

SMART WORKING, LAVORO DA REMOTO E STRESS LAVORATIVO

Il paradosso del lavoro agile tra libertà promessa e pressione reale

Il lavoro da remoto è stato presentato come una conquista di civiltà: niente più pendolarismo estenuante, niente più open space rumorosi, più elasticità e meno sorveglianza. La realtà, per molti lavoratori, racconta però una storia diversa. Lavorare da casa non ha eliminato lo stress lavoro-correlato: lo ha trasformato, rendendolo più pervasivo, più difficile da riconoscere e, paradossalmente, più difficile da lasciare fuori dalla porta. Questo articolo esplora i nuovi meccanismi di pressione psicologica nel lavoro agile, le forme emergenti di disagio e controllo digitale, e il recente aggiornamento normativo italiano che, per la prima volta, prova a prendere sul serio i rischi di chi lavora al di fuori dei luoghi tradizionali.

Dott. Alessandro Pedrazzi

Responsabile Sportello Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing, CISL Milano Metropoli

Lavoro agile, termine italiano per quello che, nel mondo anglosassone, si chiama *remote work*, *telework* o *smart working*. Un concetto entrato nella vita di milioni di lavoratori italiani con la velocità di un'emergenza sanitaria. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2023) ci fa sapere che nel 2019, prima della pandemia di Covid-19, i lavoratori da remoto in Italia erano circa 570.000; nel 2023 erano diventati 3,6 milioni, con un aumento del 541% rispetto al periodo pre-pandemico. Un cambiamento strutturale accompagnato da una promessa più o meno esplicitata: più autonomia, più equilibrio tra vita e lavoro, meno stress. La ricerca, però, restituisce un quadro più complicato.

La letteratura scientifica sul lavoro da remoto non è uniforme. Alcuni studi documentano benefici reali: riduzione del tempo perso nei trasferimenti, maggiore concentrazione in assenza di interruzioni fisiche, miglioramento percepito dell'equilibrio vita-lavoro per chi ha la fortuna di disporre di uno spazio domestico adeguato (Gajendran, Harrison, 2007; Allen et al., 2015). Questi dati esistono e non vanno ignorati.

Ma esistono anche i dati dall'altra parte della bilancia. La ricerca congiunta di Eurofound e dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (2017) ha mostrato che i lavoratori da remoto riferiscono livelli più elevati di lavoro oltre l'orario contrattuale rispetto ai colleghi presenti in sede, e che questo prolungamento tende a non essere né pianificato né riconosciuto. E notare che lo studio fu fatto in anni pre-pandemici. Un'analisi sistematica condotta su diciassette studi pubblicati tra il 2000 e il 2017, ancora un periodo ben precedente al Covid, ha identificato come variabili critiche del benessere del lavoratore da remoto proprio quelle che le organizzazioni tendono a trascurare: la qualità del supporto manageriale, la chiarezza dei confini tra vita professionale e personale, e la qualità delle relazioni con i colleghi; tutte dimensioni che il lavoro agile, se gestito male, tende a deteriorare piuttosto che rafforzare (Charalampous et al., 2019). Il fatto è che non è il lavoro da remoto in sé ad essere problematico; è problematico come viene praticato.

Il confine che scompare

Esiste, in psicologia delle organizzazioni, il concetto della *boundary theory*, ovvero l'idea che le persone creino e gestiscano confini mentali tra i diversi domini della propria vita - lavoro, famiglia, riposo - e che questi confini abbiano una funzione protettiva per la salute psicologica (Ashforth et al., 2000). Quando i confini sono chiari, il lavoratore può «entrare» nel ruolo professionale e poi «uscirne», recuperando le energie. Quando i confini collassano, il recupero non avviene mai davvero.

Il lavoro da remoto, nella sua versione peggiore, è un catalizzatore di quel collasso dei confini: il tavolo della cucina diventa la scrivania, la camera da letto diventa lo sfondo delle videochiamate (ma facendo attenzione a sfumare il background!), il salotto diventa la sala riunioni. Gli spazi domestici, progettati per il riposo e la relazione, vengono colonizzati dalla logica della produzione, e il risultato, dal punto di vista psicofisiologico, è che non esiste più un posto in cui il corpo e la mente possano segnalarsi a vicenda: *qui puoi fermarti*. I lavoratori da remoto con confini porosi tra lavoro e vita privata riportassero livelli significativamente più alti di esaurimento emotivo rispetto a chi riusciva a mantenere separazioni chiare, anche nello stesso contesto fisico (Kossek et al., 2006). La scrivania non è il problema: è la testa che non si stacca, e la testa non si stacca perché il computer rimane aperto, il telefono è sempre in tasca, e l'aspettativa di risposta immediata è diventata una norma culturale implicita che nessuno ha dichiarato ma che tutti hanno imparato a rispettare. La ricerca mostra che il telelavoro a tempo pieno era associato a una qualità del sonno significativamente peggiore rispetto al lavoro ibrido o in presenza, proprio a causa della difficoltà di separare il tempo di lavoro dal tempo di riposo (Shimura et al., 2021). Dormire male significa recuperare male; recuperare male significa presentarsi al lavoro del giorno successivo già in deficit e il deficit si accumula, silenziosamente, finché non diventa impossibile ignorarlo.

La storia di Marco: libertà vigilata

Per capire come tutto questo si traduca nella vita concreta di una persona, lasciamo per un momento i dati e ascoltiamo una storia. Come di consueto in questi articoli, si tratta di una ricostruzione ispirata alla casistica clinica: nomi e dettagli identificativi sono stati modificati a tutela della riservatezza ma la dinamica psicologica descritta è clinicamente fedele a ciò che uno sportello d'ascolto come quello che coordino può raccogliere.

Marco ha quarantaquattro anni e lavora come analista in una società di consulenza con sede a Milano. Da tre anni lavora in modalità ibrida: due giorni in ufficio, tre da casa. All'inizio, Marco ha la cosa vissuto come un privilegio autentico: risparmiava due ore di pendolarismo al giorno, poteva organizzarsi meglio, stava di più con i figli; era convinto che, finalmente, il lavoro si fosse adattato alla vita e non viceversa, ed anche sua moglie non poteva che convenirne.

Poi, gradualmente, qualcosa ha cominciato a cambiare. Il responsabile aveva preso l'abitudine di mandare messaggi sul gruppo di lavoro WhatsApp la sera - «niente di urgente, solo un'idea» - e Marco aveva imparato che una risposta era attesa. Attenzione, non richiesta esplicitamente, ma attesa. Peraltro, chi rispondeva entro venti minuti a quei messaggi veniva citato positivamente nelle riunioni del lunedì, mentre chi non rispondeva non veniva punito ma, magari, nelle occasioni successive veniva semplicemente incluso meno: meno nei progetti nuovi, meno nelle conversazioni informali, meno nella lista mentale del responsabile quando si trattava di assegnare lavori interessanti. Marco ha cominciato a tenere il laptop aperto dopo cena. Ha imparato a portare il telefono anche quando portava fuori il cane, perché «non si sa mai, potrebbero arrivare richieste». La volta che ha fatto malattia per tre giorni per una condizione influenzale, ha comunque continuato a rispondere alle e-mail dal letto, dal momento che... «Tanto sono già a casa. Non mi costa niente e si tratta solo di una decina di minuti»; non comprendendo - e in questo non diversamente dalla maggior parte dei suoi colleghi — che stare a casa malati dovrebbe costare qualcosa, nel senso buono: dovrebbe costare un'effettiva interruzione dal lavoro, un momento in cui il corpo e la mente ricevono il messaggio che è permesso fermarsi. La moglie di Marco, arrivati a questo punto, non vede più lo smart working del partner come risorsa assoluta; Marco, in colloquio, con l'aria di chi ancora non è del tutto convinto che il problema sia suo, mi riferisce che la compagna gli dice che: «... sono sempre distratto, anche quando sono fisicamente presente. Che guardo il telefono durante la cena...». Marco ammette che ormai è ben più di un anno che le cose vanno avanti così ma, d'altra parte, come potrebbe svolgere il suo lavoro se non così? Può mai permettersi di non rispondere alle chiamate, ai messaggi, ai solleciti?

Dal punto di vista clinico, quello che emerge nel colloquio è un quadro che la letteratura chiama *technoference* - l'interferenza della tecnologia nelle relazioni significative - combinato con un'incapacità progressiva di distinguere tra urgenza reale e urgenza percepita. Insomma, un limite di discriminazioni tra segnali: tutto sembra ugualmente importante, tutto sembra ugualmente non rinviabile. È come se l'allarme non si spegnesse mai, anche quando non c'è nulla che bruci davvero. Ma Marco dorme male da oltre un anno; spesso «la mente va altrove», dice. Ha perso

interesse per alcune cose che lo appassionavano. Egli non collega questa sintomatologia al lavoro, la attribuisce all'età, alla vita frenetica, a «questo periodo». Non esiste, nella sua mappa mentale, la categoria del danno da *reperibilità permanente*, anche perché non gliene ha mai parlato nessuno.

E badare che Marco non ha un capo “cattivo”; egli ha un capo che, piuttosto, non si è mai posto la domanda di dove finisca il proprio diritto di accesso al collaboratore, e che, probabilmente, non dorme molto meglio di lui. In un ambiente dove la norma implicita è la disponibilità perenne, chi si sottrae rischia un'esclusione silenziosa che nessuno ordina e nessuno dichiara, ma che si percepisce chiaramente. Marco lo sa. E continua.

La sorveglianza digitale: quando il controllo diventa invisibile

La dissoluzione dei confini fisici ha aperto la strada a una nuova forma di controllo manageriale che sarebbe stata impensabile nell'ufficio tradizionale: la sorveglianza digitale sistematica. Software di monitoraggio che tracciano le battiture sulla tastiera, i movimenti del cursore, la frequenza degli screenshot, lo stato «attivo» sui sistemi di messaggistica aziendale. In alcuni casi, il rilevamento biometrico attraverso la fotocamera del computer.

La metanalisi pubblicata da Ravid et al. (2023) ha esaminato gli effetti del monitoraggio elettronico delle prestazioni su un ampio corpus di ricerche, trovando che, se da un lato la sorveglianza digitale può aumentare alcuni indicatori di produttività a breve termine, dall'altro è associata a un aumento significativo dello stress, a una riduzione dell'autonomia percepita e a un deterioramento della fiducia nel rapporto con il management. Si tratta, in sostanza, di uno scambio svantaggioso: si guadagna qualche punto in efficienza immediata e si perde molto in benessere, motivazione e fiducia nel lungo periodo.

L'elemento più insidioso non è la sorveglianza in sé, ma l'incertezza che genera. Il lavoratore non sa con precisione quando viene osservato, e questa indeterminazione produce un'ansia cronica di prestazione che non lascia mai davvero tregua. È ciò che nella letteratura psicosociale si chiama *perceived monitoring*: non serve che il controllo sia continuo per essere stressante, basta che il lavoratore sappia che potrebbe esserlo. La pressione non deriva dalla certezza di essere guardati, ma dall'impossibilità di sapere quando non lo si è.

Le nuove forme di mobbing e isolamento digitale

Il lavoro da remoto non ha eliminato il mobbing e il bullismo lavorativo. Li ha trasformati, rendendoli più difficili da dimostrare e da contrastare. Nell'ufficio fisico, l'esclusione di un collega da una riunione è un atto visibile, potenzialmente testimoniato da altri. In un ambiente digitale, la stessa esclusione è silenziosa e non innegabile: il lavoratore bersaglio semplicemente non riceve l'invito alla videochiamata, viene rimosso da un canale di comunicazione aziendale senza notifica, scopre dopo i fatti che decisioni che lo riguardano sono state prese in conversazioni cui non ha avuto accesso. Questo meccanismo - che la letteratura internazionale comincia a denominare *digital exclusion* o *cyber incivility* - si sovrappone al senso di isolamento già elevato che caratterizza il lavoro da remoto, amplificandone l'effetto psicologico. Il lavoratore non riesce a distinguere tra esclusione intenzionale e problema tecnico, tra freddezza deliberata e semplice sovraccarico comunicativo del collega. Il dubbio stesso diventa fonte di ansia e questa ambiguità non è un effetto collaterale accidentale, è, spesso, lo strumento stesso. Parallelamente, si sono sviluppate pratiche di pressione psicologica specificamente adattate al medium digitale.

- ✓ Il *silenzio selettivo*: rispondere prontamente a tutti tranne al destinatario designato, instaurando una gerarchia di valore visibile a chiunque partecipi al canale.
- ✓ L'*ambiguità deliberata*: messaggi scritti che oscillano tra il costruttivo e l'umiliante, lasciando il ricevente nell'incertezza sull'intenzione, e, quindi, nella posizione di non poter protestare senza sembrare ipersensibile.
- ✓ La *critica pubblica mascherata da feedback*: usare i canali di gruppo per correggere o sminuire un collega, sapendo che agli occhi degli osservatori apparirà come normale gestione operativa. In tutti questi casi, chi agisce può sempre invocare il malinteso; chi subisce non può mai davvero dimostrare nulla.

L'affaticamento da videochiamata: un problema reale

Tra i nuovi fenomeni associati al lavoro da remoto, uno dei più studiati negli ultimi anni è la cosiddetta *Zoom fatigue*, un termine che ha ormai superato il marchio commerciale che l'ha generato per diventare categoria descrittiva di un'esperienza diffusa. Bailenson (2021), dell'Università di Stanford, ha identificato quattro meccanismi specifici che rendono le videochiamate cognitivamente più affaticanti della comunicazione in presenza:

- ✓ il contatto visivo prolungato e ravvicinato con un numero elevato di volti simultaneamente;
- ✓ la necessità di monitorare costantemente la propria immagine, elemento ovviamente assente nella comunicazione fisica;
- ✓ la riduzione dei segnali non verbali che normalmente facilitano la gestione dei turni di conversazione;
- ✓ la limitazione della mobilità imposta dallo stare inquadrati.

Il risultato è un'esperienza di pseudo-presenza particolarmente onerosa: il lavoratore deve fare più sforzo per comunicare con meno segnali, e deve farlo mantenendo una performance visiva di coinvolgimento (annuire, guardare nella direzione giusta, gestire le proprie espressioni) che, in presenza, sarebbe automatica e in videochiamata richiede attenzione esplicita e continua. Otto ore di riunioni in presenza stancano. Otto ore di riunioni in videochiamata stancano di più e in modo diverso: non soltanto il corpo, ma quella parte della mente che normalmente lavora in automatico.

Le conseguenze sulla salute: l'evidenza

I numeri del disagio legato al lavoro da remoto non gestito correttamente sono tutt'altro che trascurabili. Una metanalisi pubblicata sull'*European Journal of Work and Organizational Psychology* ha confermato che il telelavoro è associato a un aumento dei sintomi d'*ansia* e di *depressione* in assenza di un adeguato supporto organizzativo e di confini chiari (Mäkikangas et al., 2023). Galanti e colleghi (2021), studiando lavoratori italiani durante il periodo pandemico, hanno documentato che il lavoro da casa era significativamente associato a livelli più elevati di *stress percepito*, indipendentemente dalla produttività oggettiva, a conferma che la sensazione soggettiva di pressione non coincide necessariamente con il rendimento misurato e che un lavoratore può produrre e stare male allo stesso tempo, senza che nessuno dei due dati annulli l'altro.

I rischi fisici non sono meno reali. La postazione domestica improvvisata - il portatile sul tavolo da pranzo, la sedia non ergonomica, la finestra che genera riflessi sullo schermo - espone il lavoratore a un rischio muscoloscheletrico che la legislazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro regola scrupolosamente negli uffici aziendali, ma che nella realtà dello smart working rimane spesso completamente non presidiato. L'EU-OSHA (2021) ha segnalato che tra i rischi emergenti del telelavoro figurano proprio le patologie da *sovraccarico biomeccanico* associate all'utilizzo prolungato e non ergonomico di videotermini, in assenza delle verifiche preventive che sarebbero obbligatorie in un contesto lavorativo tradizionale.

A questo si aggiunge il *deterioramento delle reti di supporto sociale*. Nell'ufficio fisico, la chiacchiera con il collega, il caffè condiviso, lo sguardo che intercetta una difficoltà altrui sono elementi che sembrano marginali ma che svolgono una funzione regolatrice precisa: permettono all'individuo di sentirsi visto, di capire che non è solo, di ricevere o offrire supporto informale. Questi meccanismi, in un ambiente di lavoro digitale, non scompaiono del tutto ma si impoveriscono e, quando le occasioni di supporto si rarefanno, aumenta la vulnerabilità al disagio psicologico in modo spesso impercettibile, finché la soglia non viene superata.

Il disagio da smart working ha una caratteristica che lo rende particolarmente difficile da riconoscere e da trattare: è controintuitivo. Chi ne soffre fatica, spesso, a darsi il permesso di stare male. La narrazione dominante sul lavoro da remoto è quella del privilegio: «lavori da casa tua, cosa hai da lamentarti?». Il confronto implicito con chi il pendolare lo fa davvero, con chi sta in openspace rumorosi, con chi non ha mai avuto questa opportunità, produce nel lavoratore da remoto in difficoltà un senso di vergogna e di ingratitudine che inibisce la richiesta di aiuto. Come accade per il *presenteismo*, del quale si era detto in un precedente intervento, anche qui la sofferenza è

invisibile dall'esterno e chi la vive è spesso il primo a minimizzarla. La fatica non ha una soglia socialmente riconoscibile oltre la quale sia «permesso» fermarsi. Non c'è febbre da misurare, non c'è referto da esibire, c'è soltanto uno schermo sempre acceso e la sensazione, diffusa e non meglio identificata, di non riuscire mai davvero a staccare.

Il contesto italiano e il quadro normativo: una storia che viene da lontano

Per comprendere l'attuale momento normativo italiano, vale la pena fare un passo indietro. Il primo riconoscimento europeo organico del telelavoro come fenomeno che richiede tutele specifiche risale al 2002, con la firma dell'Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro da parte delle principali organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori a livello continentale. L'accordo, recepito in Italia attraverso un accordo interconfederale nel 2004, stabiliva principi che restano attuali: la natura volontaria del telelavoro, la parità di trattamento con i lavoratori in sede, la responsabilità del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza anche negli ambienti non aziendali, e la necessità di garantire al lavoratore a distanza una protezione equivalente a quella prevista per chi opera nei locali dell'impresa.

Quel quadro normativo, pensato per una realtà in cui il telelavoro era ancora una pratica di nicchia, ha mostrato i propri limiti nel momento in cui il lavoro da remoto è diventato fenomeno di massa. La legislazione italiana successiva - in particolare la legge 81 del 2017, che ha introdotto la disciplina del «lavoro agile» nel nostro ordinamento - ha cercato di adattarsi alla nuova realtà, pur lasciando aperte diverse zone grigie sul piano delle tutele concrete.

È in questo solco che si inserisce il più recente intervento legislativo, entrato in vigore nell'aprile del 2026, che introduce un obbligo esplicito a carico del datore di lavoro: consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza una comunicazione scritta, con cadenza almeno annuale, che identifichi in modo specifico i rischi, generali e particolari, connessi alla modalità di lavoro agile. Tra questi, un'attenzione specifica è rivolta all'utilizzo prolungato dei videotermini. La violazione di quest'obbligo comporta conseguenze sanzionatorie significative, a segnalare che si tratta di un adempimento sostanziale e non di una formalità burocratica.

La norma riconosce qualcosa di clinicamente importante: il lavoro agile non è semplicemente lavoro tradizionale spostato in un altro luogo, ma una configurazione dell'attività professionale che genera profili di rischio propri, i quali richiedono strumenti di tutela propri. Non basta applicare le regole della sicurezza sul lavoro pensate per l'ufficio fisico: occorre identificare, nominare e comunicare i rischi specifici di chi lavora in ambienti che il datore di lavoro non controlla direttamente. Dal punto di vista dello psicologo del lavoro, questa norma è un passo nella direzione giusta. Non risolve il problema - nessuna norma, da sola, è in grado di cambiare le culture organizzative - ma introduce un obbligo di consapevolezza e di responsabilità che prima mancava.

I dati nazionali confermano che il fenomeno ha dimensioni tutt'altro che trascurabili nel nostro Paese. Secondo le rilevazioni ISTAT sulle forze di lavoro, nel 2023 il 14,3% degli occupati italiani svolgeva la propria attività almeno parzialmente da remoto, con una concentrazione significativa nei settori del terziario avanzato, del pubblico impiego e delle professioni intellettuali. Si tratta di una quota che, rapportata alla struttura del mercato del lavoro italiano, individua una platea di lavoratori ampia e socialmente eterogenea: non più una nicchia di professionisti digitali, ma una componente strutturale della forza lavoro.

L'INAIL (2021) ha dedicato attenzione crescente al tema, segnalando come il telelavoro non sia classificabile come fenomeno a basso rischio per il solo fatto di svolgersi tra le mura domestiche. Il *rischio da videoterminale* - inteso come esposizione prolungata agli schermi in condizioni posturali non ottimali - rappresenta una delle criticità principali, insieme ai rischi psicosociali derivanti dall'*isolamento*, dall'*iperconnessione* e dalla difficoltà di separare il tempo di lavoro dal tempo di riposo. Questi rischi, lo ricordiamo, esistevano già prima che il legislatore li nominasse. Il merito della norma più recente è proprio quello di averli resi oggetto di un obbligo informativo esplicito, sottraendoli alla zona grigia delle responsabilità non definite.

Il già citato Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha documentato come oltre il 40% dei lavoratori italiani da remoto riferisca difficoltà nel separare il tempo professionale da quello personale, e come la quota di chi dichiara di lavorare regolarmente oltre l'orario contrattuale sia significativamente più alta tra chi opera in modalità ibrida o full remote rispetto a chi lavora esclusivamente in presenza. Un dato che, letto insieme alla letteratura internazionale, disegna un quadro coerente: la flessibilità del luogo di lavoro, senza una cultura organizzativa che la sostenga, tende a tradursi in un'espansione del tempo di lavoro piuttosto che in una sua razionalizzazione.

Cosa si può fare

La risposta al disagio da lavoro agile non è, banalmente, tornare tutti in ufficio. Sarebbe come curare l'insonnia da stress eliminando il letto. Il problema non è il luogo di lavoro, è come viene gestita la relazione tra l'organizzazione e il lavoratore che opera a distanza. Sul piano organizzativo, la ricerca indica alcune condizioni che fanno la differenza:

- ✓ la definizione chiara e rispettata degli orari di reperibilità, con un diritto alla disconnessione che non resti soltanto sulla carta;
- ✓ check-in regolari tra manager e collaboratori, non come strumento di controllo ma come spazio autentico di ascolto;
- ✓ politiche trasparenti sull'eventuale utilizzo di software di monitoraggio, con chiarezza sui dati raccolti e sui criteri di valutazione;
- ✓ dinamiche di esclusione che possono emergere nei gruppi ibridi, nei quali una parte dei colleghi lavora in presenza e un'altra da remoto. Chi è fisicamente in ufficio tende, quasi inevitabilmente, ad avere più occasioni di interazione informale con i responsabili (il colloquio nel corridoio, il commento a margine di una riunione, il caffè con il capo). Queste interazioni apparentemente marginali hanno un peso reale: costruiscono visibilità, influenzano le valutazioni, orientano le decisioni su chi assegnare a un progetto. Chi lavora da remoto, pur producendo lo stesso o di più, è semplicemente meno presente nell'orizzonte mentale di chi decide. Van der Lippe e Lippényi (2020) hanno mostrato che questa asimmetria non danneggia soltanto i singoli lavoratori a distanza, ma la performance dell'intero gruppo: quando un'organizzazione non adotta pratiche esplicite per compensare lo svantaggio strutturale dei colleghi da remoto - criteri di valutazione chiari, riunioni progettate per dare eguale voce a tutti, attenzione consapevole nella distribuzione dei compiti - il team nel suo insieme tende a funzionare peggio.

Sul piano individuale, alcune strategie di confine possono fare una differenza concreta:

- ✓ dedicare un angolo fisico specifico al lavoro, anche piccolo, e restare fuori da quell'angolo quando il lavoro finisce;
- ✓ creare rituali di transizione che sostituiscano il viaggio casa-ufficio (una passeggiata, una tazza di tè, quindici minuti di lettura) per dare al sistema nervoso un segnale riconoscibile di cambio di modalità;
- ✓ disattivare le notifiche lavorative al di fuori dell'orario contrattuale, comunicandolo esplicitamente ai colleghi come pratica professionale e non come eccentricità personale.

Ma la cosa forse più importante è culturale, e riguarda sia le organizzazioni che i singoli lavoratori: smettere di confondere la reperibilità permanente con la dedizione professionale. Chi risponde alle mail alle undici di sera non è più bravo di chi non lo fa. Potrebbe, anzi, essere qualcuno che sta consumando le proprie risorse psicofisiche a un ritmo che non è sostenibile nel tempo. E un'organizzazione che chiede questo, implicitamente o esplicitamente, non sta investendo nei propri collaboratori: sta indebitandosi con loro, con interessi che prima o poi dovrà pagare.

Conclusione

Lo smart working è una realtà strutturale del mercato del lavoro contemporaneo, e i suoi benefici potenziali sono reali. Ma la distanza fisica dall'ufficio non protegge automaticamente dallo stress, dal mobbing, dalla pressione e dall'esaurimento. A volte, paradossalmente, li amplifica perché toglie i confini naturali che il lavoro in presenza mantiene, perché rende invisibili le difficoltà e perché mette il lavoratore di fronte a forme di controllo e di isolamento per le quali non sono ancora state sviluppate né risposte culturali adeguate né tutele normative sufficienti. La legislazione si sta muovendo nella direzione giusta.

La cultura organizzativa, più lentamente. Se lavorate da remoto e riconoscete qualcosa della vostra esperienza in queste pagine, sappiate che il disagio che avvertite ha un nome, una spiegazione e, soprattutto, non è colpa vostra. Riconoscerlo è già un primo passo. Parlarne - con un professionista, con il sindacato, con un collega di fiducia - può essere il passo successivo.

Riferimenti bibliografici

- Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro (2002). *Framework Agreement on Telework*. Firmato da ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, Bruxelles, 16 luglio 2002. Recepito in Italia con Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work (2021). *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: Evidence from the field and policy implications*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound & ILO – International Labour Organization (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432.
- INAIL – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (2021). *La salute e sicurezza nel lavoro agile: indicazioni operative per datori di lavoro e lavoratori*. Roma: INAIL.
- ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica (2023). *Rilevazione sulle forze di lavoro: struttura e dinamiche del mercato del lavoro italiano*. Roma: ISTAT.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Mäkikangas, A., Rantanen, J., Bakker, A. B., & Kinnunen, M. L. (2023). Telework and well-being: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 641–654.
- Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano (2023). *Smart Working: Verso una nuova normalità*. Report annuale.
- Ravid, D. M., White, J. C., Tomczak, D. L., Miles, A. F., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76(1), 5–40.
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-time remote work is related to poor sleep quality. *PLOS ONE*, 16(8), e0255711.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.