



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS

Corso di laurea Triennale in Scienze e tecniche psicologiche (L5)

Tesi di Laurea Triennale

Work-life balance pre e post COVID-19: lo sviluppo dello smart working

Work-life balance before and after COVID-19:
the development of smart working

Relatore:

Prof. Angelo Boccato

Laureando: *Pietro Farina*

Matricola: *2013556*

Anno accademico: 2023/2024

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Introduzione..... | 3 |
| CAPITOLO 1: Work-life balance..... | 5 |
| 1.1 Cosa si intende per work-life balance?..... | 5 |
| 1.2 I modelli classici proposti dalla letteratura..... | 8 |
| 1.3 Verso una prospettiva integrata..... | 9 |
| 1.4 Disparità nel work-life balance..... | 11 |
| CAPITOLO 2: Smart working..... | 14 |
| 2.1 Storia e definizione dello smart working..... | 14 |
| 2.2 Aspetti essenziali per uno smart working efficace..... | 16 |
| 2.3 Vantaggi dello smart working..... | 18 |
| 2.4 Svantaggi dello smart working..... | 19 |
| CAPITOLO 3: Convivere con un nuovo stile di lavoro..... | 21 |
| 3.1 Work-life balance durante la pandemia..... | 21 |
| 3.2 Le due facce dello smart working..... | 23 |
| 3.3 Una prospettiva ibrida..... | 26 |
| Conclusioni e limitazioni..... | 29 |
| Bibliografia..... | 31 |

INTRODUZIONE

La pandemia che ha colpito il mondo intero nell'anno 2020 ha portato notevoli cambiamenti, soprattutto in ambito lavorativo.

Lo smart working, che già da qualche anno stava prendendo piede nelle aziende di grandi dimensioni, è diventato prima vitale (durante il lockdown imposto dalla maggior parte dei Governi mondiali) e successivamente una valida alternativa al lavoro in ufficio. Sono poche, ormai, le aziende che non permettono, o non hanno permesso nella loro storia, ai propri dipendenti di lavorare da casa e gli studi a riguardo abbondano, soprattutto in questi ultimi anni.

Questo studio analizza l'impatto dello smart working nella vita dei lavoratori e l'effetto che quest'ultimo ha sul bilanciamento tra la sfera lavorativa e familiare.

Nel primo capitolo si pone l'attenzione sul work-life balance, descrivendolo e proponendo varie definizioni date dalla letteratura nel corso degli anni. Vengono messi in evidenza i modelli classici e si propongono due modelli che tentano di integrare il dominio lavorativo ed extralavorativo, al fine di trarne dei benefici. Il capitolo si conclude, infine, dando spazio a quelle categorie di lavoratori che spesso vengono poco menzionate o trascurate quando si parla di work-life balance, come le persone senza figli o le donne in carriera.

Nel secondo capitolo, invece, viene descritto lo smart working in tutte le sue sfaccettature. Viene introdotta la storia e l'evoluzione che ha compiuto in questi anni (oltre che le definizioni date dagli studiosi), per poi indagare gli aspetti essenziali necessari affinché lo smart working si possa ritenere efficace per il lavoratore e per

l'azienda. Infine, vengono descritti in termini generali i vantaggi e gli svantaggi che l'attuazione delle politiche di lavoro flessibile comporta.

Il terzo ed ultimo capitolo si apre ponendo il focus sul work-life balance dei lavoratori durante la pandemia da COVID-19, analizzando le difficoltà e le incognite che ha portato questo repentino cambiamento. Oltre a ciò, vengono approfondite le forze e le carenze dello smart working, per infine concludere con la proposta di una prospettiva ibrida che sembra affascinare le aziende moderne.

CAPITOLO 1: WORK-LIFE BALANCE

1.1 Cosa si intende per work-life balance?

A partire dalla fine degli anni '80, la letteratura si è concentrata sempre di più sul favorire un equilibrio tra la vita lavorativa e la vita extralavorativa, sviluppando il concetto di work-life balance (Burke - Greenglass, 1987; Eckenrode - Gore, 1990; Zedeck, 1992). In questi ultimi anni, in seguito alla grande trasformazione del lavoro dovuto alla cosiddetta quarta rivoluzione industriale (in cui la tecnologia digitale e l'intelligenza artificiale hanno preso il sopravvento), il concetto di work-life balance ha assunto sempre più importanza nell'ambito delle risorse umane e gli investimenti delle aziende in quel determinato ambito sono tutt'ora in continua crescita, specialmente nel nostro Paese. Secondo l'edizione 2019 del Work-Life Balance Index stilata dall'Ocse, infatti, l'Italia si colloca in seconda posizione per quanto riguarda l'equilibrio vita-lavoro, alle spalle dell'Olanda e davanti alla Danimarca. Gli indicatori che sono stati presi in considerazione, in questo caso, sono stati il tempo libero (famiglia, hobby, sport, amici,...) e la percentuale di lavoratori dipendenti che lavorano troppe ore al giorno. Inoltre, sempre secondo la stessa ricerca, nel nostro Paese solo il 4% dei lavoratori dipendenti lavora un eccessivo numero di ore al giorno, a fronte di una media Ocse pari all'11%; mentre il tempo libero speso per la propria persona è pari al 69% (considerando anche le ore di sonno) a fronte di una media europea del 63% del tempo totale.

Ma per quale motivo le aziende pongono così tanta importanza al work-life balance?

La risposta la si può trovare nelle varie definizioni che negli anni la letteratura ha tentato di dare a questo concetto. Non esiste infatti una definizione universalmente

accettata, ma Kalliath e Brought (2008) hanno provato a definire il work-life balance come “la percezione individuale che le attività lavorative e non lavorative siano compatibili e promuovano la crescita in conformità con le attuali priorità di vita dell’individuo”. L’equilibrio tra vita lavorativa ed extralavorativa, perciò, può influenzare la performance di ogni lavoratore sia in maniera positiva sia negativa: nel primo caso il benessere e la soddisfazione dei collaboratori influenzano la motivazione e, di conseguenza la produttività; nel caso opposto, invece, uno squilibrio tra la vita al lavoro e quella fuori dal lavoro possono diminuire la performance del lavoratore (Konrad & Mangel, 2000; Cohen & Liani, 2009), causando stress, conflitti di ruolo e sovraccarico di lavoro, tutti aspetti che riducono la soddisfazione (Kim et al, 2019).

La società moderna, orientata alla performance, ha ignorato, e tutt’ora alle volte ignora, l’importanza del principio del “dipendente felice” e le conseguenze che la depressione o la sindrome da burnout del lavoratore (sindrome legata allo stress lavoro-correlato, che porta il lavoratore all’esaurimento delle proprie risorse psicofisiche) possono comportare. Fortunatamente, la maggior parte delle aziende ha colto che il benessere e la soddisfazione dei propri lavoratori influenzano la loro motivazione e produttività, perciò le iniziative di welfare aziendale sono entrate a far parte delle strategie d’impresa. Secondo il rapporto Welfare Index PMI 2019, infatti, il 59,2% delle imprese italiane ha attivato iniziative nell’area della conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Queste iniziative, oltre a migliorare, come già accennato, la soddisfazione dei lavoratori, si dimostrano attraenti per i talenti in fase di recruiting e incrementano notevolmente la retention delle risorse interne. A conferma di questo, una ricerca realizzata su scala mondiale da Gympass e Xerox mostra che nel 2016 il 69% delle aziende multinazionali del pianeta ha sostenuto una strategia globale per

il benessere dei propri dipendenti, quando invece nel 2008 questa percentuale era ferma al 36%. Sempre dalla stessa ricerca, è emerso che il primo motivo che spinge le imprese a sviluppare programmi di wellbeing sia il miglioramento della produttività dei dipendenti (59% dei casi) e il secondo sia l'obiettivo di aumentare il loro coinvolgimento e l'impegno nei confronti dell'azienda (56%). Un'ulteriore ricerca della società internazionale di consulenza manageriale McKinsey & Company ha mostrato come le politiche rivolte al benessere dei dipendenti permettano di ridurre le assenze e le malattie fino al 15% (con un risparmio annuo di circa 1350 euro per dipendente), di pianificare meglio le giornate lavorative e di aumentare la produttività del 5% circa. Il work-life balance, inoltre, è la prima ragione per restare nell'azienda dove si lavora secondo il 44% degli italiani, seguita dall'apprezzamento del lavoro attuale (36%) e dalle buone condizioni economiche (26%), secondo una ricerca sull'attrattività delle imprese in Italia effettuata dall'Istituto di ricerche Icma per conto di Randstad.

Un sottoinsieme del work-life balance è sicuramente il work-family conflict, che viene definito da Kahn et al (1964) come "una forma di conflitto inter ruolo nella quale le pressioni di ruolo provenienti dall'ambito lavorativo e da quello familiare sono reciprocamente incompatibili per qualche aspetto". La letteratura a riguardo suggerisce tre maggiori forme di work-family conflict: il conflitto time-based, il conflitto strain-based e infine il conflitto behavior-based (Greenhaus & Beutell, 1985). Il primo si riferisce al fatto che i diversi ruoli che una persona assume tra il lavoro e la famiglia possono competere in termini di tempo, dato che il tempo dedicato ad un aspetto della propria vita non potrà essere dedicato ad un altro (Pleck et al, 1980; Kahn et al, 1964). Il conflitto strain-based, invece, consiste nel trasportare all'interno della famiglia la tensione accumulata nel lavoro, e viceversa. L'ultimo aspetto, infine,

si riferisce a quando una persona non riesce ad aggiustare il proprio comportamento in base al ruolo che ricopre in quel momento e alle aspettative delle persone vicine a lui (questo comporta nella persona stress e conflitti tra ruoli).

1.2 I modelli classici proposti dalla letteratura

La letteratura propone diversi modelli per spiegare la relazione tra vita lavorativa ed extralavorativa. Di seguito vengono elencati quelli che più hanno influenzato la ricerca.

Prima fra queste è la “Spillover Theory” (Staines, 1980; Frone, 2003). Questa teoria assume che i confini tra vita lavorativa e vita familiare sono molto labili e perciò un evento che influenza la vita lavorativa influenzerà a sua volta anche quella familiare. Lo “spillover” può essere sia di carattere negativo che positivo: nel primo caso si presuppone che un’esperienza negativa in un campo della vita dell’individuo porti negatività anche negli altri campi; al contrario, invece, nel caso di spillover positivo aumenterà la soddisfazione e la positività negli altri domini. Questo avviene soprattutto nei tempi moderni, in cui, con l’avvento dello smart working, i confini tra vita privata e vita familiare sono molto fragili e lo spillover è all’ordine del giorno.

Un altro modello, simile per certi aspetti alla “Spillover Theory”, è la “Congruence Theory” (Frone, 2003; Morris & Madsen, 2007). Questa prevede un parallelismo tra le emozioni esperite sul lavoro e nella vita privata, dovuto all’effetto di una terza variabile (Morf, 1989; Zedeck, 1992). La terza variabile (fattori genetici o di personalità) media la relazione e influenza entrambi i domini (Morris & Madsen, 2007).

Il modello che trova meno riscontro al giorno d’oggi è sicuramente la “Segmentation Theory” (Edwards & Rothbard, 2000, citati in Morris & Madsen, 2007), che considera

la sfera privata e quella professionale separate e indipendenti, senza alcuna influenza l'una sull'altra (Frone, 2003; Morris & Madsen, 2007). Anche se, vivendo in un mondo in cui i confini sono sempre più labili, la teoria sembra ad oggi difficilmente applicabile, risulta interessante il fatto che secondo i ricercatori sono proprio gli individui ad esercitare uno sforzo attivo per separare i due domini (Lambert, 1990; Frone, 2003).

Secondo la "Compensation Theory" (Edwards & Rothbard, 2000, citati in Morris & Madsen, 2007), invece, in caso di insoddisfazione in un dominio, gli individui reagiscono cercando di controbilanciare la delusione o lo stress con esperienze positive nell'altro dominio. Ovviamente, facendo questo, si limita maggiormente il tempo e le energie impiegate nel dominio che trasmette più insoddisfazione e infelicità, andando molto probabilmente a peggiorare la situazione.

L'ultimo modello tradizionale analizzato è la "Resource Drain Theory" (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003, citati in Morris & Madsen, 2007), che risulta molto simile alla "Compensation Theory". Secondo questa teoria, infatti, le risorse dell'individuo (tempo, energia e attenzione) sono limitate e l'utilizzo di queste in un dominio ne preclude l'utilizzo nell'altro dominio. Rispetto alla teoria sopra citata, i ricercatori qui non intendono la compensazione come una ricerca attiva, ma come una conseguenza all'esaurimento delle risorse, con conseguente insoddisfazione sia nell'ambito lavorativo che in quello familiare (Cooke - Rousseau, 1984; Crouter, 1984).

1.3 Verso una prospettiva integrata

I modelli tradizionali hanno da sempre cercato di spiegare la relazione tra vita lavorativa ed extralavorativa, ma negli ultimi anni la letteratura ha spostato

l'attenzione sull'integrazione dei diversi domini al fine di avere dei benefici da questo. Per cercare di capire come l'integrazione fra domini possa influenzare positivamente (o negativamente) la vita dell'individuo prendiamo in considerazione due teorie: la "Conservation of Resources Theory" (Hobfoll, 1989, 2002) e la "Border Theory" (Clark, 2000).

La prima descrive come le persone reagiscono ai fattori di stress e in che modo questi influenzano il loro benessere. Secondo la COR, le reazioni degli individui alle richieste dei domini possono essere personali o contestuali (Hobfoll, 2002). Le risorse personali comprendono tempo, energie, tratti di personalità e tutte quelle caratteristiche che sono insite nell'individuo. Le risorse contestuali, invece, si riferiscono all'ambiente, al contesto sociale in cui un individuo si trova, come possono essere le relazioni, l'autonomia sul posto di lavoro o il supporto sociale (Brummelhuis & Bakker, 2012).

La "Border Theory", invece, concentra la sua teoria sulla definizione dei confini tra vita privata e lavorativa. Partendo dal presupposto che le persone sono dei "quotidiani varcatori di limiti", secondo la visione di Clark (2000), gli individui agiscono sul dominio familiare e lavorativo e sui confini che li separano per cercare il punto di equilibrio con il minimo grado di conflitto. Il grado di interazione tra i domini è condizionato dalla forza dei confini che li separano e sono definiti da due caratteristiche: la flessibilità, che descrive il grado in cui i confini possono espandersi o irrigidirsi in base alle richieste di uno o dell'altro dominio (Hall & Richter, 1988, citato in Clark, 2000), e la permeabilità, grado in cui elementi di altri domini possono interagire con un dominio (Beach, 1989; Hall & Richter, 1988; Piotrkowski, 1979, citati in Clark, 2000). Questa teoria risulta molto attuale, poiché proprio durante lo smart working l'individuo si trova in un cosiddetto "borderland", in cui i confini tra il

dominio familiare e quello lavorativo presentano un alto grado sia di flessibilità che di permeabilità (Clark, 2000). In questi casi, se i domini sono simili tra loro, si avrà uno spillover positivo, in cui la sfera privata e lavorativa si influenzano reciprocamente in maniera positiva, aumentando le risorse e la soddisfazione dell'individuo (Greenhaus & Powell, 2006). Nel caso in cui, invece, le responsabilità dei ruoli sono incompatibili, gli individui possono avere delle difficoltà nel trovare risorse per entrambi i domini, causando stress e difficoltà nel rispettare le aspettative (Puranikin, Koopman e Vough, 2019, citati in Santarpia et al, 2021). In questo caso, si assiste ad uno spillover negativo, che comporta i cosiddetti "Cross-role interrupting behaviors" (IB), ad esempio rispondere alle mail di lavoro mentre si cena ("Work interrupting Non-Work behaviors") oppure al contrario rispondere ad un familiare mentre si sta lavorando ("Non-Work interrupting Work behaviors") (Santarpia et al, 2021).

1.4 Disparità nel work-life balance

Quando si parla di work-life balance, si fa riferimento alla capacità di bilanciare la sfera personale (salute, famiglia e tempo libero) con la sfera professionale (carriera e ambizione). Spesso, però, la letteratura si è incentrata troppo sul conflitto lavoro-famiglia, lasciando in disparte tutte quelle persone che si trovano in uno stato diverso dall'aver una famiglia "classica" composta da genitori e figli. Secondo gli studi di Ashburn e Nardo (2017), infatti, le persone senza figli sono percepite come meno bisognose di avere il tempo libero necessario per un corretto work-life balance. Il lavoro viene visto come il loro unico pilastro per sostenere la loro identità e, di conseguenza, le loro preoccupazioni oltre alla vita lavorativa possono essere viste come non legittime rispetto a quelle dei colleghi con famiglia (Williams & Multhaup, 2018). Questo concetto errato non deriva solo dalla società, ma anche

dagli stessi soggetti in questione, che pensano che le ragioni legate ai figli siano le uniche per prendersi una pausa dal lavoro e, di conseguenza, fanno spesso straordinari e difficilmente rifiutano un lavoro extra (Wilkinson et al, 2017). A proposito di questo aspetto, si possono notare molte differenze da Paese a Paese, per esempio, restando in Europa, Paesi del nord (come l'Olanda) generalmente hanno un atteggiamento positivo nei confronti delle persone senza figli, al contrario di Paesi del sud Europa (ad esempio l'Italia) in cui vengono visti diversamente dalle persone con figli (Merz & Liefbroer, 2012). Ciò che è di fondamentale importanza è la concezione che nella sfera personale del work-life balance non esiste solamente la famiglia, ma molti altri aspetti personali spesso sottovalutati, come avere un sonno sano o l'importanza di amici esterni, che consentono l'accesso al mondo al di fuori del luogo di lavoro.

Un altro aspetto da menzionare è il ruolo delle donne. Secondo la letteratura, difatti, il work-life balance è piuttosto precario e sbilanciato a discapito della componente femminile. Le donne, in media, vengono pagate meno, sono occupate meno e allo stesso tempo vengono maggiormente coinvolte nella cura dei famigliari e nelle attività domestiche e questo inficia sicuramente sulla loro work-life balance. A sostegno di questo, secondo il rapporto Eurofound che mette in risalto i profili che tendenzialmente hanno maggiori difficoltà nel conciliare vita privata e vita lavorativa, le madri single sono quelle che segnalano più difficoltà di conciliazione. Inoltre, secondo un articolo del quotidiano Repubblica di fine 2023, nel 2022 si sono dimesse più di 44000 madri, proprio a causa delle difficoltà di conciliare carriera e famiglia. La difficoltà delle madri lavoratrici si riscontra anche nei dati diffusi da Confcommercio, secondo cui nel 2022 in Italia il tasso di partecipazione femminile al

mercato del lavoro è stato pari al 48,2%, ben 11 punti percentuali in meno rispetto alla media europea.

CAPITOLO 2: SMART WORKING

2.1 Storia e definizione dello smart working

Con il termine smart working si vuole fare riferimento ad un accordo in cui i lavoratori svolgono le loro mansioni, del tutto o in parte, da un luogo alternativo rispetto alla sede aziendale predefinita in cui si svolge il lavoro in presenza (Ilo, 2020).

Con l'avvento della pandemia da COVID-19, in un contesto di "congelamento" dell'ambito lavorativo e di una sospensione della normalità della vita professionale, è divenuto inevitabile il passaggio ad una tipologia di lavoro definita appunto "agile". Un numero importante di lavoratori, infatti, ha visto chiudere le loro normali sedi di lavoro e trasferire le proprie attività a casa, nella maggior parte dei casi sostenuti dalle proprie risorse personali e professionali, facendo ricorso alla propria motivazione intrinseca. Si stima infatti che all'inizio del 2020 (anno in cui è scoppiata la pandemia) solo 570 mila italiani lavorassero in smart working, a differenza di Marzo, quando sono aumentati fino ad arrivare a 8 milioni (De Masi, 2020).

La storia dello smart working, però, inizia molto prima della pandemia. Le prime forme di lavoro flessibile, infatti, risalgono a sperimentazioni avviate negli Stati Uniti nei primi anni '70, che si prefiggevano di alleviare i problemi legati alla mobilità dei lavoratori, al traffico e al conseguente inquinamento (Toscano & Zappalà, 2020). Il lavoro cosiddetto agile, perciò, deriva da preoccupazioni ambientaliste, per poi aumentare la sua popolarità ed il suo utilizzo grazie ai cambiamenti nel contesto sociale (con l'avvento della pandemia) e nel contesto familiare, dove le strutture sono cambiate rispetto a qualche decennio fa: è molto comune ora avere entrambi i

genitori lavoratori o nuclei familiari monogenitoriali, che quindi necessitano di una certa flessibilità per poter badare ai figli e alle faccende extra lavorative.

Felstead e Henseke (2017) hanno provato a spiegare la crescita dello smart working attraverso tre fattori: la crescita della knowledge economy, i cambiamenti demografici nella forza lavoro e la flessibilizzazione del lavoro. Con la prima si intende un'economia che privilegia il lavoro "mentale" rispetto a quello fisico o manuale (Charalampous et al, 2019), il che agevola un incremento dello smart working, dato che la presenza fisica non è necessaria. I cambiamenti demografici nella forza lavoro, invece, sono, ad esempio, l'incremento delle madri lavoratrici, che spingono le aziende ad offrire soluzioni di lavoro che si adattino meglio alle loro esigenze (Felstead & Henseke, 2017). Infine, la flessibilizzazione del lavoro, introdotta dalle aziende e dalle leggi entrate in vigore negli ultimi anni, sono finalizzate alle esigenze dei lavoratori e alle richieste della società.

La prima legge riguardo il lavoro flessibile in Italia, infatti, risale al 2017 dal titolo "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", in cui si vuole porre l'attenzione sulla presenza di un accordo scritto che disciplini modalità e orari di lavoro subordinato.

Grazie a tutto questo, nel 2023 i lavoratori da remoto nel nostro Paese erano 3,585 milioni e nel 2024 si stima una crescita che porterà a 3,65 milioni di lavoratori in smart working. Quasi tutte le grandi imprese (96%), infatti, prevedono al loro interno iniziative a riguardo e, di queste, tutte (tranne un 6%) prevedono di mantenere lo smart working nei prossimi anni (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2023).

2.2 Aspetti essenziali per uno smart working efficace

Lavorare da remoto comporta delle conseguenze significative anche sulle modalità in cui vengono svolte le mansioni. Essendo in casa e non sul posto di lavoro, non si avrà più un controllo giornaliero da parte del proprio superiore, ma al contrario si dovrà lavorare per obiettivi, quindi con maggiore autonomia e flessibilità, ma anche maggiore responsabilità.

Hartog, Solimene e Tufani (2015) hanno provato a descrivere i 3 asset principali necessari all'implementazione di un modello organizzativo di smart working: behaviours, bytes e bricks. Con behaviours, si intende importare in azienda valori chiave di collaborazione, condivisione delle conoscenze e trasparenza di comunicazione. In questo modo, si crea un rapporto di totale fiducia tra i dipendenti che permette di avere successo anche nel cambiamento organizzativo. Inoltre, l'errore cambia la sua natura: da essere una variabile del lavoro da demonizzare e da non commettere, esso viene rivalutato come un valore da condividere nel dettaglio con i colleghi per essere analizzato e studiato. Quando si parla di bytes, invece, si sottolinea che le informazioni non hanno più solo la necessità di essere digitali ma devono anche essere costantemente condivise tra i membri del team. Essendo il contatto umano inesistente, la condivisione di informazioni in tempo reale tramite piattaforme risulta un elemento fondamentale per poter essere sempre connesso con i colleghi. Infine, l'ultimo asset necessario ad un'innovazione gestionale che possa permettere uno smart working efficace, viene definito con il termine "bricks", con cui si intende riorganizzare le aree e gli spazi aziendali in maniera diversa.

Affinché tutto questo risulti efficace, però, un ruolo fondamentale è quello del manager, che si deve tramutare da controllore spietato a coach nei confronti dei

lavoratori. Il dirigente, infatti, durante lo smart working deve avere una chiara visione degli obiettivi ed un'approfondita conoscenza personale dei membri del team, per poter facilitare la condivisione delle informazioni, porre domande che servono a stimolare il lavoro del suo team e diventare consigliere del proprio staff.

Cambia la leadership, che deve essere meno basata sul controllo e più sulla responsabilizzazione. Finkelstein e Jackson (2005) hanno provato a delineare le caratteristiche di un buon leader durante lo smart working. Essi hanno dimostrato che un leader, in questi casi, deve essere principalmente agile e flessibile, deve dare energia ai lavoratori, scatenando e sfruttando il loro talento. Secondo Rao (2013), infine, la leadership dovrebbe puntare a trovare un equilibrio tra il potere "soft" (come persuadere e incentivare i lavoratori a dare il meglio) e il potere "hard" (ad esempio utilizzando premi o punizioni).

La formazione a riguardo, sia per i manager che per i lavoratori, risulterà di fondamentale importanza. Questi ultimi, infatti, oltre a sviluppare maggiori competenze digitali, dovranno maturare alcune non-cognitive skills, come l'auto organizzazione, l'orientamento al risultato, il problem solving creativo e la collaborazione. Le risorse umane dovranno quindi essere competenti e aiutare i lavoratori nel farli adattare a nuovi metodi di lavoro a cui prima erano estranei.

Un ultimo aspetto da sottolineare per uno smart working che si rispetti è sicuramente l'ambiente domestico. Esso deve predisporre un luogo apposito, isolato, per il lavoratore smart in cui non vi siano disturbi di alcun tipo e ci si possa concentrare adeguatamente; ma non tutti hanno questo privilegio. Questo potrebbe comportare un peggioramento del work-life balance e un aumento dei conflitti in famiglia, con uno spillover negativo sia sulla famiglia che sul lavoro.

2.3 Vantaggi dello smart working

L'opportunità di lavorare da casa è sempre stata considerata come un modo per migliorare la work-life balance di ogni individuo, poiché prevedeva la possibilità di prendersi cura dei membri della propria famiglia (Ammons & Markham, 2004; Johnson et al, 2007). Ma questo non è l'unico vantaggio dello smart working.

Lavorare da casa, infatti, migliora la performance lavorativa, riduce lo stress e diminuisce il turnover (Contreras et al, 2020; Kossek et al, 2006; Fonner & Roloff, 2010; Coenen & Kok, 2014; Anderson et al, 2015).

Studi condotti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2018) hanno confermato un aumento della produttività del 15%, una diminuzione del 20% del tasso di assenteismo e una riduzione del 30% di costi non produttivi di gestione per le immobilizzazioni ambientali. L'80% degli smart worker, inoltre, possono dichiarare di aver ottenuto un significativo miglioramento del loro work-life balance, il quale influenza positivamente il livello di stress e, a catena, aumenta la produttività e la creatività. Questi dati confermano che la fiducia, il supporto e la responsabilità data al lavoratore in smart working non è solo associato a livelli più elevati di partecipazione, ma anche ad un loro più elevato rendimento e ad un incremento dell'efficacia organizzativa (Martin & MacDonnell, 2012).

Un altro aspetto, spesso sottovalutato, ma altrettanto importante, è la riduzione del costo di affitto degli uffici e tutto ciò che ne consegue. Secondo un articolo della BBC News (2021), infatti, si è visto che le aziende stanno traendo vantaggio dalla richiesta dei dipendenti di lavorare da casa, risparmiando sui costi di affitto degli uffici. Inoltre, tutto ciò aiuta anche a far respirare le città dal tormento del traffico e di conseguenza dallo smog, oltre ad evitare il pendolarismo. Sempre secondo un articolo dell'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano (2023), lo

smart working ha effetti molto benefici sull'ambiente: due giorni a settimana di lavoro da remoto eviterebbero l'emissione di 480 kg di CO₂ all'anno a persona. Relativamente all'ambiente, si è notato, inoltre, che il 14% di chi lavora da remoto ha cambiato casa o ha deciso di farlo, scegliendo per la maggior parte dei casi zone periferiche o piccole città (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2023). Un cambiamento che ha incentivato anche la costruzione e l'ampliamento di molti spazi di coworking, così da permettere al lavoratore di poter lavorare da remoto in un ambiente isolato e indisturbato.

2.4 Svantaggi dello smart working

Numerose ricerche hanno sottolineato gli aspetti critici dello smart working e tutte le preoccupazioni che questo massiccio cambiamento comporta. Molti aspetti del lavorare da remoto, infatti, influenzano negativamente il work-life balance dei lavoratori. Come nel precedente paragrafo, qui vedremo alcuni aspetti logistici che inevitabilmente diminuiscono il benessere dei lavoratori in smart working, per poi, nel prossimo capitolo, approfondire gli argomenti legati più alla percezione individuale.

La prima insidia dello smart working è sicuramente la possibile difficoltà di comunicazione. Intoppi relativi a questioni tecniche (come l'assenza di internet o le batterie scariche di computer, mouse, ecc...) e la bassa qualità della comunicazione digitale sono all'ordine del giorno. Questo comporta una perdita di tempo e, spesso, conflitti tra colleghi e superiori. A tutto ciò, si aggiunge la mancanza di competenze digitali. Secondo un'indagine riportata su Il Sole 24 Ore del 10 Marzo 2023, di 1400 imprese coinvolte con un numero maggiore di 20 dipendenti, circa un terzo hanno manifestato carenze di competenze digitali, di adeguata connettività e di appropriate soluzioni che consentano di gestire il proprio business facendo ricorso a queste

modalità. Queste difficoltà comportano ad un'inevitabile riduzione della qualità della relazione con i colleghi (Golden, 2006), dato che il contatto umano tra dipendenti risulta inferiore e spesso si va a perdere un forte legame tra i membri del team, con conseguenze di minor condivisione di idee e socializzazione (BBC News, 2021; Vassel, 2021).

In questi casi, il ruolo fondamentale è, come spesso accade, quello del manager, il quale deve implementare sistemi di comunicazione che alternino scambi di informazione virtualmente e scambi di emozioni e sentimenti a livelli fisico, attraverso sistemi di feedback e incontri scadenzati finalizzati alla socializzazione dei membri del team.

Questo permetterebbe di ovviare anche al secondo problema logistico dello smart working, che è la trasmissione della cultura organizzativa dell'azienda ai nuovi arrivati. Essendo lontani dall'ufficio e dai propri colleghi, infatti, una delle maggiori difficoltà dei neoassunti potrebbe essere l'acquisizione della cultura aziendale, che non può essere trasmessa da remoto. Il rischio è di perdere quel senso di appartenenza all'azienda e il significato del lavoro, che va oltre alla pura necessità materiale, ma si focalizza anche sul dare un contributo all'azienda e alla comunità, in accordo con la mission e l'impresa per cui si lavora.

La maggior parte delle ricerche, però, si sono concentrate sulla differenza di work-life balance tra il lavoratore da remoto e il lavoratore in ufficio e queste hanno portato a diverse conclusioni, che analizzeremo nel dettaglio nel prossimo capitolo.

CAPITOLO 3: CONVIVERE CON UN NUOVO STILE DI LAVORO

3.1 Work-life balance durante la pandemia

In un contesto già estremamente dinamico, che strizzava l'occhio allo smart working e a diverse forme di lavoro flessibile, all'inizio del 2020, fa irruzione nella vita di tutti i lavoratori un evento imprevisto: il COVID-19.

Come già accennato precedentemente all'inizio del capitolo 2, lo smart working ha rappresentato un'alternativa più che valida alla modalità di lavoro che viene definita "normale", e questo ha permesso a molte aziende di rimanere in vita e di essere ancora competitive sul mercato. Purtroppo, però, come sappiamo, le condizioni di lavoro durante la pandemia non erano ottimali e il work-life balance dei lavoratori ne ha risentito.

Un primo aspetto sicuramente preoccupante è stata l'assenza di una regolamentazione del lavoro da remoto, che ha portato ad una totalizzazione del tempo dedicato esclusivamente al lavoro stesso. Si stima infatti che i lavoratori italiani, durante la pandemia, abbiano lavorato più a lungo del solito, per molte più ore rispetto al normale orario di ufficio, non tanto a causa di un aumento del carico lavorativo, ma probabilmente per l'azzeramento dei momenti dedicati alla socializzazione. Le distrazioni sociali che si possono verificare nella vita d'ufficio quotidiana (come chiacchierare con un collega o prendere un caffè alla macchinetta) sono indispensabili per poter "staccare mentalmente" per qualche minuto e potersi rilassare. La mancanza di questa componente ha causato un peggioramento del work-life balance, influenzando negativamente l'efficienza e la concentrazione del lavoratore, il quale veniva costretto a lavorare anche la sera, facendo ricadere le sue

frustrazioni e insoddisfazioni sulla famiglia e soprattutto sui figli. Una ricerca condotta da Bianchi (2011) afferma infatti che fare ore extra di lavoro condotte la sera o il weekend può impattare negativamente il rapporto con i figli, data la mancanza di supervisione e l'assenza del genitore nei momenti in cui il figlio non si trova a scuola. L'incremento delle ore lavorative durante il lockdown è stato anche causato dalle aspettative dei datori di lavoro, i quali esigevano che i propri dipendenti fossero sempre online e rispondessero subito alle questioni lavorative (Bin et al, 2021). Questo fenomeno è noto anche come techno-invasion, in riferimento all'essere sempre raggiungibile e sintonizzato; questo ha comportato una riduzione della soddisfazione lavorativa, della fiducia e dell'impegno nei confronti dell'azienda. Inoltre, tutto ciò è sfociato in una completa mancanza di confini tra lavoro e vita privata, provocando una sovrapposizione tra il rispondere alle email, fare chiamate lavorative e godersi il tempo per sé stessi e la propria famiglia. Certamente, l'obbligo di rimanere in casa, imposto dalla maggior parte dei Governi mondiali, non ha aiutato in questo senso, poiché ha ridotto il numero di attività extra lavorative normalmente permesse alle persone al fine di avere del tempo per sé stesse.

Un altro aspetto che sicuramente ha influenzato negativamente il work-life balance dei lavoratori è stato l'isolamento. La comunicazione con i colleghi resa possibile solamente attraverso dispositivi elettronici ha comportato un aumento dello stress ed una riduzione di produttività ed efficienza del lavoro da casa (Toscano & Zappalà, 2020). Questo è dovuto anche alla difficoltà di adattamento alle nuove tecnologie da parte di molti lavoratori, i quali sono stati esposti ad un cambiamento da un giorno all'altro, senza un'adeguata formazione.

Anche la mancanza di informazioni chiare e di conoscenze riguardo al virus e ciò che ne derivava ha influito sulle difficoltà di adattamento dei lavoratori in smart

working, soprattutto per coloro che operavano nell'ambito sanitario. Uno studio di Manzano Garcia e Ayala Calvo (2021) ha affermato che la mancanza di nozioni riguardanti il COVID-19 ha creato ansia e un eccesso di carico di lavoro tra gli operatori sanitari, inficiando il loro work-life balance. Senza ombra di dubbio, per quel tipo di lavoro ha influito l'essere costantemente ad alto rischio di trasmissione, per cui i livelli di stress erano molto alti.

In conclusione, si può affermare che, durante la "prima ondata" di pandemia, in generale, i lavoratori si stavano ancora adattando alle nuove imposizioni, costruendo un piccolo ufficio in casa e prendendo le misure per bilanciare il lavoro con i propri bisogni e quelli della famiglia, perciò hanno accumulato stress e ansie, anche a causa dell'inconsapevolezza di quello che sarebbe successo nel futuro.

3.2 Le due facce dello smart working

In questo paragrafo si vogliono approfondire i pro e i contro dello smart working, evidenziando altre tematiche rispetto a quelle analizzate nei paragrafi 2.3 e 2.4, che possono influenzare il lavoratore da casa e il suo work-life balance. Molti aspetti dello smart working che potrebbero sembrare vantaggiosi, infatti, hanno un rovescio della medaglia, che se non adeguatamente analizzati e contrastati possono peggiorare il work-life balance del lavoratore.

Primo tra questi è l'autonomia percepita. La flessibilità nei tempi e nei modi di portare a compimento gli obiettivi incrementa la percezione del lavoratore di avere autonomia e fiducia nel proprio lavoro, migliorando a sua volta il suo work-life balance (Allen & Shockley, 2009; Beigi, Shirmohammadi & Stewart, 2018). Il lavoratore che riesce a sfruttare questa indipendenza può aumentare la concentrazione e la produttività, decidendo quando e come lavorare. Tutto questo

però ha un rovescio della medaglia, che comporta un forte rischio di isolamento del lavoratore, minando alla cooperazione tra i colleghi e la percezione di lavoro di gruppo. Specialmente l'utilizzo sistematico di apparecchi elettronici per poter comunicare con gli altri può portare a solitudine e lontananza dai compagni di lavoro, oltre ad una riduzione della motivazione e della performance (Martin & McDonnell, 2012). Una soluzione a questo specifico caso, potrebbe essere implementare (anche a livello contrattuale) il lavoro di gruppo alternando momenti di indipendenza a momenti di co-working, incentivando call in cui i colleghi possono fare il punto sulla situazione e scambiarsi idee a riguardo.

Un altro aspetto controverso per la letteratura è il ruolo che può avere lo smart working nel migliorare il work-life balance delle donne, specialmente quelle con figli. A primo impatto, infatti, si potrebbe pensare che avere orari lavorativi non standardizzati possa portare benefici ai genitori, magari alternando il proprio tempo tra lavoro e figli, avendo sempre almeno uno dei due genitori disponibile a stare con loro (Bianchi, 2011). Così facendo, l'azienda permette alle madri di lavorare anche subito dopo il parto, incrementando la soddisfazione lavorativa e il work-life balance (Chung & Van der Horst, 2018; Fuller & Hirsch, 2018). La critica, però, ha notato che, soprattutto durante la pandemia, gli effetti dello smart working sulle donne sono stati peggiori sul work-life balance rispetto agli uomini, con un aumento delle ore lavorative e di quelle dedicate a figli o anziani e una diminuzione delle ore dedicate a sé stesse. A conferma di questo, uno studio di Leroy, Schmidt e Madjar (2021) ha affermato che, generalmente, le donne accusano di più interruzioni non legate al lavoro rispetto agli uomini e sono costrette a fare più cose contemporaneamente (come badare ai figli durante il lavoro), il che le porta ad accumulare più stress e ansia rispetto alla media degli uomini. Una soluzione potrebbe essere aiutare i

lavoratori (in questo caso soprattutto le lavoratrici) a creare dei confini ben definiti tra l'ambito lavorativo e quello familiare, al fine di limitare l'effetto "spillover" del lavoro nella vita privata.

Un aspetto invece da sottolineare in positivo è l'appetibilità dello smart working per alcune categorie di lavoratori, soprattutto quelli più giovani. Recenti ricerche, infatti, hanno evidenziato che la maggior parte dei millennials vorrebbero avere la possibilità di lavorare da casa e/o avere orari flessibili (Finn & Donovan, 2013; Deloitte, 2018). Per questo, numerose aziende hanno iniziato a tener conto di questa modalità nelle procedure di selezione e nella formazione per poter rimanere competitivi sul mercato e mantenere i propri talenti oltre che affinare le skills dei loro dipendenti nel gestire la flessibilità e l'autonomia consentita dallo smart working (Daniels, Lamond & Standen, 2000; Eversole, Venneberg & Crowder, 2012; Morgan, 2014).

Un'ultima prospettiva che è già stata accennata precedentemente, ma che è bene approfondire è il rischio di overworking. Lavorare da casa, senza avere un luogo designato dal quale allontanarsi agli orari predefiniti, può portare con sé il rischio di non avere limiti temporali, ma di sottostare ad un modello implicito di domanda-risposta in tempo reale. Questo può avere come conseguenza un fenomeno che viene definito con il termine "binge working", per cui si intende un'abbuffata di videochiamate, una maratona senza sosta in cui il lavoratore trascorre ore davanti ad uno schermo per completare il suo ciclo giornaliero di riunioni (Zamperini, 2017). L'iperconnessione e l'ipercomunicazione comporta a sua volta una forma di stress lavorativo associato all'utilizzo di dispositivi elettronici che è causa di malessere per gli smart workers e comporta una diminuzione della produttività e costi alti per l'azienda (Molino et al, 2020). Questo "technostress" viene

diviso in: sovraccarico di tecnologia (in cui i lavoratori faticano ad adattarsi ai nuovi ritmi imposti dalla tecnologia), invasione tecnologica (dove si ha la percezione che la sfera lavorativa abbia preso il sopravvento sulla propria vita), complessità (difficoltà nell'uso della tecnologia e percezione di inadeguatezza), insicurezza (quando si percepisce la tecnologia come una minaccia alla propria stabilità lavorativa) e infine l'incertezza (data dai continui cambiamenti e i continui aggiornamenti che ogni lavoratore deve fare affinché sia propriamente formato) (Ragu-Nathan et al, 2008). Per ovviare a questi problemi, la letteratura consiglia di usare gli ormai diffusi sistemi di sospensione automatica delle notifiche negli orari in cui il lavoro deve essere messo in pausa per permettere una gestione sana del tempo ed avere a disposizione dei momenti per sé stessi.

3.3 Una prospettiva ibrida

Come si è visto, la letteratura non riesce ancora a dare una risposta definitiva sull'efficienza o meno dello smart working e sul miglioramento del work-life balance dei lavoratori che usufruiscono di orari e luoghi flessibili. Il trend cavalcato dalle aziende ora sembra quindi essere quello di un "lavoro ibrido" rispetto al classico lavoro da casa per 5 giorni su 5.

Integrare momenti di lavoro in remoto (e in autonomia) con momenti di lavoro in presenza (possibilmente in dinamiche collaborative) sembra essere diventata la giusta soluzione per permettere di assecondare le esigenze del lavoratore di rimanere a casa e allo stesso tempo evitare quei rischi che sono stati descritti precedentemente e che potrebbero minare il work-life balance.

A sostegno di questo, sono stati fatti diversi studi, tra cui quello di Golden e Veiga (2005), in cui veniva preso un campione di lavoratori di una grande impresa ad alta

tecnologia che svolgeva in media 11 ore di lavoro settimanali a distanza. I ricercatori hanno rilevato che, sebbene la soddisfazione crescesse al crescere del telelavoro, quando venivano superate le 15 ore settimanali la soddisfazione non aumentava più, anzi tendeva a diminuire. Oltre a questo, hanno notato che la soddisfazione risultava più elevata se il lavoro da svolgere era meno interconnesso con altri colleghi e permetteva ampi margini di discrezionalità.

Anche grosse aziende hanno portato avanti in questi anni grossi progetti per incrementare lo smart working. Una di queste è la BMW, che ha permesso ai propri dipendenti di lavorare da remoto un giorno a settimana, in cui il lavoratore ha obbligo di reperibilità in prestabilite fasce di orario tramite apparecchiatura elettronica fornita dall'azienda. Inoltre, l'impresa fornisce la possibilità di recuperare le giornate di lavoro da remoto non utilizzate anche se accumulate, in modo da permettere un completo sfruttamento delle 4 giornate mensili. Ovviamente, per poter compiere tutto ciò, l'azienda ha pagato i costi di formazione per ogni dipendente, così da garantirgli un'adeguata preparazione. Un anno dopo l'inizio dell'esperimento, il 100% dei lavoratori dipendenti e dirigenti erano pienamente soddisfatti, con conseguenze sull'aumento della produttività, una riduzione dei costi per gli spostamenti da casa a lavoro, un aumento del tempo che i lavoratori potevano riservare a famiglia e sé e una maggiore responsabilità e autonomia percepita.

Anche l'azienda Barilla si sta muovendo in questo senso. L'impresa, infatti, vorrebbe aumentare i giorni mensili di smart working da 4 a 8, stimando un guadagno di 88 ore l'anno di tempo grazie all'abolizione di tratte giornaliere casa-lavoro.

A proposito di questo, Rob Jansen, program manager IT del Ministero degli Esteri in Olanda, ha focalizzato l'attenzione su una nuova figura di lavoratore, che fa dell'autonomia, della responsabilità e della condivisione tramite la tecnologia il suo

booster per raggiungere una maggiore efficienza lavorativa ed un migliore equilibrio tra vita privata e professionale.

Il lavoratore in smart working, infatti, migliora il proprio work-life balance man mano che usufruisce di questo servizio. Come conferma la meta-analisi di Gajendran e Harrison (2007), occorre del tempo per adattarsi allo smart working e si registra che il conflitto lavoro-famiglia appare minore in chi lavora a distanza da più di un anno rispetto a chi utilizza tale modalità di lavoro da meno tempo. A conferma di ciò, molto recentemente si è visto come l'arrivo della seconda ondata di pandemia abbia colto i lavoratori meno alla sprovvista, poiché già abituati a bilanciare la vita lavorativa con quella privata.

In conclusione, i progetti e gli esperimenti a riguardo sono ancora pochi per affermarlo con certezza, ma sembra che il "lavoro ibrido" sia la soluzione ideale per consentire un adeguato bilanciamento tra vita privata e lavorativa.

CONCLUSIONI E LIMITAZIONI

In questo studio si è cercato di analizzare il work-life balance in relazione allo smart working e come quest'ultimo abbia cambiato il modo di approcciare il lavoro, soprattutto negli ultimi anni.

Oltre a dare spazio al work-life balance di lavoratori che non fanno parte dell'insieme delle persone che appartengono ad una famiglia "tradizionale", il primo capitolo vuole andare oltre ai modelli abituali e classici (che risultano poco applicabili al giorno d'oggi in cui il lavoro e la vita privata sono in continua connessione tra loro) per proporre una prospettiva integrata, prendendo in considerazione la "Conservation of Resources Theory" (Hobfoll, 1989, 2002) e la "Border Theory" (Clark, 2000). Questi due modelli spiegano la relazione tra la sfera professionale e quella privata in maniera più attuale, considerando, nel primo caso, anche il contesto del lavoratore e, nella seconda teoria menzionata, analizzando come i confini tra le due sfere possano essere molto labili e come lavoro e famiglia si possano influenzare reciprocamente.

Il focus dello studio, però, si trova nel terzo capitolo, dove vengono esaminate tutte le sfumature dello smart working, analizzando pro e contro dell'utilizzo di questa modalità di lavoro. Viene proposta una prospettiva definita "hybrid work", in cui viene consigliato l'utilizzo del lavoro da casa per 4/8 giorni mensili, così da poter valorizzare gli aspetti positivi dello smart working (come la flessibilità, l'autonomia e il miglioramento del work-life balance) e allo stesso tempo ovviare alle pericolose conseguenze che quest'ultimo potrebbe comportare (ad esempio l'isolamento, l'overworking e le difficoltà di comunicazione con i colleghi).

Indubbiamente, però, l'efficienza o meno dello smart working dipende anche dalle caratteristiche personali del lavoratore, il quale deve incrementare, oltre a maggiori competenze digitali, delle non-cognitive skills relative all'auto organizzazione, all'orientamento al risultato, al problem solving e alla collaborazione non solo in presenza.

Non per ultimo, da considerare l'importanza del management: anch'esso deve adattarsi e gestire il lavoratore alla luce delle nuove esigenze, come per esempio l'assegnazione dei compiti e stimolare la collaborazione dei lavoratori senza dimenticare un aspetto fondamentale, la collaborazione.

Questo studio si è proposto di esaminare il work-life balance dei lavoratori in smart working, ma, a mio parere, non si può definire completo. La maggior parte degli studi analizzati, infatti, è molto recente e considera solo le conseguenze attuali del lavoro da casa, non potendo analizzare ciò che questo potrebbe comportare in futuro. La ricerca avrebbe quindi bisogno di aggiornamenti successivi per essere completa e per poter dare un'analisi globale dell'utilizzo adeguato dello smart working.

BIBLIOGRAFIA

- Bakker A. B., Shimazu A., Demerouti E., Shimada K. e Kawakami N. (2014). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*
- Bocean C. G., Popescu L., Varzaru A. A., Avram C. D. e Iancu A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *MDPI*
- Bonato R. (2017). Smart working, analisi della Legge 81/2017. *TAO digital library*
- Chan X. W., Shang S., Brough P., Wilkinson A., Lu C. (2022). Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asian Pacific Journal of Human Resources*
- Chung H. (2017). *Work autonomy, flexibility and work-life balance*. University of Kent
- Chung H. e Van der Lippe T. (2018). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Springer link*
- Corsi G. (2017). Quanto è smart lo smart working?. *TAO digital library*
- De Masi D. (2020). *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*. Marsilio Editori
- Esquivel A., Marincean S., Benore M. (2023). The effect of the Covid-19 pandemic on STEM faculty: Productivity and work-life balance. *PLOS ONE*
- Felstead A. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *Wiley online library*
- Filippi S., Yerkes M., Bal M., Hummel B. e de Wit J. (2024). (Un)deserving of work-life balance? A cross country investigation of people's attitudes towards work-life balance arrangements for parents and childfree employees. *Routledge Taylor & Francis Group*
- Greenhaus J. H. e Beutell N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management*
- Guest D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Sage Journals*

- Houston D. M. e Waumsley J. A. (2003). *Attitudes to flexible working and family life*. The Policy Press
- Iannotta M., Meret C., Marchetti G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*
- Maeran R. e Boccato A. (2016). *Lavoro e psicologia*. LED
- Maggi B. (2017). Smart working: le false promesse. *TAO digital library*
- Marino L. e Capone V. (2021). Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*
- Masino G. (2017). Smart working: continuità o trasformazione?. *TAO digital library*
- Michel J. S., Kotrba L. M., Mitchelson J. K., Clark M. A. e Baltes B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*
- Neri M. (2017). Leggere criticamente lo Smart Working. *TAO digital library*
- Politecnico di Milano (2023). Torna a crescere lo Smart Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto. *Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano*
- Putri N. K., Melania M. K. N., Fatmawati S. M. Y. e Lim Y. C. (2023). How does the work-life balance impact stress on primary healthcare workers during the COVID-19 pandemic?. *BMC Health Services Research*
- Ramakrishnan D. (2020). Work Life Balance Post COVID-19. *Europe PMC*
- Rigamonti M. (2019). Tra i campioni del work life balance c'è anche l'Italia. Ecco la top ten dell'Ocse. *Forbes*
- Rinaldini M. (2017). Smart working: tecnologia e tempo. *TAO digital library*
- Sandoval-Reyes J., Idrovo-Carlier S., Duque-OLiva E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *MDPI*
- Scapolan A., Mizzau L. e Montanari F. (2017). Smart working e relazioni di lavoro. *TAO digital library*
- Shagvaliyeva S. e Yazdanifard R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*

- Shirmohammadi M., Chan Au W. e Beigi M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from Covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*
- Songsangyos P. e Iamamporn S. (2020). Remote Working with Work-life Balance. *International Journal of Applied Computer Technology and Information Systems*
- Stankeviciute Z. e Kunskaia S. (2022). Strengthening of work-life balance while working remotely in the context of COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*
- Sturges J. e Guest D. (2006). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*
- Torre T. (2017). Smart working: oltre l'ineludibile fascino?. *TAO digital library*
- Torre T. (2020). Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza. *Electronic journal of management*
- Toscano F. e Zappalà S. (2020). Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti. *Psicologia sociale*
- Voydanoff P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*
- Vyas L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets. *Policy and society*
- White C. e Maniam B. (2020). Flexible working arrangements, work-life balance, and working women. *Journal of Business and Accounting*
- Wirawan Irawanto D., Rofida Novianti K. e Roz K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *MDPI*
- Zamarian M. (2017). Smart working o working smart?. *TAO digital library*
- Zamperini N. (2020). *Lavorare (da casa) stanca: Rischi e opportunità dello smart working*. Castelvevchi Editore
- Zappalà S. (2017). Smart working e fattori psico-sociali. *TAO digital library*