

---

## Smart working e benessere organizzativo: vantaggi e rischi

**Luciana  
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, senior consultant nell'area HR per imprese private e P.A. su selezione, formazione manageriale, coaching, sviluppo, benessere organizzativo e Diversity & Inclusion Management. Docente in Master Universitari e Scuole di Management, è autrice di volumi e articoli.

[www.lucianadambrosiomarri.it](http://www.lucianadambrosiomarri.it)

È paradossale: studi, ricerche, convegni e indagini con tanto di numeri significativi sull'utilizzo dello smart working non sono stati convincenti in Italia quanto un pipistrello cinese che nel 2020, portatore di un virus sconosciuto e dannatamente contagioso, ha fatto imporre il **lavoro a distanza**, soprattutto da casa, a ben 6 milioni e mezzo di persone, di colpo, a fronte del precedente quasi mezzo milione di persone coinvolte in questa forma di lavoro prima del suo arrivo. Non è un caso che, guardando ciò che è accaduto a livello mondiale, Bloomberg News abbia definito questa diffusione dello **smart working** “**il più grande esperimento di telelavoro mai realizzato prima**”.

**Possibili circoli  
virtuosi**

Nel 2018, in un mio articolo, ho scritto: “Il lavoro agile, quindi lo smart working, può innescare circoli virtuosi a vantaggio d'impresa e dipendenti, e di rispetto per l'ambiente con un occhio all'ecologia dei materiali usati per la struttura di nuove aree e a beneficio non solo estetico anche del territorio (basti pensare, per esempio, al minore inquinamento ambientale dei trasporti non utilizzati per i trasferimenti casa-lavoro-casa). Altri, numerosi e in crescita, sono i progetti aziendali protagonisti di questa nuova forma di lavoro, come rileva ciclicamente l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Il che fa ben sperare!”

Sono molti gli economisti che valutano comunque positivamente ciò che è già in parte il presente ma sarà sempre più il futuro del lavoro. Secondo Adam Ozimek, economista, esperto di economia urbana, che scrive per Forbes Modeled Behaviour, autore di ricerche citate da New York Times, Washington Post e Wall Street Journal, si può parlare oggi e domani del **lavoro asincrono**, svolto da remoto, per cui le persone lavorano potremmo dire *da ovunque per ovunque*. E sono in molti, persone e aziende, a percepirne i vantaggi.

**Yolo economy, un  
fenomeno anche  
italiano**

Non a caso, si sta diffondendo la **Yolo economy**. Questa tendenza contraddistinta dallo slogan *you only live once*, si vive una volta sola, è espressa dalla fotografia dei numeri delle cosiddette **grandi dimissioni** che stanno caratterizzando il fenomeno negli Stati Uniti e, in misura minore ma certamente nuova, anche l'Italia dove - secondo il Ministero del lavoro - solo nella seconda parte del 2021 queste dimissioni volontarie sono state l'85% in più rispetto al 2020. Quindi, ricerca di migliori qualità della vita e direzioni professionali sono per molte persone i nuovi driver con cui muoversi nel mondo del lavoro.

Se un motore interiore di motivazione al lavoro è dunque la possibilità di migliore **benessere della persona-al-lavoro**, questo diventa anche il fulcro di politiche gestionali di molte imprese, oggi sempre più sensibili a rivisitare

## **Engagement, un fattore anche di business**

la propria cultura aziendale ponendo al centro il **benessere organizzativo**.

Pandemia e non pandemia, è visualizzato finalmente ora il valore dell'engagement e quindi, anche a distanza, del **remote engagement**.

Infatti, superare il clima e gli effetti derivanti da periodi forzati di isolamento e distanza sociale e fisica, con l'impatto emotivo e per molti il disagio che essi hanno prodotto a seguito dei lockdown e comunque dei pericoli di contagio, diventa per le imprese un **fattore anche di business**, perché la relazione interpersonale e il senso di appartenenza si giocano pure attraverso momenti informali e comunque di incontro tra le persone. E più le persone sono ingaggiate, più aumentano produttività e risultati.

Non possiamo dimenticare però che la call, il *mi sentite? lo vi vedo, mi vedete?*, il look, lo sfondo reale o virtuale, la parte di una stanza della casa adibita a ufficio, il rumore di sottofondo che arriva dalla finestra aperta o dall'interno della casa... il tutto può essere vissuto come un gioco, una novità, un qualcosa di divertente, oppure come un incubo, una intrusione obbligata rispetto a un habitat fino a quel momento privato e ben difeso da una invisibile ma netta linea di confine tra vita lavoro e vita personale. Anche perché sappiamo che le impressioni e i giudizi che gli altri si fanno su di noi, al di là della competenza tecnica che ci caratterizza, sono anche frutto di quei segnali non verbali e simbolici di comunicazione che veicoliamo attraverso comportamenti e linguaggi inconsapevoli trasmessi da come ci vestiamo, come abitiamo il nostro *territorio* (scrivania in ufficio, arredo di casa visibile in collegamento on line, abbigliamento, ecc.).

In più la novità del lavorare a distanza all'improvviso e quasi tutti - per chi svolge un lavoro possibile con tale modalità - ha portato durante la pandemia a forme di ulteriore isolamento anche on line o a forme di *bulimia da collegamento*, dettata dal comunicare ancora di più a compensazione della non possibilità di farlo anche informalmente, o - soprattutto per molti capi dalla cultura un po' retrò (a prescindere dal momento pandemico) - dettata dalla presunta necessità di controllare quasi costantemente, seppure da remoto, i collaboratori non più controllabili anche solo con un'occhiata in presenza.

Per arginare l'**always to be connected** a cui molti capi hanno chiamato i collaboratori o che molti hanno sentito come un implicito obbligo come aspettativa aziendale, seppur non dichiarata, e comunque in assenza di regole, alcune aziende si sono mosse autonomamente: per esempio nel 2021 Enel ha deciso nessuna mail la sera e nei festivi, Poste Italiane ha stabilito che chi fa pausa oltre 90 minuti deve avvisare.

## **Rischio tecnostress**

Va sottolineato, infatti, che essere sempre e comunque connessi, o disponibili alla connessione, rende quasi inesistente il confine tra lavoro e sfera privata col rischio di far sorgere o acutizzare conflitti tra attività lavorativa e famiglia. Senza poi trascurare i rischi per la salute fisica e psicologica come il **tecnostress**, derivante da una mente iperconnessa e ipersollecitata costantemente da device e informazioni, e identificato già nel 1984, dallo psicologo Craig Brod nel volume "*Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*", dove si definisce tecnostress "un moderno disturbo causato dall'incapacità di far fronte alle nuove tecnologie in un modo sano".

Insomma, uno dei rischi che lo smart working potrebbe portarsi dietro,

## **Rischio time porosity**

insieme all'uso spasmodico delle nuove tecnologie, è il fenomeno **time porosity**, la sovrapposizione tra tempo di lavoro e tempo di vita, probabile fonte e terreno di conflitto tra *tempo & vita lavoro* e *tempo & vita personale*.

Dunque i fattori in gioco di mal-essere e di ben-essere organizzativo nelle dinamiche di vita aziendale animate da un nuovo modo di lavorare smart, soprattutto se lo intendiamo come lavoro agile, quale è il suo significato, vanno colti, compresi con ottica ampia e trasversale, al fine di *lavorare intelligente* per la qualità della vita di tutti e quindi a vantaggio di tutti (e non perché così le donne possono lavorare da casa e contemporaneamente badare ai figli, secondo un'ottica malsana di lettura di ciò che significa "conciliazione" e di utilità dello smart working per le lavoratrici).

Certo, dipende anche dalle culture di riferimento e dai contesti, basta pensare che in Danimarca si viene guardati male da colleghi e da capi se si lavora oltre l'orario stabilito (questo ben prima della pandemia), e che in Portogallo nel 2021 a proposito di smart working, vantaggi e rischi, è stata varata una legge che prevede niente mail e chiamate fuori dall'orario, costi aggiuntivi a carico delle aziende; inoltre i datori di lavoro che non riescono ad "astenersi dal contattare" i lavoratori al di fuori dell'orario di lavoro saranno colpevoli di una grave violazione del diritto del lavoro, tranne in casi di emergenza.

In sintesi, "Il lavoro a distanza ha grandi vantaggi, a condizione di controllare gli svantaggi", ha detto la ministra Ana Mendes Godinho al Web Summit di Lisbona.

## **Il southworking**

Un'altra novità si osserva guardando non solo l'orizzonte nord-sud del mondo ma anche quello italiano: il **southworking**.

Questo fenomeno ha visto tornare anche al sud, nei territori d'origine, chi era andato a lavorare altrove, magari al nord o all'estero: ciò è stato possibile per l'opportunità di lavorare da remoto e quindi ovunque. Questo "rientro" vissuto non al ribasso, al di là del difficile scenario pandemico da cui ha preso lo start, ma con il positivo desiderio di poter coniugare il lavoro con il vivere nella propria "dimensione" è il segnale che, anche attraverso lo smart working, è possibile colmare le differenze economiche e sociali, e migliorare la qualità della vita delle persone, delle imprese, dei territori. Ciò costituisce quindi nuove potenzialità di sviluppo, anche perché per "trattenere" al sud le nuove generazioni, a partire dai Millennials, c'è bisogno di sviluppare ciò che di basilico serve, avviare subito la possibilità di connessione ovunque, sviluppare con creatività infrastrutture innovative, ambienti e opportunità socio-culturali che sappiano rispondere ai nuovi bisogni che le giovani generazioni esprimono, col desiderio di valorizzare tradizioni e/con tecnologie. Tutto ciò è evidentemente sinonimo di rilancio e sviluppo economico, occupazionale in direzione del ben-essere delle comunità anche locali.

Più in generale con lo smart working, "È l'idea del 'luogo di lavoro', dello 'spazio in cui si svolge la professione', dell'ambiente occupazionale che è mutato, ed anche le imprese che offrono alle aziende spazi da adibire al lavoro stanno rapidamente ripensando l'offerta, rendendola così compatibile con le forme di lavoro agile" (vedi Castiello d'Antonio A., "Smart Working". *Personale e lavoro*, 627, 2020, pag. 6).

La bacchetta magica non esiste, la società è sempre più complessa, le nuove tecnologie avanzano e impregnano la nostra vita a velocità

esponenziale, e l'unica certezza è convivere con l'incertezza, come sosteneva Edgard Morin, il grande sociologo francese. Ma questo significa cambiare prospettiva su più fronti e sviluppare anche un nuovo repertorio cognitivo e comportamentale, che metta a valore gli apprendimenti esistenziali precedenti senza che questi si trasformino in gabbie mentali che inibiscono la possibilità di guardare il nuovo e di vivere anche in modo migliore, dove e come ciò è possibile.

**Novelty come  
ancora delle  
soft skill**

Per sostenere tutto ciò, e far sì che il cosiddetto lavorare agile sviluppi più vantaggi che negatività per gli esseri umani e per le imprese in cui si lavora, diventa centrale lo sviluppo di quelle *competenze trasversali (o soft skill)* che in primo luogo siano ancorate alla **novelty**, alla capacità di accogliere e gestire quel "qualcosa di nuovo e insolito, che non è mai stato sperimentato prima e quindi è interessante".

Ciò implica che le aziende per praticare e orientarsi sulla strada del benessere organizzativo - anche caratterizzandosi con forme più spinte di logiche di smart working e di lavoro ibrido, forma che pare prenderà sempre più piede proprio perché più equilibrata - devono in primo luogo investire su politiche formative che accompagnino le persone a questo epocale cambiamento, e contemporaneamente investire sull'offerta di servizi alla persona in ottica di welfare aziendale che vada ben oltre la flessibilità dell'orario e le polizze sanitarie (certo apprezzabili, ma che rappresentano oggi il minimo a fronte di ciò che è necessario in tale prospettiva). Una sorta di **welfare personalizzato, potremmo dire sartoriale, teso a un benessere organizzativo** più coerente con le *nuove normalità e con i nuovi bisogni* (ri-)scoperti anche per la rivisitazione delle priorità lavorative e esistenziali che la potenza dell'evento pandemico ha suscitato in molte persone che desiderano nuove opportunità di sviluppo e nuove forme di soddisfazione.

**Politiche formative  
e di welfare  
personalizzato**

Ecco allora che nuove diventano le forme-offerte possibili di benessere organizzativo: approcci green, coinvolgimento delle persone nei processi di trasformazione digitale, bonus smart working per i dipendenti che vogliono comprarsi ciò che sembra loro utile per lavorare con questa modalità, strumenti formativi di consapevolezza a supporto della genitorialità, ecc. Insomma attivare come azienda ciò che è possibile per facilitare la vita alle persone, ma facendo tutto ciò con dichiarata onestà, cioè evidenziando che **esiste un confine**, che *l'azienda non può offrire tutto ai dipendenti anche perché questo non è nel suo DNA*, e perché anche le persone che lavorano in una azienda che si impegna comunque in tal senso sono chiamate esse stesse ad assumersi la responsabilità del non ricevere assistenzialismo ma di essere soggetti adulti nel rapporto individuo-organizzazione.

Il concetto di benessere è certo soggettivo e la sua interpretazione e traduzione in offerte da parte aziendale va declinata secondo logiche di *diversity e di significato*: benessere fisico, psicologico, di sicurezza, ecc. Per questo le forme di possibile benessere organizzativo - anche in tandem a forme di smart working scelte e negoziate tra capo e collaboratore - vanno mirate a tipologie di bisogni e motivazioni, escludendo offerte di tutto a *pioggia*, a chiunque, prescindendo dalle specificità delle unicità e delle diversità: ciò annacquerebbe il loro valore economico, concreto e simbolico sia dal punto di vista aziendale sia dal punto di vista della funzione e del senso che queste offerte di **"servizi e cura"** hanno per le persone che ne fruiscono e anche attraverso le quali si riconoscono in una comunità

organizzativa. Anche il linguaggio è espressione ormai di nuovi approcci quando si legano i concetti e le politiche di **people care, welfare aziendale e benessere organizzativo**.

Questo nuovo scenario nel mondo del lavoro, il coinvolgimento in forme di smart working e la necessità di innovative forme di rapporto tra imprese e chi lavora non riguarda una minoranza, anzi. Domenico De Masi, tra i più grandi sociologi contemporanei, in un'intervista all'Huffington Post, fa notare che "nella metà dell'800 a Manchester, la città più industrializzata del mondo, il 94% dei lavoratori erano operai e solo il 6% manager e professionisti. Oggi in Italia abbiamo il 33% di operai, il 33% di impiegati e il 33% di creativi: significa che il 70% dei lavoratori sono cognitivi, lavoratori della mente, non del braccio".

### Slogan di ieri e di oggi

Oltre questa considerazione del sociologo che in Italia è stato all'avanguardia negli studi condotti sul telelavoro e poi sullo smart working, va osservato che, riprendendo un vecchio slogan degli anni Settanta, oggi è sempre molto attuale e diventa più realistico *lavorare meno, lavorare tutti* perché ciò, attraverso le nuove tecnologie, è possibile più di prima e la sensibilità e l'attenzione alla qualità della vita si stanno diffondendo a macchia d'olio nelle persone e nelle culture di molte organizzazioni.

Per queste ragioni, e per altre anche di tipo etico, oltre che economico e psico-sociale, che qui non si possono sintetizzare, è importante non perdere l'occasione, è importante non tornare indietro e affrontare con coraggio una vera e propria **rivoluzione del lavoro e del concetto di lavoro**, con tutte le perplessità legittime, i timori e rischi che comporta, perché ci si può impegnare per arginarli. Infatti, le paure sono le peggiori nemiche dei cambiamenti, non fanno cogliere sia opportunità manifeste, sia quelle magari oggi invisibili, ma portatrici di ulteriori vantaggi soprattutto sul medio e lungo termine, per l'effetto volano che implicano rendendo migliore la vita di tutti e delle **future generazioni** che, tra l'altro, sono già tra noi.

### Sitografia

<https://www.lucianadambrosiomarri.it/wp-content/uploads/2018/11/gig-economy.pdf>

<https://www.quotidiano.net/esteri/portogallo-regole-smart-working-1.7037440>

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/novelty>

[https://www.huffingtonpost.it/entry/domenico-de-masi-statuto-dei-lavoratori\\_it\\_6155b2c5e4b0487c855b8d69/](https://www.huffingtonpost.it/entry/domenico-de-masi-statuto-dei-lavoratori_it_6155b2c5e4b0487c855b8d69/)

### Parole chiave

- Lavoro agile
- Politiche del Personale
- Scenario



.....  
.....