

## **Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo - FLAMINI, PALUMBO, PELLEGRINI**

Tagged as : [Flamini Giulia](#), [Palumbo Rocco](#), [Pellegrini Massimiliano M.](#)

La possibilità di lavorare da remoto accresce la discrezionalità del lavoratore sulle decisioni di vita quotidiana. Nondimeno, essa può scaturire in intensificazione degli sforzi lavorativi e fenomeni di marginalizzazione del lavoratore. Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo, dunque, sono ambigue. L'articolo intende approfondire questa tematica, assumendo che la variazione delle condizioni lavorative determinate dal lavoro da remoto influenza gli effetti di quest'ultimo sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo.

### **Introduzione e obiettivi dello studio**

Negli ultimi anni, la letteratura ha alimentato un proficuo dibattito sui possibili effetti del lavoro da remoto (Kelliher & Anderson, 2008). È possibile individuare due ambiti di analisi prevalenti nella dottrina manageriale. Da un lato, sono oggetto di esplorazione le trasformazioni delle condizioni di lavoro generate dal ricorso a formule contrattuali che prevedono il lavoro a distanza (Jacoby e Holland, 2019). Dall'altro, si focalizza l'attenzione sulle implicazioni derivanti da una presenza pervasiva delle tecnologie digitali, che accompagna il lavoro da remoto, sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo (Charalampous, Grant, Tramontano e Michailidis, 2019).

Modificando i confini tra ambito lavorativo e vita quotidiana in ottica di flessibilità, il lavoro da remoto offre maggiori opportunità di bilanciamento tra vita privata e ambito lavorativo (Hardill e Green, 2003). Contestualmente, tuttavia, esso genera sovrapposizioni tra impegni lavorativi e vita privata, con effetti potenzialmente negativi sulla capacità del lavoratore di conseguire un equilibrio tra vita privata e lavoro, oltre che sul benessere lavorativo (De Menezes e Kelliher, 2017). In quest'ottica, il ricorso a modalità lavorative da remoto può generare contraddizioni e ambiguità (Kingma, 2019).

Alla luce di queste brevi riflessioni introduttive, l'articolo si propone di indagare le implicazioni del lavoro da remoto in condizioni di elevata pervasività tecnologica. In particolare, le seguenti domande di ricerca hanno ispirato la ricerca:

R.Q 1: In che modo il lavoro da remoto influenza il bilanciamento vita-lavoro?

R.Q 2: In che modo il lavoro da remoto influenza il benessere lavorativo?

R.Q 3: La relazione tra lavoro da remoto, bilanciamento vita-lavoro e benessere lavorativo è condizionata dalla variazione delle condizioni lavorative e dalla pervasività delle tecnologie digitali?

Allo scopo di fornire una risposta a queste domande di ricerca, è stato posto in essere uno studio empirico di taglio quantitativo. L'articolo è organizzato come segue. La prossima sezione delinea il substrato concettuale da cui sono state desunte le ipotesi di ricerca. Successivamente, è oggetto di presentazione la metodologia e la presentazione dei dati su cui è stata condotta l'analisi statistica. La quarta sezione presenta i principali risultati dello studio, che sono criticamente discussi nella sezione conclusiva, in cui sono sintetizzate le implicazioni della ricerca.

### **Quadro teorico e ipotesi di ricerca**

L'introduzione di schemi e modelli di lavoro da remoto è finalizzata a "...fare di più con meno [risorse]" (Kelliher e Anderson, 2010: p. 83 – traduzione degli autori). Consentendo ai lavoratori di eseguire le proprie mansioni al di

fuori del tradizionale contesto lavorativo e determinando un superamento dei “...convenzionali modelli lavorativi in un’ottica di flessibilità delle pratiche lavorative” (Daniels, Lamond e Standen, 2001: p. 1151 – traduzione degli autori), il lavoro da remoto è inteso a: 1) migliorare le prestazioni organizzative; 2) minimizzare i rischi di conflitto vita-lavoro; 3) contribuire al benessere lavorativo e 4) ridurre gli oneri a carico delle organizzazioni.

Quindi, il lavoro da remoto è stato concepito come una soluzione per supportare i lavoratori nella gestione degli impegni e delle preoccupazioni di vita quotidiana; allo stesso tempo, però, esso ha condotto a un modello lavorativo privo di confini e spalmato sull’intero arco temporale della giornata, generando degli effetti collaterali sul bilanciamento vita-lavoro (Palumbo e Pellegrini, 2020). Chi lavora a distanza potrebbe essere soggetto a carichi di lavoro eccessivi, riconducibili all’incapacità di trovare l’equilibrio tra doveri lavorativi e impegni familiari e sociali (Hilbrecht, Shaw, Johnson e Andrey, 2008). Il sovraccarico che ne consegue si ripercuote sul bilanciamento vita-lavoro. In quest’ottica, si assume che:

*Ip. 1:* Il lavoro da remoto genera effetti negativi sul bilanciamento vita-lavoro.

La ricerca scientifica ha posto enfasi sui fenomeni di isolamento sociale e, di conseguenza, di marginalizzazione che sono riconducibili al lavoro da remoto. Tali processi sono in grado di pregiudicare gli effetti positivi sul benessere individuale (Lal e Dwivedi, 2009). In primo luogo, l’allontanamento dal contesto lavorativo tradizionale indebolisce l’identificazione organizzativa del lavoratore, rendendogli difficile acquisire e sentirsi parte delle dinamiche organizzative. In secondo luogo, il lavoro da remoto potrebbe deteriorare le relazioni tra il lavoratore e i colleghi, creando isolamento sociale e professionale. In ultimo, il lavoro a distanza è foriero di condizioni stressogene sul profilo fisico e psicologico per il lavoratore, alterandone la percezione di benessere (Taskin e Devos, 2005). Sintetizzando, si ipotizza che:

*Ip. 2:* Il lavoro da remoto influisce negativamente sul benessere lavorativo dell’individuo.

Il lavoro da remoto consente all’individuo di riorganizzare i tempi e gli spazi di lavoro intorno agli impegni lavorativi e alle esigenze familiari e sociali. Questa riorganizzazione del lavoro può implicare una minore divergenza tra lavoro e vita quotidiana, ma può altresì generare sconfinamenti del lavoro nei contesti extra-lavorativi dell’individuo (Sayah e Süß, 2013). In altri termini, questa flessibilità delle condizioni lavorative altera e confonde i confini tra vita privata e lavoro, rendendo difficile per l’individuo trovare e conseguire un giusto bilanciamento tra l’attività lavorativa e la vita privata. Viepiù, il lavoro da remoto crea nel lavoratore percezioni errate sull’effettivo carico degli impegni lavorativi accrescendo, quindi, la conflittualità tra sfera di vita privata e sfera lavorativa. Riconoscendo che il lavoro da remoto riconfigura le condizioni lavorative della persona, generando contaminazioni tra attività quotidiane e impegni di lavoro (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis e Bakker, 2014), si suppone che:

*Ip. 3:* La variazione delle condizioni di lavoro interviene sulla relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, in modo tale che le implicazioni negative del lavoro da remoto sul disequilibrio tra attività di vita quotidiana e impegni lavorativi sono amplificate;

*Ip. 4:* La variazione delle condizioni di lavoro interviene sulla relazione tra lavoro da remoto e benessere lavorativo, in modo tale da indurre una dilatazione degli effetti negativi del lavoro da remoto sul benessere del lavoratore.

La diffusione e la pervasività delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione in ambito lavorativo costituiscono un propellente alla comunicazione e alla cooperazione in ambito aziendale. Cionondimeno, esse possono ostacolare le relazioni interpersonali, indebolendo la partecipazione emotiva dei lavoratori all’interazione organizzativa. Il maggiore ricorso agli strumenti digitali spinge e agevola i dirigenti d’impresa nelle attività di controllo e coordinamento dei lavoratori da remoto, riuscendo, quindi, a garantire più elevate prestazioni aziendali. Allo stesso tempo, tuttavia, questo fenomeno conduce a un restringimento degli spazi di autonomia e discrezionalità dei lavoratori con conseguenze negative sul loro livello motivazionale (Albano, Curzi, Parisi e Tirabeni, 2018). In ultima analisi, la digitalizzazione delle condizioni lavorative potrebbe impattare negativamente sul bilanciamento vita-lavoro, imponendo nuove modalità lavorative che esacerbano – piuttosto che prevenire – la contaminazione tra vita individuale e impegni lavorativi. Altresì, la tensione verso un contesto di lavoro privo di

spazi idonei e di tempi ben definiti costituisce un fattore di stress per l'individuo, in grado di ridurre la percezione di benessere sul lavoro (Jemine, Dubois e Pichault, 2019). In sostanza, si ipotizza che:

*Ip. 5:* La pervasività delle tecnologie digitali modera – in chiave negativa – il rapporto tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, deteriorando gli effetti collaterali del primo sul secondo;

*Hp 6:* La pervasività delle tecnologie digitali modera – in chiave negativa – il rapporto tra lavoro da remoto e benessere lavorativo, amplificando gli esiti negativi del primo sul secondo.

La Figura 1 sintetizza in formato grafico le ipotesi di ricerca, illustrando le relazioni concettuali tra i costrutti oggetto di analisi.

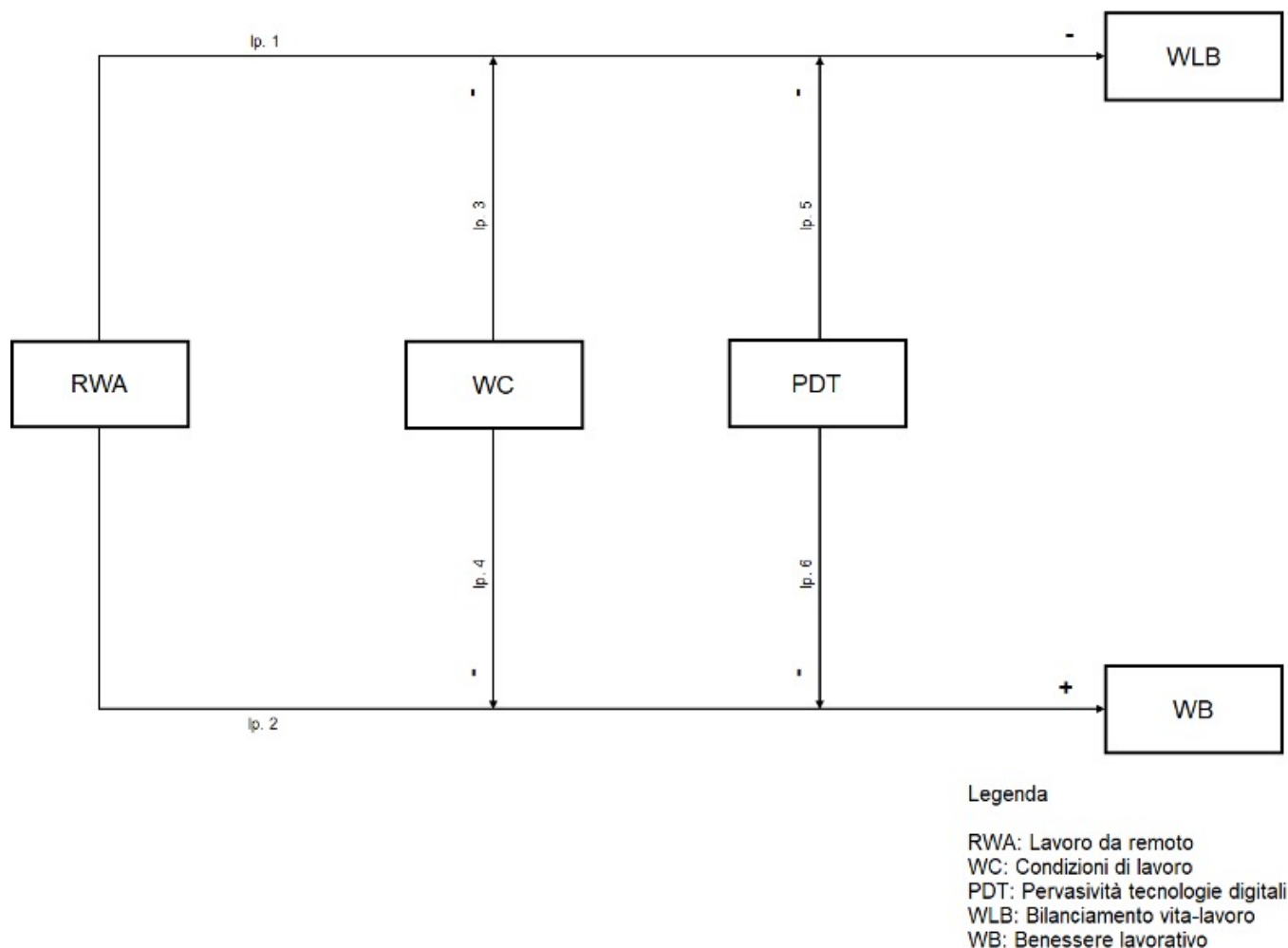


Figura 1. Le ipotesi di ricerca

## Metodologia

Oggetto di analisi dell'articolo sono dati secondari desunti dalla sesta edizione della *European Working Condition Survey* (EWCS). La EWCS è un'indagine paneuropea, patrocinata dall'*Eurofound*, con l'intento di fornire un quadro di sintesi sulle condizioni lavorative prevalenti in Europa. La sesta edizione della EWCS, vale a dire la più recente attualmente disponibile, è stata utilizzata ai fini della presente analisi. I dati sono stati raccolti nel 2015 e ha coinvolto più di 40.000 lavoratori attivi in 35 Paesi europei. Le interviste sono state effettuate con una tecnica faccia a faccia direttamente presso il domicilio degli individui coinvolti nell'indagine. Malgrado sussistano delle

eterogeneità tra i diversi contesti culturali e istituzionali rappresentati nella EWCS, ai fini del presente studio si è deciso di adottare un approccio comprensivo, che guarda al Continente europeo come un contesto di analisi omogeneo. Sebbene ciò non abbia consentito di soppesare la variabilità che si riscontra tra i diversi ambiti territoriali coinvolti nello studio, tale approccio ha offerto la possibilità di raccogliere evidenze generalizzabili all'intero Vecchio Continente.

L'attenzione è stata focalizzata sulle variabili relative al coinvolgimento degli intervistati in schemi contrattuali che prevedessero il lavoro da remoto (RWA) come modalità prevalente o alternativa ai tradizionali modelli lavorativi. In aggiunta, lo studio ha preso in considerazione, da un lato, l'auto-valutazione degli intervistati in termini di bilanciamento vita-lavoro (WLB) e, dall'altro, la loro percezione di benessere lavorativo (WB). Scendendo nel dettaglio, il costrutto WLB rappresenta il giudizio individuale sull'abilità di creare un equilibrio tra impegni lavorativi e attività familiari e sociali. Esso proviene da un'autovalutazione della rilevanza dei conflitti provenienti dall'invasione del lavoro nei momenti di vita quotidiana e dalla sovrapposizione tra impegni familiari e sociali con attività lavorative. Il costrutto WB concerne il benessere fisico, psicologico e sociale percepito dai lavoratori. Infine, sono state incluse nell'analisi le condizioni lavorative (WC) e la pervasività delle tecnologie digitali nel contesto lavorativo (PDT). Il costrutto WC guarda precipuamente ai livelli di autonomia e discrezionalità nello svolgimento delle pratiche lavorative, mentre la variabile PDT ha a oggetto l'intensità di ricorso alle tecnologie digitali nello svolgimento delle attività lavorative. La Tabella 1 fornisce una rapida disamina delle variabili impiegate nello studio empirico.

Il disegno della ricerca si è sostanziato in tre fasi. In prima battuta, è stata realizzata un'analisi fattoriale confermativa (Confirmatory Factor Analysis - CFA) allo scopo di validare la consistenza dei costrutti oggetto dello studio (WLB, WB e WC). Successivamente, è stato implementato un modello di regressione basato sul metodo dei minimi quadrati (*Ordinary Least Square* - OLS), nell'intento di esaminare la relazione tra RWA e, rispettivamente, WLB e WB. Infine, è stata posta in essere un'analisi di moderazione per raccogliere evidenze sull'influenza giocata da WC e PDT sulla relazione tra RWA, WLB e WB. Per la realizzazione delle elaborazioni statistiche è stata impiegata la metodologia per le analisi di moderazione proposta da Hayes (2013) (Modello 1 della macro "PROCESS"). Approfondimenti sulle caratteristiche matematiche e statistiche del modello possono essere desunte da Preacher e Hayes (2008).

Tabella 1. Variabili oggetto di analisi