischi sistemici individualizzati, intensificando il senso di precarietà e disorientamento del lavoratore contemporaneo.

2.3 Accelerazione sociale e tirannia del tempo reale: le premesse tecnologiche

L’individualizzazione dei rischi descritta da Beck non avviene in un vuoto temporale, ma si inserisce in un contesto dominato da quella che Hartmut Rosa definisce “accelerazione sociale”.¹³ Se la società salariale di Castel si fondava sulla stabilità e sulla prevedibilità del futuro, la società contemporanea è caratterizzata da una “contrazione del presente”: i ritmi dell’innovazione tecnologica e dei mutamenti sociali sono così rapidi che

¹³ Rosa H., *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino, 2015, p. 27.

conoscenze, pratiche professionali e assetti organizzativi diventano obsoleti in tempi brevissimi.

Secondo Rosa, esiste un paradosso tecnologico: sebbene i dispositivi digitali siano progettati per risparmiare tempo, velocizzando comunicazioni e processi produttivi, la percezione soggettiva è quella di una costante “carestia temporale”. La tecnologia estende così i confini della disponibilità lavorativa, imponendo una logica di “tempo reale” e di immediatezza. In questo scenario, l’attesa è ridotta al minimo e la reattività istantanea diventa una competenza fondamentale per il lavoratore.

Questa compressione temporale influisce profondamente sulla struttura dell’identità lavorativa. Richard Sennett, nella sua analisi sulla “corrosione del carattere”, mostra come il capitalismo flessibile abbia indebolito la dimensione del “lungo termine”.¹⁴ Nel modello fordista, il tempo lineare della carriera permetteva la costruzione di una narrazione professionale coerente; nel nuovo capitalismo, dominato dal “breve periodo” e dai progetti temporanei, questa coerenza si spezza. Il lavoratore deve continuamente aggiornare e reinventare le proprie competenze, senza potersi ancorare a un’identità professionale stabile.

La tecnologia digitale costituisce l’infrastruttura materiale di questa trasformazione. La possibilità di essere connessi ovunque e in qualsiasi momento (*anytime, anywhere*) ha abbattuto le barriere fisiche e temporali che separavano tradizionalmente il lavoro dalla vita privata. Si è così passati da una logica di “presenza fisica” a una di “disponibilità continua”. È proprio in questo contesto — accelerazione dei ritmi e frammentazione delle carriere —

¹⁴ Sennett R., *L’uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999, p. 18

che si è sviluppato il modello dello *smart working*, concepito come risposta organizzativa a un mondo che non tollera latenze o rigidità spazio-temporali. La compressione temporale e la frammentazione delle carriere accentuano la deregolamentazione normativa già descritta: si manifesta così l'anomia durkheimiana, dove l'assenza di regole stabili lascia l'individuo in balia di un tempo accelerato e privo di argini.

Il venir meno della mediazione delle norme collettive espone l'individuo alla gestione diretta di rischi e responsabilità, producendo condizioni di anomia che le moderne forme di organizzazione del lavoro sono chiamate ad affrontare.

Capitolo 3. Lo *smart working* come crisi normativa

3.1 Oltre l'ufficio: la dissoluzione dei confini spazio-temporali e il *work-life blending*

L'affermazione del lavoro agile rappresenta una frattura profonda rispetto al paradigma spaziale e temporale che ha organizzato il lavoro salariato per oltre un secolo. Tanto la fabbrica fordista quanto l'ufficio tradizionale si fondavano sull'unità di tempo e di luogo: la prestazione lavorativa era indissolubilmente legata alla presenza fisica del lavoratore in uno spazio definito e per un orario prestabilito. Le tecnologie digitali hanno progressivamente trasformato questo assetto, rendendo l'esecuzione delle attività sempre più indipendente da una collocazione spaziale stabile e da una scansione temporale rigidamente definita.

Questa trasformazione è stata inizialmente accompagnata da aspettative fortemente positive. Come evidenziato dai rapporti Eurofound, la flessibilità spaziale consente una forma di *time sovereignty*, ovvero un maggiore controllo del lavoratore sull'organizzazione dei propri tempi di vita e di lavoro, favorendo la conciliazione tra sfera professionale e privata e riducendo i costi economici e psicologici legati al pendolarismo.¹⁵ In questa prospettiva, il lavoro agile appare come uno strumento capace di restituire all'individuo un margine concreto di gestione dei propri ritmi quotidiani.

Tuttavia, la perdita di un confine fisico stabile tra spazio domestico e spazio lavorativo comporta una profonda ridefinizione dei limiti psicologici e

¹⁵ Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, p. 12.

normativi della prestazione. Non si tratta più di *work-life balance*, concetto che presupponeva l'esistenza di due sfere distinte da mantenere in equilibrio, bensì di *work-life blending*, una condizione in cui lavoro e vita privata tendono a sovrapporsi. Le attività lavorative penetrano negli spazi domestici, mentre il tempo di non-lavoro risulta frammentato e continuamente esposto a interferenze professionali, rendendo sempre più difficile individuare un confine netto tra dovere e riposo.

Dal punto di vista giuslavoristico, tale mutamento incide direttamente sulle categorie tradizionali della subordinazione. Come osserva Valerio De Stefano, il diritto del lavoro classico era strutturato attorno al controllo del tempo e dello spazio come indicatori del potere direttivo datoriale; nel lavoro agile, invece, venendo meno la sorveglianza fisica diretta, il vincolo di subordinazione non scompare, ma si riorganizza. Il controllo si sposta dalla presenza alla connessione: la prestazione non è più misurata dall'essere "in ufficio", bensì dalla reattività agli strumenti digitali e dalla capacità di connessione.¹⁶

In assenza di una regolazione chiara dei confini temporali, la flessibilità promessa dal lavoro agile rischia così di tradursi in una disponibilità continua, preparando il terreno a forme di sovraccarico, isolamento e pressione costante che verranno analizzate nel paragrafo successivo.

¹⁶ Aloisi A., De Stefano V., *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza, Bari-Roma, 2020, p. 88.

3.2 Le derive anomiche: reperibilità costante e invisibilità

Se la dissoluzione dei vincoli spaziali offre un'apparente autonomia, il rovescio della medaglia risiede in quella che la sociologia critica definisce come una coercizione alla disponibilità perpetua. La rimozione del luogo di lavoro fisico, inteso come il recinto entro cui si esercita la professione, elimina anche il rito di passaggio che sancisce la fine della giornata lavorativa: l'uscita dall'ufficio. In assenza di questo marcatore temporale e spaziale, il lavoratore si trova immerso in un presente continuo, in cui la tecnologia digitale funge da cordone ombelicale con l'organizzazione.

Questa condizione è stata efficacemente descritta da Ivor Southwood attraverso il concetto di *Non-Stop Inertia* (inerzia senza sosta). Secondo l'autore, la precarietà del lavoro contemporaneo non si manifesta soltanto nell'instabilità contrattuale, ma assume la forma di una dimensione esistenziale di "attesa frenetica". Il lavoratore agile, anche quando non è direttamente impegnato in un'attività produttiva, permane in uno stato di allerta costante, pronto a rispondere a una mail, a una notifica o a una richiesta improvvisa.¹⁷

Non si tratta più di vendere il proprio tempo in unità delimitate, ma di offrire una disponibilità potenziale continua. Si passa da una logica di presenza a una logica di connessione: una condizione fluida, difficilmente circoscrivibile e sottratta a confini normativi chiari, in cui il lavoratore è sempre "attivabile", indipendentemente dal luogo e dal momento in cui si trova. La reperibilità costante trasforma così il tempo libero in un tempo "poroso", svuotandolo

¹⁷ Southwood I., *Non-Stop Inertia*, Zer0 Books, Alresford, 2011, p. 15.

della sua funzione rigenerativa e riconfigurandolo come un'estensione latente del dovere professionale.

A questa dilatazione temporale si affianca il problema dell'invisibilità. Nel modello fordista, la presenza fisica costituiva una garanzia immediata dell'adempimento della prestazione; nello *smart working*, venendo meno la visibilità diretta, il lavoratore è spinto a dover dimostrare costantemente la propria operatività. Si sviluppano così dinamiche di iperconnessione, o presentismo digitale, che inducono a rispondere immediatamente alle sollecitazioni o a prolungare l'orario di lavoro al fine di rendere percepibile la propria produttività agli occhi di un management distante.

Infine, tale assetto produce una forma specifica di anomia sociale riconducibile all'isolamento. L'ufficio tradizionale, pur con le sue rigidità, funzionava anche come spazio di socializzazione e confronto informale, in cui le norme venivano costruite e negoziate collettivamente. La parcellizzazione della forza lavoro all'interno delle abitazioni private disgrega questi legami, lasciando il singolo individuo solo di fronte alle richieste dell'organizzazione. Privo di una rete di supporto tra pari, il lavoratore perde uno degli argini sociali che, storicamente, hanno contribuito a contenere lo stress e il disagio lavorativo.¹⁸

3.3 Dal controllo alla performance: il paradosso dell'auto-sfruttamento

La trasformazione più radicale introdotta dal lavoro agile non riguarda tanto la collocazione spaziale della prestazione, quanto la logica stessa del controllo manageriale. Il venir meno della sorveglianza visiva impone il passaggio da una verifica basata sul rispetto dei tempi — la presenza in orario — a una valutazione fondata esclusivamente sui risultati raggiunti (il cosiddetto

¹⁸ *Ivi*, p. 56. Sul tema della disgregazione dei legami sociali e l'isolamento, si veda anche: Sennett R., *L'uomo flessibile*, cit., pp. 98-100.

management by objectives, o MBO). In questo nuovo paradigma, teorizzato in Italia da sociologi come Domenico De Masi, il fulcro del rapporto lavorativo si sposta dalla subordinazione gerarchica alla fiducia e alla responsabilizzazione individuale: il lavoratore diviene formalmente padrone dei propri tempi, purché garantisca l'output richiesto.¹⁹

Tuttavia, questa apparente emancipazione dai vincoli rigidi del fordismo nasconde un'insidia strutturale. La logica per obiettivi, infatti, non pone limiti quantitativi allo sforzo: l'obiettivo è, per sua natura, un traguardo che può essere continuamente superato o ridefinito al rialzo. Venendo meno il "capo" come figura esterna che impone i ritmi, il controllo tende a essere interiorizzato. Il lavoratore non risponde più a una richiesta diretta, ma alla pressione interna di dover performare per mantenere il proprio status e la propria occupabilità.

È in questo passaggio che Byung-Chul Han individua la transizione dalla "società disciplinare" alla "società della prestazione". Nel contesto dello *smart working* deregolamentato, il soggetto non appare più come un individuo passivo, ma come un "imprenditore di sé stesso". Questa libertà paradossale fa sì che il lavoratore diventi il principale artefice della propria intensificazione lavorativa, arrivando spesso a imporsi livelli di sforzo superiori a quelli che potrebbe pretendere un controllo esterno, nella convinzione di agire autonomamente.²⁰ Il meccanismo dell'auto-sfruttamento, alimentato dalla reperibilità digitale continua analizzata nel paragrafo precedente, tende così a dissolvere la distinzione tra sfruttatore e sfruttato.

¹⁹ Si veda in proposito: De Masi D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020.

²⁰ Han B.-C., *La società della stanchezza*, Nottetempo, Roma, 2012, p. 43.

La conseguenza ultima di questo assetto non è più riconducibile esclusivamente all'alienazione nel senso marxiano del termine, ma può assumere la forma di un esaurimento nervoso sistemico, che prepara il terreno alle patologie da sovraccarico cognitivo ed emotivo che verranno esaminate nel capitolo successivo.²¹

²¹ *Ivi*, p. 60.

Capitolo 4. Effetti psicosociali: vivere e lavorare senza confini

4.1 L'isolamento del lavoratore agile e la disgregazione delle reti informali

Se, come analizzato nel capitolo precedente, la tecnologia ha permesso di sganciare la prestazione lavorativa dai vincoli spaziali, essa ha contemporaneamente inciso su un elemento meno visibile ma cruciale dell'esperienza lavorativa: il tessuto relazionale che sostiene la vita quotidiana delle organizzazioni. L'ufficio fisico, con le sue ritualità e le sue interazioni non strutturate, ha infatti sempre svolto una funzione latente di integrazione sociale. La condivisione dello spazio favoriva quella che la letteratura manageriale definisce *knowledge osmosis* (osmosi della conoscenza), ovvero la trasmissione tacita e involontaria di informazioni, competenze e codici di comportamento che avviene semplicemente attraverso la copresenza.

Nel regime di *smart working* strutturale, il primo effetto psicosociale tangibile è la progressiva disgregazione delle reti informali. Le piattaforme di comunicazione digitale si dimostrano estremamente efficienti per le interazioni funzionali — lo scambio di dati, l'assegnazione di compiti, il coordinamento operativo — ma risultano inadeguate nel riprodurre la casualità e la ricchezza degli scambi spontanei. Viene meno il cosiddetto *water cooler effect* (letteralmente, “effetto distributore dell'acqua”), il cui equivalente culturale nel contesto italiano è rappresentato dai momenti informali alla “macchinetta del caffè”: spazi di incontro fortuito in cui non solo si rafforzano i legami interpersonali, ma spesso emergono intuizioni e soluzioni innovative. Come mostrato dalla teoria dei “legami deboli” di Mark Granovetter, sono

proprio queste interazioni periferiche e non pianificate a veicolare le opportunità più rilevanti; il lavoro da remoto, al contrario, tende a confinare il dipendente in *silos* comunicativi, limitando le relazioni ai soli membri del proprio *team*.²²

La contrazione delle relazioni informali si traduce, nel medio periodo, in una forma di isolamento professionale ampiamente documentata anche dalle ricerche empiriche. Già nel 2020, i rapporti Eurofound evidenziavano come una quota significativa di telelavoratori sperimentasse un senso di solitudine e di distacco emotivo dall'organizzazione superiore rispetto ai lavoratori in presenza. L'assenza di un ambiente condiviso e il venir meno del supporto sociale quotidiano trasformano così l'autonomia in isolamento: il lavoratore agile rischia di configurarsi come una sorta di "monade" iperconnessa sul piano digitale, ma progressivamente invisibile sul piano relazionale.²³

4.2 Burnout digitale, sovraccarico cognitivo e "Zoom fatigue"

La conseguenza diretta della "contaminazione" tra tempi di vita e tempi di lavoro è l'emersione di nuove patologie professionali legate all'iperconnessione. Se l'isolamento descritto nel paragrafo precedente agisce sulla sfera relazionale, l'assenza di barriere temporali colpisce la sfera psico-fisica, portando a fenomeni di esaurimento nervoso ormai codificati dalla medicina del lavoro.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha recentemente inserito il *burnout* nell'undicesima revisione dell'*International Classification of Diseases*

²² Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology", vol. 78, n. 6, 1973, pp. 1360-1380.

²³ Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, p. 28.

(ICD-11), definendolo non più come una generica condizione medica, ma specificamente come una “sindrome risultante da stress cronico sul posto di lavoro non gestito con successo”. I sintomi chiave includono un senso di esaurimento energetico, un aumento della distanza mentale dal proprio lavoro (cinismo) e una ridotta efficacia professionale.²⁴ Nel contesto del lavoro agile, questo fenomeno assume la specificità del “*burnout digitale*” o “stress da frammentazione”: l'esaurimento non deriva tanto dal carico fisico, quanto dal sovraccarico cognitivo (*information overload*) causato dalla gestione simultanea di molteplici canali di comunicazione (e-mail, chat, notifiche costanti) che frammentano l'attenzione e impediscono il lavoro profondo.

A questo si aggiunge il fenomeno recente della cosiddetta *Zoom fatigue*. A differenza delle riunioni in presenza, le interazioni mediate da video richiedono uno sforzo neurocognitivo maggiore: il cervello deve decodificare segnali non verbali attraverso uno schermo, gestire i malfunzionamenti tecnici in autonomia e sostenere il contatto visivo prolungato e innaturale con interlocutori multipli. Questo stato di allerta costante porta a un rapido drenaggio delle energie mentali, rendendo il lavoratore paradossalmente più stanco dopo una giornata seduto a casa che non in ufficio.

Byung-Chul Han descrive questa condizione come l'esito inevitabile di una società che ha eliminato la negatività del “non fare” per abbracciare l'imperativo del “poter fare” illimitato. L'assenza di stacchi fisici (il tragitto casa-lavoro) rimuove i momenti di decompressione necessari al cervello per

²⁴ World Health Organization, *Burn-out an “occupational phenomenon”*: International Classification of Diseases, WHO, Geneva, 2019.

rigenerarsi, intrappolando il soggetto in un presente continuo di operatività.²⁵ La letteratura suggerisce che l'antidoto a questa deriva non risieda solo nella disconnessione tecnica, ma in una “disciplina relazionale” che ridefinisca le regole dell'interazione digitale.

4.3 La crisi del riconoscimento professionale e dell'identità lavorativa

Se l'impatto sulla salute psico-fisica rappresenta l'effetto più immediato dell'iperconnessione, esiste una conseguenza più sottile e di lungo periodo che investe la sfera dell'identità. Il lavoro, infatti, non è mai stato soltanto una prestazione economica, ma anche un potente dispositivo di riconoscimento sociale: “essere” un professionista significava abitare uno spazio condiviso, partecipare a ritualità quotidiane e interiorizzare un linguaggio implicito che confermava lo *status* e il ruolo dell'individuo all'interno della comunità organizzativa.

Richard Sennett, nella sua analisi sulla corrosione del carattere, aveva già mostrato come la flessibilità del nuovo capitalismo rischiasse di compromettere la continuità biografica del lavoratore, rendendo sempre più difficile rispondere alla domanda “chi sono io?” in un contesto professionale frammentato e instabile.²⁶ Nel regime di *smart working* strutturale, questa dinamica si radicalizza e si intreccia con ciò che Robert Castel definisce come una condizione di vulnerabilità sociale. La smaterializzazione dell'ufficio sottrae infatti il lavoratore allo sguardo diretto del supervisore e al supporto

²⁵ Han B.-C., *La società senza dolore. Perché abbiamo bandito la sofferenza dalle nostre vite*, Einaudi, Torino, 2021, p. 32.

²⁶ Sennett R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999, p. 76.

quotidiano del collettivo, generando una crisi del riconoscimento. Ridotto a una sequenza di *output* digitali e di risultati misurabili, il dipendente rischia di perdere quelle occasioni informali di visibilità e di “presenza simbolica” che sono spesso decisive nella costruzione della reputazione professionale e nelle dinamiche di carriera.²⁷

Questa crisi identitaria colpisce in modo asimmetrico le diverse popolazioni aziendali. Se i profili *senior* possono ancora contare su un capitale relazionale sedimentato negli anni di lavoro in presenza, i nuovi assunti — e in particolare i giovani della Generazione Z — si trovano ad affrontare le criticità del cosiddetto *virtual onboarding*. L’inserimento mediato esclusivamente dallo schermo ostacola l’assimilazione profonda della cultura organizzativa: valori, codici informali e stili relazionali che si trasmettono prevalentemente per osservazione, imitazione e osmosi sociale. In assenza di riferimenti stabili e di una regolazione condivisa, l’autonomia rischia così di trasformarsi in disorientamento, dando luogo a una forma di anomia organizzativa in cui il rapporto di lavoro perde progressivamente spessore simbolico e si riduce a uno scambio puramente transattivo, povero di senso e di appartenenza.

4.4 L’esperienza sul campo: un’analisi comparata

Al fine di verificare le ipotesi teoriche discusse nei paragrafi precedenti, la ricerca si è avvalsa di un’indagine qualitativa. La scelta di questo approccio metodologico risponde all’esigenza di indagare non tanto la dimensione quantitativa del fenomeno, quanto il vissuto soggettivo e le strategie organizzative messe in atto per fronteggiare la transizione verso il lavoro ibrido. Lo strumento utilizzato è stato quello dell’intervista semi-strutturata,

²⁷ Castel R., *L’insicurezza sociale. Che significa essere protetti?* Einaudi, Torino, 2004, p. 45.

condotta in modalità telematica nel mese di gennaio 2026 (con una durata media di circa 45 minuti) o attraverso somministrazione scritta.

Il campione selezionato è composto da tre figure di vertice con responsabilità diretta sulla gestione delle risorse umane e sui processi di trasformazione aziendale che, data la natura pubblica del ruolo ricoperto, hanno autorizzato la citazione esplicita dei propri nominativi. Nello specifico, sono stati intervistati: Marco Verga (Direttore Sviluppo Persone e Organizzazione dell'Aeroporto di Bologna), Francesco Maria Spanò (Direttore *Culture & Identity Development* dell'Università LUISS Guido Carli) e Fabrizio Cataldi (*Founder & Chairman* di Comunicazione Italiana).

La scelta di un campione così diversificato — un'infrastruttura critica operativa h24, un'istituzione accademica e una *media company* — ha permesso di osservare come le medesime tensioni sociologiche (spazio, tempo, identità) vengano declinate in modelli organizzativi differenti. Pur trattandosi di un campione limitato e non generalizzabile, le testimonianze raccolte offrono *insight* qualitativi rilevanti sulle dinamiche emergenti del lavoro ibrido, esaminate attraverso una griglia interpretativa articolata su quattro dimensioni chiave.

4.4.1 La dimensione spaziale: dalla “morte dell'ufficio” alla riscoperta del luogo

Contrariamente alla retorica della *death of distance*, dalle interviste emerge che lo spazio fisico non perde importanza, ma cambia funzione. Nel caso dell'Aeroporto di Bologna (AdB), descritto da Verga, l'ufficio si trasforma in una sorta di “cittadella dei servizi”: la strategia aziendale non punta all'obbligo coercitivo, ma all'attrattività (*pull factor*). Palestra aziendale,

lavanderia, mensa e servizi alla persona diventano strumenti per ricreare una “comunità professionale” che incentivi il dipendente a vivere l’azienda non solo come luogo di produzione, ma come spazio di vita.

Diametralmente opposta, per necessità di business, è la prospettiva della LUISS. Spanò evidenzia come, per un’istituzione formativa, la presenza fisica sia il “prodotto” stesso: lo *smart working* è limitato rigidamente a un giorno a settimana per evitare lo svuotamento delle aule e mantenere viva la relazione con gli studenti. Una sintesi efficace arriva da Comunicazione Italiana, dove Cataldi descrive un modello “intenzionale”: i giorni in presenza (dal martedì al giovedì) sono dedicati alla collaborazione “gomito a gomito” e alla creatività, mentre i giorni da remoto (lunedì e venerdì) sono riservati alle attività che richiedono concentrazione (*deep work*).

Lo spazio fisico, dunque, smette di essere il contenitore passivo del lavoro per diventare uno strumento attivo di collaborazione.

4.4.2 La dimensione temporale: *welfare* compensativo e disciplina digitale

Sul fronte temporale, la sfida principale confermata dagli intervistati è la gestione della “contaminazione” tra vita e lavoro. Spanò (LUISS) introduce un concetto fondamentale: il *welfare* come compensazione. Se l’azienda richiede rigidità (pochi giorni di lavoro da remoto) o, viceversa, se il lavoro agile scarica sul dipendente i costi dello spazio, l’organizzazione deve intervenire economicamente (bonus, servizi, asilo nido) per riequilibrare il contratto psicologico.

Verga (AdB) sottolinea invece come la flessibilità oraria (es. ingresso fino alle 11:00) sia lo strumento principe per permettere la conciliazione familiare,

trasformando il tempo di lavoro da vincolo a risorsa gestibile. Cataldi (Comunicazione Italiana) valida empiricamente il concetto di “stress da frammentazione” analizzato nel paragrafo 4.2: nota come il rischio maggiore non sia tanto la quantità di ore lavorate, quanto la continua interruzione dovuta a notifiche e *micro-task*.

La risposta, in questo caso, non è tecnologica ma culturale: serve una “disciplina relazionale” (es. telecamere accese, puntualità, rispetto delle fasce orarie) per evitare che la video call diventi uno strumento di alienazione.

Questa frammentazione continua conferma empiricamente la contrazione del presente descritta da Rosa, dove l'accelerazione tecnologica impedisce ogni forma di appropriazione del tempo e riduce l'agire a mera reazione.

4.4.3 La dimensione identitaria: il rischio di anomia e la sfida dell'*onboarding*

È sulla sfera dell'identità che le interviste offrono gli spunti più critici, confermando le teorie di Sennett e Castel. Cataldi formalizza il rischio con un'equazione efficace: “autonomia senza regole uguale anomia”. Quando mancano riferimenti condivisi e rituali, l'autonomia si trasforma in disorientamento, colpendo in particolare i profili più fragili.

Tutti e tre gli intervistati concordano nell'individuare nei giovani (Gen Z) e nei neoassunti le principali vittime di questo processo. Spanò parla esplicitamente di uno “smarrimento” per quei ragazzi che, iniziando a lavorare in remoto (come nelle grandi società di consulenza), non hanno mai “visto un collega” né interiorizzato i modelli comportamentali attraverso l'osservazione diretta. Anche Cataldi sottolinea la difficoltà di trasferire la cultura aziendale (“il non detto”) attraverso uno schermo, definendo *l'onboarding* come una fase critica del lavoro agile.

Per contrastare questa deriva, Verga (AdB) descrive alcuni degli investimenti da parte dell'azienda in eventi di *engagement* fisico (occasioni sociali e sportive) e strumenti digitali di comunità (social network interni) per mantenere vivo il senso di appartenenza.

Si tratta, in ultima analisi, di un tentativo organizzativo di ricostruire quei corpi intermedi la cui dissoluzione, come notava Durkheim, è la causa primaria dell'anomia e dello smarrimento sociale.

4.4.4 La dimensione organizzativa: dal controllo alla fiducia

Infine, l'analisi conferma l'irreversibile transizione dal controllo dei tempi al governo dei risultati. Verga (AdB) racconta il difficile cambio di *mindset* dei capi, inizialmente preoccupati di "non vedere" i dipendenti, e oggi orientati a una valutazione basata sulla fiducia e sul raggiungimento degli obiettivi, supportata però da controlli a campione per evitare abusi. Emerge qui con chiarezza il passaggio dalla società disciplinare alla società della prestazione descritta da Byung-Chul Han, dove la coercizione esterna viene sostituita da una pressione interiore alla performance ancora più vincolante. Un elemento innovativo emerge proprio dall'esperienza aeroportuale: lo *smart working* non è più solo una leva HR, ma diventa uno strumento di sostenibilità. Verga spiega come le giornate di lavoro agile vengano tracciate per calcolare il risparmio di CO₂, inserendo così il lavoro da remoto nel bilancio sociale dell'azienda. Nel loro insieme, le interviste mostrano come le macro-tendenze sociologiche individuate non producano effetti uniformi, ma vengano mediate da logiche istituzionali e di settore, generando configurazioni organizzative differenti di spazio, tempo e identità lavorativa.

In conclusione, l'indagine empirica suggerisce che il modello vincente non risieda negli estremi (*full remote* vs ritorno al passato), ma in una ibridazione

organizzativa consapevole, in cui la tecnologia abilita l'autonomia mentre la cultura aziendale e le regole condivise proteggono l'individuo dal rischio di isolamento e anomia. Tale trasformazione segna il passaggio dal controllo disciplinare a una responsabilizzazione individuale che, se da un lato garantisce autonomia, dall'altro sposta interamente sul soggetto l'onere della propria performance e dei propri confini.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha inteso indagare le trasformazioni del lavoro contemporaneo attraverso una rilettura sociologica del concetto di anomia durkheimiana, applicato alla fenomenologia del Lavoro Agile (o *Smart Working*). La domanda di ricerca che ha guidato l'intero percorso non riguardava tanto la fattibilità tecnica o i vantaggi economici della remotizzazione, quanto piuttosto la tenuta del legame sociale e la salute dell'individuo in un contesto lavorativo sempre più deregolamentato e smaterializzato.

Attraverso l'analisi teorica condotta nei primi capitoli, è emerso come la “liberazione” dai vincoli spaziali e temporali — promessa fondamentale della retorica dello smart working — nasconda un'intrinseca ambivalenza. Se da un lato l'autonomia rappresenta una conquista, dall'altro l'assenza di confini rigidi rischia di tradursi in quella che Durkheim definiva “anomia”: uno stato di sregolatezza in cui la mancanza di limiti espone l'individuo a una dinamica di aspirazioni potenzialmente illimitate e prive di regolazione sociale. L'integrazione del pensiero durkheimiano con le categorie contemporanee di Byung-Chul Han e Hartmut Rosa ha permesso di evidenziare come, nella moderna “società della prestazione”, la coercizione non arrivi più dall'esterno ma venga progressivamente interiorizzata. L'assenza di un “luogo” e di un “tempo” definiti per il lavoro ha generato una paradossale “libertà costringitiva”, in cui il soggetto, divenuto imprenditore di sé stesso, finisce per auto-sfruttarsi nel tentativo di colmare un tempo saturo e accelerato.

La parte empirica della ricerca, condotta attraverso interviste a figure di vertice di organizzazioni complesse — Marco Verga (Aeroporto di Bologna), Francesco Maria Spanò (LUISS Guido Carli) e Fabrizio Cataldi (Comunicazione Italiana) — ha confermato la centralità di tali tensioni.

Le testimonianze raccolte hanno evidenziato come il rischio di disgregazione del senso di appartenenza e la fatica mentale derivante dall'iperconnessione non siano semplici “effetti collaterali”, ma questioni strutturali che richiedono una risposta organizzativa consapevole. Come sottolineato da Cataldi, l'autonomia senza regole scivola inevitabilmente nell'anomia; come evidenziato da Verga e Spanò, la sola efficienza tecnologica non è sufficiente a garantire la sostenibilità sociale dell'impresa se viene a mancare la dimensione relazionale e identitaria.

In conclusione, lo Smart Working non può essere interpretato meramente come una nuova modalità contrattuale, ma deve essere letto come una sfida sociologica che investe la natura stessa della solidarietà organica. La ricerca suggerisce che la soluzione al rischio anomico non risieda in un nostalgico ritorno al controllo disciplinare del passato, fondato su forme di sorveglianza visiva di tipo panottico,²⁸ né in una cieca fiducia nella deregolamentazione digitale.

La vera sfida per le organizzazioni del futuro è la costruzione di una “nuova normatività ibrida”: un sistema di regole condivise, riti collettivi e spazi di incontro che, pur mantenendo la flessibilità, sappiano ricostruire quei “corpi intermedi” invocati da Durkheim, necessari per proteggere l'individuo dalla

²⁸ Il riferimento è alla celebre analisi del *Panopticon* di J. Bentham condotta da M. Foucault in *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione* (Einaudi, Torino, 1976), qui richiamata come paradigma del potere disciplinare contrapposto alla logica dell'auto-sorveglianza propria della società della prestazione descritta da Han.

solitudine e per restituire al lavoro non solo una funzione produttiva, ma anche, e soprattutto, una funzione integrativa e sociale. Solo ricucendo lo strappo tra libertà individuale e coesione collettiva sarà possibile trasformare l'isolamento digitale in una nuova forma di appartenenza.

BIBLIOGRAFIA

- Aloisi A., De Stefano V., *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza, Bari-Roma, 2020.
- Beck U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000.
- Castel R., *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?* Einaudi, Torino, 2004.
- Castel R., *Le metamorfosi della questione sociale. Una cronaca del salariato*, Mimesis, Milano-Udine, 2019.
- De Masi D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020.
- Durkheim É., *La divisione del lavoro sociale*, Il Saggiatore, Milano, 1999.
- Durkheim É., *Il suicidio. Studio di sociologia*, Rizzoli, Milano, 2007.
- Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.
- Foucault M., *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 1976.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology", vol. 78, n. 6, 1973, pp. 1360-1380.
- Han B.-C., *La società della stanchezza*, Nottetempo, Roma, 2012.
- Han B.-C., *La società senza dolore. Perché abbiamo bandito la sofferenza dalle nostre vite*, Einaudi, Torino, 2021.
- Merton R.K., *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- Rosa H., *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino, 2015.
- Sennett R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999.
- Southwood I., *Non-Stop Inertia*, Zer0 Books, Alresford, 2011.
- World Health Organization, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, WHO, Geneva, 2019.

APPENDICE

Intervista A: Marco Verga (Direttore Sviluppo Persone e Organizzazione – Aeroporto G. Marconi di Bologna)

Intervistatore (Giacomo Contaldi): Vorrei iniziare con alcune domande generali sull'organizzazione dello *Smart Working* in Aeroporto di Bologna (AdB). Esiste un accordo rigido o una gestione flessibile dei giorni?

Marco Verga: Dobbiamo considerare una specie di piramide. Alla base c'è un accordo sindacale firmato con CGIL, CISL e UIL che ha introdotto lo *Smart Working* in aeroporto, definendo diritti e doveri. Bisogna considerare che quasi il 75% dei nostri dipendenti non può accedervi perché svolge attività operative su turni. Sopra l'accordo abbiamo un regolamento annuale che entra nel dettaglio delle giornate e, infine, gli accordi individuali. Attualmente, il regolamento prevede un massimo di due giorni a settimana di *Smart Working* per chi ha mansioni compatibili, con l'obbligo di garantire almeno un giorno di presenza in ufficio anche nelle settimane in cui si usufruisce di ferie. La giornata è scelta dal lavoratore in accordo con il responsabile.

I: Questo assetto si è stabilizzato dopo l'emergenza pandemica?

MV: In AdB siamo partiti con lo *Smart Working* proprio a causa del Covid. Prima avevamo solo casi isolati di telelavoro per situazioni di fragilità. Dopo il marzo 2020 siamo partiti con la regolamentazione provvisoria e nel 2022 abbiamo firmato l'accordo sindacale definitivo. Durante il Covid abbiamo sempre mantenuto l'obbligo di presenza per almeno due giorni, poi siamo passati a tre. Oggi la media effettiva è di circa 4-5 giorni di *Smart Working* al mese. Abbiamo introdotto anche le mezze giornate e un *ticket restaurant* dedicato.

I: Ha notato una tendenza dei dipendenti a lavorare fuori dagli orari standard a causa della digitalizzazione?

MV: Dipende dalla responsabilità. In una realtà come l'aeroporto, che lavora 24 ore su 24, la barriera tra orario di lavoro e tempo libero è sempre stata labile per chi ha ruoli di gestione. Con i mezzi digitali questa "contaminazione" è aumentata: è diventato quasi normale rispondere a comunicazioni fuori dall'orario standard. Questo non accade per gli operativi, ma per chi lavora negli uffici la tendenza esiste.

I: Per quanto riguarda la coesione sociale, la riduzione della presenza fisica ha influito sull'appartenenza all'azienda?

MV: Forse all'inizio c'è stato un rischio, ma abbiamo reagito con molte iniziative in presenza per favorire lo scambio. Credo che il distacco si verifichi maggiormente nelle aziende "full remote". Da noi la connessione sociale non ha subito riduzioni significative perché investiamo molto in integrazione: abbiamo rifatto gli uffici, potenziato la mensa, la palestra interna e altri servizi per creare una vera comunità professionale.

I: Quali strumenti digitali utilizzate per mantenere il coordinamento?

MV: Usiamo SharePoint e Microsoft Engage per favorire lo scambio. Abbiamo anche creato un motore di intelligenza artificiale interno per interrogare le procedure aziendali. Tuttavia, riteniamo che per un servizio alle persone come il nostro il contatto diretto rimanga rilevante. Sul piano della flessibilità, abbiamo anche esteso le fasce di ingresso per permettere ai dipendenti di conciliare meglio la vita privata.

I: Avete riscontrato difficoltà emotive, come senso di isolamento o *burnout*?

MV: Abbiamo uno sportello psicologico attivo dal 2017. Dalle rilevazioni fatte con la rete "SmartBo" era emerso nel periodo post-Covid un certo senso di smarrimento. Per questo abbiamo puntato sulla formazione, non solo tecnica ma anche sulla sicurezza digitale, rendendola obbligatoria per poter accedere allo *Smart Working*.

I: Come è cambiato il sistema di valutazione delle performance? C'è più fiducia o più controllo?

MV: Si è passati a un lavoro per progetti e obiettivi. Il rapporto è basato sulla fiducia: se l'obiettivo è raggiunto, non importa se è stato fatto da casa o in ufficio. C'è stata una trasformazione culturale, agevolata anche dall'abbassamento dell'età media. All'inizio i responsabili chiedevano più controllo, ma oggi la fiducia è migliorata, salvo controlli tecnici a campione per verificare la reale connessione ed evitare abusi.

I: Nella mia tesi analizzo il rischio di "anomia" di Durkheim, ovvero una sensazione di smarrimento dovuta alla mancanza di regole chiare e condivise. Vede questo rischio in AdB?

MV: Secondo me prevale la percezione della maggiore libertà. I dipendenti vedono lo *Smart Working* come un'opportunità per vivere meglio la quotidianità. Sanno che ci sono regole chiare e, se non se ne abusa, il sistema funziona. Vedo più preoccupazione sul tema dell'intelligenza artificiale e della possibile perdita di posti di lavoro. In AdB integriamo tutto questo in un concetto di sostenibilità: calcoliamo anche la CO2 risparmiata grazie allo *Smart Working* per il nostro bilancio sociale.

Intervista B: Francesco Maria Spanò (*Direttore Culture & Identity Development* – LUISS Guido Carli)

Intervistatore (Giacomo Contaldi): Inizierei chiedendole come è organizzato attualmente lo *Smart Working* all'interno della Luiss. Esiste un accordo rigido o una gestione più flessibile?

Francesco Maria Spanò: Dobbiamo distinguere le fasi. Durante il Covid abbiamo lasciato ai responsabili molta libertà: c'era chi faceva uno, due o anche quattro giorni di lavoro agile. Finita l'emergenza e tornati alla legislazione del 2017, abbiamo dovuto formalizzare accordi scritti individuali. L'Università ha deciso, circa tre anni fa, di stabilizzare un modello ibrido rigido: un giorno a settimana di *Smart Working*, non cumulabile. Essendo un'istituzione che eroga servizi in presenza per gli studenti, non potevamo permetterci un'eccessiva elasticità. Esistono poi deroghe per casi eccezionali legati a malattie, maternità a rischio o situazioni tutelate dalla legge (*caregiver*, legge 104), ma lo standard per la generalità dei dipendenti resta di un giorno a settimana.

I: Secondo la sua esperienza, è stato difficile per il management passare da un controllo visivo dei dipendenti a una valutazione basata su obiettivi e fiducia?

FMS: È una questione culturale. Spesso è più l'interesse del datore di lavoro che quello del lavoratore a spingere per lo *Smart Working*, dato che permette risparmi enormi su affitti, luci e riscaldamento. Dove il lavoro agile è "puro" o totale, il rapporto fiduciario deve essere pieno e la produttività si vede solo dai risultati. Nelle aziende che mantengono una struttura tradizionale, l'attività di controllo si è semplicemente spostata sul computer o sulle relazioni periodiche. Nello *Smart Working* vero il concetto di orario non dovrebbe esistere, conta solo l'obiettivo. Se porti il risultato, non importa se hai lavorato nel weekend o di notte. Tuttavia, nella maggior parte delle realtà italiane, si

cerca ancora di equilibrare l'orario contrattuale con la flessibilità degli obiettivi.

I: Riguardo alla digitalizzazione, ha notato la tendenza a lavorare fuori dagli orari standard?

FMS: Sotto il Covid il diritto alla disconnessione era quasi inesistente perché si lavorava costantemente in emergenza. Oggi è un tema molto più sentito e normato, anche a livello europeo. Bisogna però distinguere i livelli: a un dirigente non si chiede quasi mai di disconnettersi del tutto, mentre per impiegati e funzionari la tutela è maggiore. Un bravo manager deve ascoltare queste problematiche per evitare abusi, poiché dove la qualità del lavoro peggiora a causa della reperibilità costante, si rischia di perdere i talenti migliori.

I: Avete notato cambiamenti nel senso di appartenenza o nella coesione del team dovuti alla riduzione della presenza fisica?

FMS: In Luiss no, perché un solo giorno a settimana è considerato troppo poco per creare distacco; anzi, i lavoratori ne vorrebbero di più. Il problema dell'isolamento, della depressione e della perdita della *mission* aziendale riguarda le aziende che abusano del lavoro da remoto o vanno in "full remote". Lì è fondamentale che i responsabili creino eventi fisici di socializzazione per condividere i valori dell'azienda.

I: Nella mia tesi analizzo il concetto di "anomia" di Durkheim, ovvero una sensazione di smarrimento dovuta alla mancanza di regole chiare e condivise come smarrimento dovuto alla mancanza di regole chiare. Vede questo rischio nel lavoro agile?

FMS: Confermo che il rischio esiste ed è già studiato. Si manifesta soprattutto in due categorie: i giovanissimi, che entrano in grandi società di consulenza senza mai vedere un collega o un tutor fisico, e chi per trent'anni ha lavorato in ufficio e improvvisamente si trova solo a casa, perdendo il giro delle informazioni e delle relazioni sociali. Sta al Direttore del Personale evitare che si crei questa patologia. Bisognerebbe trasformare gli spazi aziendali vuoti in luoghi di aggregazione, come palestre, asili nido o biblioteche aziendali.

I: Lo Smart Working può essere anche uno strumento di *welfare*?

FMS: Certamente. Luiss garantisce un *welfare* avanzato, inclusa la polizza sanitaria e la possibilità di convertire i premi di produzione in servizi come il pagamento di asilo nido, libri o bollette. Forniamo il *ticket restaurant* di pieno

valore anche a chi lavora da casa. È un modo per compensare l'assenza dall'ufficio e migliorare l'equilibrio vita-lavoro. Tuttavia, bisogna stare attenti: per le donne lo *Smart Working* è “luce e ombra”. Se da un lato aiuta a gestire i figli, dall'altro rischia di schiacciarle nuovamente sui carichi domestici se non c'è una base sociale solida. Il datore di lavoro illuminato deve compensare questi sacrifici con *benefit* reali.

I: In conclusione, quale modello ritiene più efficace?

FMS: Credo che la struttura del lavoro ibrido sia la soluzione migliore. Non apprezziamo il lavoro totalmente da remoto né la rigidità assoluta della presenza. L'umanità oggi è ricca di soluzioni, come la settimana corta o il supporto psicologico gratuito, strumenti che le aziende possono usare per rendere il lavoratore più felice e motivato. Tutto dipende dalla lungimiranza degli imprenditori e del management.

Intervista C: Fabrizio Cataldi (*Founder & Chairman* di Comunicazione Italiana)

Intervistatore (Giacomo Contaldi): Come è strutturato attualmente lo *Smart Working* nella vostra azienda?

Fabrizio Cataldi: Adottiamo un modello di *Smart Working* ibrido che abbiamo codificato in un Regolamento Operativo interno denominato F.A.B. *Working* (Flessibile - Adattabile - Bilanciato). Per le figure *Senior*, il lavoro si svolge prevalentemente da remoto con due giornate in presenza. Per le figure *Junior*, prevediamo tre giorni in presenza per favorire l'affiancamento e il trasferimento della cultura aziendale. Consideriamo questo assetto strutturale, l'esperienza ci ha insegnato che funziona quando esistono regole chiare, strumenti adeguati e responsabilità definite.

I: Avete notato una tendenza dei dipendenti a lavorare fuori dagli orari standard? Avete formalizzato il “Diritto alla Disconnessione”?

FC: Non abbiamo osservato una dilatazione strutturale dell'orario. Abbiamo stabilito che la flessibilità non significa essere sempre reperibili. Ogni team definisce fasce di servizio comuni per riunioni e coordinamento; fuori da

queste fasce non è richiesto rispondere, salvo urgenze reali. Quando si misurano i risultati e l'*output*, la reperibilità perenne diventa controproducente.

I: Come è cambiato il senso di appartenenza dei dipendenti con la riduzione della presenza fisica?

FC: L'impatto si avverte soprattutto sulle nuove risorse e sui profili *Junior*. Da remoto si intercettano meno facilmente le priorità implicite e l'apprendimento informale. I rituali sociali non vengono sostituiti automaticamente dal digitale; senza intenzionalità organizzativa può crearsi un vuoto relazionale. Per questo valorizziamo la presenza per attività ad alto valore relazionale come la creatività e la risoluzione di problemi.

I: Quali sono le principali difficoltà emotive riportate e quali iniziative di *well-being* avete messo in atto?

FC: Le più ricorrenti sono lo stress da frammentazione (troppe notifiche e *micro-task*) e l'isolamento selettivo. Abbiamo osservato che la video call necessita disciplina: tenere la camera accesa e prestare attenzione incide sulla qualità della collaborazione. Le nostre iniziative includono la razionalizzazione delle call, *check-in* periodici orientati alla sostenibilità del carico e momenti di team building in presenza.

I: È stato complesso passare al controllo per obiettivi abbandonando il "controllo visivo"?

FC: La modalità ibrida richiede di passare dal controllo della presenza al governo del risultato. Il punto è costruire un sistema che renda il lavoro responsabile e misurabile tramite strumenti condivisi (CRM, *tasking*). Il "controllo visivo" dà un'illusione di controllo ma spesso misura la permanenza, non l'impatto. Lo *Smart Working* funziona quando si consolida una mentalità più manageriale e meno "supervisiva".

I: Nella mia tesi analizzo il concetto di "anomia" di Durkheim, ovvero una sensazione di smarrimento dovuta alla mancanza di regole chiare e condivise. Vede questo rischio nel lavoro agile?

FC: Il rischio c'è quando mancano riferimenti condivisi, portando a smarrimento e talvolta a un'iper-connessione "difensiva" per dimostrare presenza. La mia sintesi è: autonomia senza regole uguale anomia; autonomia

con regole uguale responsabilizzazione e qualità. Non è lo *Smart Working* a generare anomia di per sé, ma esso mette in evidenza la qualità o la fragilità dell'organizzazione preesistente.