

## ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 26 - numero 5721 di Venerdì 25 ottobre 2024

# Rischi psicosociali e lavoro ibrido: tecnostress e lavoro di squadra

*Un documento dell'Agenzia EU-OSHA si sofferma sui fattori di rischio psicosociali nel lavoro ibrido. Focus su: trasformazioni organizzative, autonomia, produttività, carico di lavoro, tecnostress, interazioni sociali e lavoro di squadra.*

Bilbao, 25 Ott ? Le nuove forme di **lavoro ibrido** ? intendendo per "lavoro ibrido" (*hybrid work*) la combinazione di telelavoro e di attività lavorative presso la sede del datore di lavoro - creano nuove sfide nella gestione della sicurezza, ma offrono anche l'opportunità di migliorarla se queste nuove forme di lavoro sono attuate, gestite e regolamentate adeguatamente.

A ricordarlo è il "**discussion paper**", in lingua inglese, dal titolo "Hybrid work: new opportunities and challenges for occupational safety and health" (*Lavoro ibrido: nuove opportunità e problematiche per la sicurezza e la salute sul lavoro*), e a cura di Pablo Sanz de Miguel, Maria Caprile and Juan Arasan (NOTUS).

Il documento, commissionato dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ( EU-OSHA), in relazione all'attuale campagna "Lavoro sano e sicuro nell'era digitale", sottolinea che il **lavoro ibrido** può mantenere molti dei vantaggi del telelavoro a tempo pieno (ad esempio, l'equilibrio tra lavoro e vita privata), riducendo al contempo alcuni dei suoi svantaggi (ad esempio, il tecnostress e l'isolamento sociale).

Ma perché questo avvenga è importante conoscere le sfide e i possibili rischi.

Se, in un precedente articolo del nostro giornale, ci siamo già soffermati su alcune criticità (comportamenti sedentari, disturbi muscoloscheletrici, stress oculare digitale, ...) oggi riprendiamo alcune indicazioni relative ai fattori di **rischio psicosociale** nel lavoro ibrido.

L'articolo si sofferma sui seguenti argomenti:

- Lavoro ibrido: le trasformazioni, la produttività e l'autonomia
- Lavoro ibrido: il carico di lavoro e i problemi del tecnostress
- Lavoro ibrido: le interazioni sociali e il lavoro di squadra

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0916] ?#>

# Lavoro ibrido: le trasformazioni, la produttività e l'autonomia

Il documento sottolinea che la diffusione di forme di lavoro ibride è associata ormai ad un insieme di **trasformazioni tecniche, organizzative e gestionali** (Aroles et al., 2021; Sonnenschein et al., 2022) che influenzano profondamente l'organizzazione del lavoro e il modo in cui il lavoro ibrido viene svolto.

Si indica che a differenza del normale lavoro d'ufficio, un'organizzazione del lavoro ibrida comporta una **dispersione spazio-temporale dei team**, con dipendenti ibridi che in parte lavorano da casa (o in spazi di coworking) e in parte si trovano in sede. E la maggiore flessibilità del luogo di lavoro, unita alla riduzione del numero di dipendenti presenti contemporaneamente in sede, sta accelerando la tendenza architettonica verso **spazi d'ufficio più piccoli**, più condivisi e più flessibili. Trasformazioni che possono peggiorare le condizioni di lavoro ibrido in sede, impedendo lo svolgimento di alcune attività collettive in loco, ad esempio a causa dell'inquinamento acustico (*flex-office*) o per la mancanza di spazi adeguati.

Le varie trasformazioni tecniche, organizzative e gestionali richieste dal lavoro ibrido possono avere effetti a cascata sui rapporti sociali, sulle dinamiche relazionali all'interno dei team di lavoro ibridi e sull'esposizione a fattori di **stress psicosociale**, nonché sul benessere e sulla salute mentale.

Alcuni studi si sono soffermati anche sulla **produttività nel lavoro ibrido**.

Si indica che i "dipendenti ibridi" spesso ritengono di essere altrettanto efficaci quando telelavorano (due o più giorni alla settimana) rispetto a quando sono in sede (Hallépée e Mauroux, 2019; Bloom et al., 2023). E, nel complesso, le indagini condotte tra i dipendenti e i datori di lavoro in vari Stati membri dell'UE mostrano che il **telelavoro** ha un effetto positivo sulla produttività e sulle prestazioni (Eurofound 2022b).

Mancano tuttavia studi a lungo termine e l'impatto dell'organizzazione ibrida del lavoro sulla produttività dipenderà da diversi fattori, dall'attività svolta (di routine, creativa, ecc.), dalle condizioni di lavoro, dalle pratiche di gestione e dal rapporto tra tempo trascorso a casa o presso la sede del datore di lavoro.

Si indica poi che non tutti i dipendenti vogliono lavorare da remoto, anche se potrebbero farlo, e non tutti quelli che potrebbero farlo sono sempre autorizzati a farlo (Eurofound, 2023a). Il lavoro ibrido dovrebbe quindi essere un'**opzione individuale, volontaria e reversibile**, indipendentemente dall'età, dal sesso e dalle qualifiche del lavoratore.

Ed è probabile che, tra le varie caratteristiche dell'organizzazione del lavoro ibrido, la volontarietà della scelta svolga un ruolo di moderazione di alcuni possibili effetti connessi ai fattori psicosociali e alla salute mentale (Beckel e Fisher, 2022).

Si segnala poi che il lavoro in vari ambienti lavorativi richiede una **maggiore autonomia**, ma anche flessibilità e una significativa capacità di adattamento da parte dei lavoratori ibridi, oltre a forti competenze organizzative e relazionali (Aroles et al., 2021; Kaiser et al., 2022).

## Lavoro ibrido: il carico di lavoro e i problemi del tecnostress

Si segnala che nel lavoro ibrido l'eventuale guadagno relativo all'autonomia può essere controbilanciato da un'**intensificazione del lavoro**. E se un'indagine ha sottolineato che quasi la metà dei lavoratori ibridi lavora durante il tempo libero (Eurofound, 2022a, 2023a), questo carico di lavoro gioca anche un ruolo nei disturbi del sonno tra i telelavoratori (Eurofound 2017, 2020).

Si indica poi che il lavoro ibrido può intensificare l'uso di tecnologie digitali e le interazioni virtuali intensive possono contribuire al **sovraccarico cognitivo**, alla fatica digitale (*digital fatigue*), all'esaurimento mentale e al tecnostress (Camacho e Barrios, 2022).

Inoltre i lavoratori ibridi possono anche trovarsi di fronte a tecnologie digitali complesse che non possono sempre gestire in caso di problemi tecnici. In questo caso dovrebbero ricevere un supporto tecnico e una formazione adeguati per affrontare meglio queste situazioni.

Tuttavia reintroducendo periodi di lavoro "faccia a faccia" in sede, il lavoro ibrido può contribuire a moderare il tecnostress osservato nei telelavoratori a tempo pieno. E spesso i sintomi di stress sono apparsi correlati alla quantità settimanale di telelavoro da remoto (Niebuhr et al., 2022).

## Lavoro ibrido: le interazioni sociali e il lavoro di squadra

Il documento si sofferma anche sul **lavoro di squadra**.

Si indica che le trasformazioni tecniche, sociali e organizzative indotte dal lavoro ibrido influenzano profondamente i rapporti di lavoro e le dinamiche relazionali all'interno dei **team di lavoro ibridi** (Aroles et al., 2021; Kaiser et al., 2022; Antunes et al., 2023).

Nonostante l'iperconnettività, il lavoro ibrido tende a **ridurre le interazioni sociali** sul lavoro, soprattutto quelle informali, sia con i colleghi che con i superiori (EU-OSHA, 2021c; Eurofound 2022b), anche presso la sede del datore di lavoro a causa della presenza asincrona della forza lavoro ibrida. Ciò contribuisce a rafforzare la sensazione di isolamento dal resto dei colleghi, sia che si lavori da casa che presso la sede del datore di lavoro.

In ogni caso più i lavoratori ibridi lavorano a distanza, più è probabile che siano isolati. E spesso il lavoro ibrido favorisce legami più formali e strumentali, riducendo così la vitalità dei team di lavoro (Taskin, 2021).

Si sottolinea che il lavoro di squadra è una risorsa importante per raggiungere gli obiettivi di produzione in termini di quantità e qualità, preservando la qualità della vita e la salute sul lavoro. E l'ibridazione del lavoro tende a volte ad indebolire l'esistenza di comunità lavorative all'interno delle organizzazioni e a ridurre il lavoro di squadra.

Rimandiamo, infine, alla lettura integrale del documento EU-OSHA che, riguardo ai fattori di rischio psicosociali e alle implicazioni, positive o negative, del lavoro ibrido si sofferma anche su:

- gestione delle risorse umane
- cyberbullismo
- soddisfazione lavorativa
- equilibrio tra lavoro e vita privata
- benessere e salute mentale.

[Il link al sito della campagna "Lavoro sano e sicuro nell'era digitale".](#)

*Scarica il documento da cui è tratto l'articolo:*

[Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, "Hybrid work: new opportunities and challenges for occupational safety and health". Discussion paper, a cura di Pablo Sanz de Miguel, Maria Caprile and Juan Arasanz \(NOTUS\), documento commissionato dall'Agenzia europea, edizione 2023.](#)



Licenza [Creative Commons](#)

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

---

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