



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata**

Corso di Laurea Triennale in Scienze e Tecniche Psicologiche

Elaborato Finale

**“VARIAZIONI DEI CONTESTI ORGANIZZATIVI E
DELLE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE PRE E POST
PANDEMIA”**

***“CHANGES IN ORGANISATIONAL CONTEXTS AND PRE-
AND POST-PANDEMIC TECHNICAL INNOVATIONS”***

Relatore

Prof.ssa Roberta Maeran

Laureando: Alessandro Lovison

Matricola: 1227593

Anno accademico 2021/2022

Indice

Introduzione	3
1 La Work-Life balance	4
1.1 Cenni storici	5
1.2 Gli effetti derivanti dalla Pandemia Covid-19 sulla WLB	6
1.3 Aspetti futuri Post-pandemia Covid-19 sulla WLB	7
2 I disagi nelle Organizzazioni	8
2.1 Le cause principali	9
2.2 I principali disagi psicologici	10
<i>2.2.1 Sindrome di Burnout</i>	<i>10</i>
<i>2.2.2 Straining</i>	<i>12</i>
<i>2.2.3 Workaholism</i>	<i>13</i>
2.3 Gli effetti dovuti dalla Pandemia Covid-19	15
3 Lo Smart Working	16
3.1 Telelavoro e Smart Working, Excursus Storico e differenze	17
3.2. Lo Smart Working Tourism	20
3.3 Analisi del panorama italiano ed europeo dello Smart Working, benefici e svantaggi	20
<i>3.3.1 Evidenze dal sistema lavorativo italiano</i>	<i>20</i>
<i>3.3.2. Evidenze dal mondo europeo</i>	<i>21</i>
3.4 Lo smart Working nell'era Covid-19	22
4. Conclusioni	23
Bibliografia	24

Introduzione

Lo studio proposto fornisce una definizione accurata dei tre macro-argomenti principali trattati, la *Work-Life Balance*, i Disagi psicologici all'interno dei contesti organizzativi e lo *Smart Working*, inteso come lavoro agile ed analisi degli strumenti a sostegno degli individui, in continua evoluzione tecnologica.

Nel primo step è stata eseguita una ricerca di tipo bibliografica sui punti fondamentali trattati, basandosi inizialmente su di un excursus storico di ricerche pregresse e teorie affini, che siano pertinenti nel descrivere gli sviluppi e i risultati ottenuti, fino nei tempi odierni, nell'ambito del progresso scientifico stabilito nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Nel secondo passaggio, tali nozioni sono messe a confronto con gli studi condotti nel presente periodo storico dettato dalla Pandemia Covid-19, analizzandone gli effetti derivanti sulle persone, sia nella vita privata, che nei contesti organizzativi, incentrandosi su un focus riguardante le sostanziali variazioni avvenute rispetto alle conoscenze pregresse degli argomenti trattati.

Un'ultima analisi viene condotta valutando le prospettive future in merito alle tematiche affrontate precedentemente, ponendosi come obiettivo finale l'individuazione di metodi di prevenzione e d'intervento in chiave positiva e risolutiva dell'insorgenza delle problematiche attuali e future, approfondendo gli aspetti più efficaci al raggiungimento di tale scopo, il tutto ponendosi in un'ottica dedicata alla comprensione dei possibili scenari futuri, con una particolare attenzione agli sviluppi nel campo dell'innovazione tecnologica ed alle applicazioni tecniche degli strumenti a sostegno delle persone, sia nei contesti organizzativi che in quelli sociali ed extra lavorativi.

CAPITOLO 1: La Work-Life balance

Il tempo è considerato ad oggi un elemento di cui tenere imprescindibilmente conto nella vita di tutti i giorni, specie ai tempi odierni; la vita di ogni individuo è basata sul come spende il proprio tempo nei diversi contesti che lo riguardano quotidianamente, tra famiglia, scuola, lavoro, interessi di vario genere e tempi di recupero/riposo.

Nell'ambito delle organizzazioni, specie nei contesti lavorativi, negli ultimi anni si è sviluppato un profondo interesse nello studiare il bilanciamento del tempo in funzione della vita di un individuo, con preciso riferimento alla Work-Life Balance (WLB), il cui termine indica l'insieme delle azioni, teorie ed iniziative studiate ed intraprese allo scopo di equilibrare con cura i ritmi di lavoro con quelli extra-lavorativi di recupero e/o di interessi personali dei propri dipendenti, allo scopo di ottenere e mantenere uno status propedeutico di benessere per tutti.

Tale percorso si è intrapreso in funzione dei mutamenti significativi avvenuti nell'ambito del mondo del lavoro, specie negli ultimi anni, con le conseguenti variazioni delle esigenze di un lavoratore, per diversi motivi:

- Nel mercato del lavoro odierno si è delineato come elemento indispensabile di un individuo un'esigenza di flessibilità sempre più intensa, sia inteso in termini di tempi, che d'adattamento a nuovi contesti e/o mansioni lavorative, aumentando il livello di stress percepito, con tutte le vicissitudini di carattere negativo che ne conseguono;
- Nel mondo del lavoro degli ultimi anni c'è stato un incremento significativo d'inserimento nel mercato di lavoro di persone di genere femminile, sia per quanto riguarda la richiesta di ruoli e figure femminile per lo svolgimento di mansioni specifiche, sia per l'evoluzione dei contesti famigliari, dove sempre più il concetto tradizionale di "casalinga" ha smesso d'esistere, lasciando spazio ad intraprendenza, ambizioni lavorative e bisogni di ricerca d'un impiego per il sostentamento economico della famiglia da parte del genere femminile;
- C'è stato un riscontro considerevole d'aumento di problematiche personali, sia nella sfera del privato, che in quella in ambito lavorativo, in termini fisici e psicologici, dove a far fronte a ciò si è ricorso all'applicazione di tutele che progressivamente evolvono con le problematiche stesse, atte ad evitare ritorzioni di carattere fisico/psicologico in un lavoratore, che è sempre più soggetto a stress o a situazioni contestuali e sociali denigranti e di carattere negativo per l'individuo stesso.

A discapito di queste evidenze, le organizzazioni non sempre riescono a garantire un bilanciamento nella vita lavorativa e non dei propri dipendenti, sia in termini di carico di lavoro che di flessibilità oraria, sfociando in straordinari forzati per i lavoratori, ma anche esercitando una forte pressione psicologica sugli stessi, che non riescono più a mantenere una stabilità di vita tale da garantire il loro benessere e della loro soddisfazione nei confronti del lavoro svolto e della realtà e del contesto organizzativo di cui fanno parte, molte volte finendo inevitabilmente in disagi eccessivi, sia per l'accumulo anomalo di stress, sia in risvolti più nocivi, fino a disagi fisici e psicologici, nei peggiori casi in vere e proprie sindromi psicosomatiche e problemi di salute in generale, sulle quali si aprono delle attività di studio per la prevenzione e la cura, nei limiti del possibile, di quest'ultime.

1.1. Cenni storici

Un primo studio utile per spiegare la WLB deriva dalla Sociologia, specificamente dalla teoria del Campo (Lewin, 1939), ispirata all'omonima teoria nel campo della Fisica, applicata in ambito delle scienze psicologiche sui comportamenti dell'individuo all'interno di diversi gruppi e contesti sociali; per riuscire nell'applicazione della stessa, Lewin pose alla base della sua teoria due condizioni, la prima specificando che il comportamento deve essere determinato da un insieme di fattori coesistenti tra loro, e la seconda attribuendo a questi una caratteristica chiamata "spazio vitale", dove ognuno dei precedenti fattori è interconnesso e dipendente da tutti gli altri, e sono utilizzati per poter determinare come nel contesto ambientale tendono ad influenzare il comportamento di un individuo, evidenziando che lo spazio vitale stesso è strettamente inclusivo per la persona e per la sua percezione della realtà attuale, non tenendo conto delle proprie esperienze né trascorse né future.

Un altro studio di rilevanza in merito alla WLB è la Teoria di "Role-Set" (Merton, 1957), determinata dalle definizioni di Ruolo e *Set-Status* di un individuo all'interno della società:

- Il Ruolo è definito come un insieme di aspettative relativamente a comportamenti che la società afferma conformi alle proprie aspettative e che incoraggia continuamente. Non esistono perciò ruoli in astratto ma le aspettative intimamente connesse al ruolo;
- Lo *Status-set* si configura all'interno della società, definito come una sequenza di status che implica una sequenza di ruoli e il numero delle aspettative verso gli individui da parte della struttura sociale sono molteplici. Fra ruoli diversi, infatti, può esserci conflittualità, poiché gli elementi strutturali all'interno sono ambivalenti.

Le due teorie sopra indicate furono da apripista per determinare il concetto di WLB, soprattutto sulla base del conflitto lavoro/famiglia, identificando i due contesti con l'introduzione del concetto di dominio, dove per un individuo è possibile associare diverse regole e comportamenti ad essi; è importante per ogni persona comprendere ed interagire con i membri costituenti dei propri domini, per non incorrere in un conflitto tra gli stessi, dimostrando d'aver una buona "consapevolezza dell'altro dominio" (Kanter, 1977).

Una teoria successiva a tali definizioni è la "*Spillover and Compensation theory*" (Staines, 1980) dove sono descritti i due termini:

- lo "*spillover*" identifica, ponendo il lavoro come l'elemento di posizione centrale nella vita delle persone, una relazione tra cosa accade sul posto di lavoro e nell'ambito della famiglia, secondo una causalità di tipo lineare dove i due domini, i valori, i comportamenti e ciò che emerge all'interno dell'ambiente lavorativo influenza e si riversa nella sfera privata, creando una relazione diretta. Questo processo può avere una connotazione positiva o negativa, dove nel primo caso ci si riferisce al fatto che la soddisfazione raggiunta nell'ambito lavorativo può portare effetti dello stesso genere anche nell'altro dominio, mentre in caso negativo invece si determina che le difficoltà e le tensioni legate alla sfera lavorativa possono influenzare conseguentemente anche l'altro in egual modo;

- la “*compensation*” presuppone l’esistenza di una relazione inversa e opposta tra lavoro e famiglia, dove un individuo investe le proprie risorse in maniera differente tra i due domini, cercando di compensare in un ambito la mancata soddisfazione dell’altro, ottenendo delle gratificazioni solo nel dominio non trascurato.

L'attenzione poi è stata spostata sulla comprensione delle organizzazioni dei conflitti lavoro/famiglia dei propri dipendenti, coniando il concetto di “confine” (Hall & Richter, 1988) il quale serve a delineare gli spostamenti di un individuo dal dominio della vita lavorativa a quello della famiglia, riscontrando due proprietà fondamentali, la “permeabilità” del confine, che indica come gli elementi costitutivi un dominio possono riversarsi sull’altro, e la “flessibilità” del confine, ossia l’indicazione di come un confine può contrarsi o espandersi, a seconda delle esigenze di un dominio o dell’altro.

Nell’analisi del conflitto lavoro/famiglia, si è determinato come sia essenziale per la comprensione dello stesso esaminare i valori che gli individui attribuiscono ai ruoli di dipendente e membro della famiglia, ricercando un significato nelle responsabilità di entrambi i ruoli, per trovar una propria identità negli stessi (Carlson & Kacmar, 1996).

Un’ultima teoria più recente a sostegno della ricerca nel benessere e nella soddisfazione della WLB è la “*Work/Family border theory*” (Clark, 2000), che spiega come gli individui gestiscono e negoziano tra i domini del lavoro e della famiglia, influenzandosi tra loro a vicenda, e i confini tra di essi per raggiungere l’equilibrio; le persone implicate in tale processo sono definite come “*border-crosser*”, i quali effettuano delle transizioni quotidiane tra i due contesti, spesso esercitando la loro attenzione, i loro obiettivi e le loro caratteristiche personali per adattarsi alle esigenze singole di ciascuno, modellando la natura dei domini, dei confini e i collegamenti tra di essi, al fine di creare un proprio “equilibrio”, inteso come soddisfazione e benessere percepito in entrambi i contesti.

1.2 Gli effetti derivanti dalla Pandemia Covid-19 sulla WLB

La pandemia scatenata dalla diffusione del virus COVID-19 ha costretto un gran numero di paesi in tutto il mondo a ristrutturare la vita sociale e le attività lavorative delle persone, secondo le nuove regole stabilite di protezione individuale e di gruppo. L’allontanamento sociale e la permanenza in casa sono state le principali barriere contro la diffusione del virus, causando tuttavia dei disagi in tutti gli ambiti sociali delle persone, in contesti emotivi, motivazionali e comportamentali, come conseguenza delle misure di contenimento adottate, generando pressioni ed accumuli di stress anomali per gli individui singoli ed i gruppi, in tutti gli ambienti sociali di cui fanno parte.

Le organizzazioni del mondo del lavoro si sono trovate costrette a adattarsi a questo evento applicando iniziative drastiche a ricaduta diretta sui propri dipendenti, mediante obblighi di ferie forzate, part-time, *Smart working*, richieste pressanti di flessibilità temporale e di svolgimento di diverse mansioni lavorative, cassa integrazione e compensazioni salariali di varie tipologie, trascurando completamente il benessere e l’equilibrio della WLB del proprio personale. I danni derivanti dalla pandemia sulla WLB dell’individuo sono stati d’entità considerevoli, dal lato del lavoro incorrendo in malesseri fisici e psicologici, all’allontanamento del senso di appartenenza al contesto dell’organizzazione dell’individuo, e nei casi più rilevanti, anche all’insorgere di vere e proprie sindromi o patologie psicosomatiche nei soggetti meno resilienti, e l’allontanamento definitivo dal contesto di lavoro (licenziamenti per cause d’entità maggiore), e dal lato “extra-lavorativo/non work”, soprattutto nel contesto della famiglia, tutte le ripercussioni derivanti dall’ambito lavorativo, in aggiunta alle preoccupazioni vissute nel nucleo familiare in questo periodo pandemico.

In uno studio sperimentale incrociato di un gruppo dei ricercatori Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. & De Bloom, J.(2022), appartenenti a diverse facoltà universitarie della Germania, Olanda, Austria e Finlandia, è stato possibile determinare come ci siano stati dei cambiamenti sostanziali del mondo del lavoro con l'avvento e nel corso della pandemia, nei macro argomenti quali le specifiche della domanda e dell'offerta nel mercato del lavoro, nella determinazione dei parametri della *job satisfaction* degli individui in una realtà organizzativa, dell'autonomia del singolo nel contesto lavorativo e del carico di lavoro supportato dall'individuo, portando a valutare come gli effetti della pandemia hanno condizionato le persone in questi ambiti, creando disagi eccessivi categorizzabili anche tenendo conto di parametri ben precisi, dall'età anagrafica, al genere, alle posizioni occupate e alle situazioni contrattuali e l'utilizzo obbligatorio del lavoro da remoto.

Non tutto però è andato per il verso sbagliato, ci son realtà organizzative ed individui singoli/gruppi lavorativi che sono riusciti a sovvertire a tutte queste avversità derivanti dal periodo delicato, dimostrando considerevoli capacità d'adattamento e strategie di *coping/self-empowerment* per i propri dipendenti e per se stessi, ridefinendo le operatività, le *mission* aziendali e i ruoli dei propri lavoratori, mediante il continuo supporto strumentale dell'avanzamento in campo tecnologico compiuto in questi anni, su tutti il lavoro da remoto o Smart working, tutelando i propri dipendenti anche nelle modalità di erogazione, per evitare ripercussioni nell'ambito privato/casalingo, ricercando di perseguire come obiettivo principale il benessere e la *job satisfaction* di ciascuno dei propri dipendenti.

In uno studio sperimentale delle ricercatrici statunitensi Yarberr & Sims (2021), ponendo come base le ricerche in ambito comportamentale/cognitivista di Albert Bandura nella “Teoria dell'apprendimento sociale” e della definizione conseguente di “*self-efficacy*”, è stato possibile determinare come, con l'applicazione di opportune iniziative nell'ambiente del lavoro da remoto, su tutti il “*Virtual Mentoring*”, iniziativa incentrata sul riunire telematicamente in gruppo diversi partecipanti con mansioni differenti o simili tra loro, in presenza di professionisti in campo sociale/psicologico/*Human Resources* (HR), atti ad intervistare i diversi partecipanti singolarmente e collettivamente, fornendo anche del supporto emotivo e specifico per le diverse situazioni e contesti espliciti dai singoli e dal gruppo, ha permesso di ottenere e determinare durante e dopo l'esperimento delle significative condizioni di soddisfazione e benessere dei partecipanti, in primo impatto nel contesto emotivo, e successivamente nelle capacità degli individui di un miglioramento di capacità di autoefficacia dei propri mezzi, di un *self-empowerment* degli individui, sebbene ci sia stata un'evidente mancanza di “contatto umano” e un risentimento riscontrato nel senso di appartenenza alla propria realtà organizzativa, lamentando una sofferenza della mancanza di lavoro di squadra da remoto, che son dettagli determinanti per l'individuo nell'ambito del sociale e della socializzazione nell'organizzazione.

1.3 Aspetti futuri Post-pandemia Covid-19 sulla WLB

L'impatto della pandemia Covid-19 ha sicuramente generato delle variazioni significative in ambito della WLB, sia per le nuove esigenze da soddisfare per i singoli individui che per le collettività e le organizzazioni aziendali, sia per le nuove misure e tutele che sono state e verranno applicate per raggiungere l'equilibrio tra i domini del lavoro e della famiglia/vita privata, fino al soddisfacimento dei bisogni connessi ad essi.

Nella ricerca di Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. & De Bloom, J.(2022), nei risultati dell'esperimento son state delineate delle indicazioni/trend su cui basarsi per poter procedere allo sviluppo delle iniziative e delle metodologie da applicare per equilibrare la WLB del lavoratore nella

realità organizzativa, senza dimenticare o trascurare la sfera privata dell'individuo, puntando su una forma ibrida di lavoro da remoto, e su degli interventi di supporto, sia emotivi che stimolanti in ambito lavorativo, specifici per alcune categorie di lavoratori, specie quelle più affette dalla crisi conseguente al periodo pandemico, delineando delle linee guide propedeutiche al ritorno a degli standard ex novo di equilibrio e bilanciamento della WLB.

CAPITOLO 2: I Disagi nelle Organizzazioni

Una gran parte delle ricerche svolte nel campo della psicologia delle organizzazioni dimostrano come esista un divario sostanziale tra la rappresentazione ideale dei livelli di soddisfazione in ambito lavorativo per un individuo, e quella che è la reale distanza esistente da questi livelli, nonostante negli ultimi anni ci sia stato un significativo interessamento delle aziende nell'ambito del raggiungimento concreto dei parametri della *job satisfaction* dei propri dipendenti. I continui cambiamenti delle dinamiche nei contesti lavorativi, specie nelle variazioni sostanziali avvenute in questo delicato periodo storico, hanno portato a riconoscere come sussistano delle ricadute sia a livello individuale di un lavoratore, in termini di disagio e frustrazione psicologica, sia a livello organizzativo, andando ad incidere sulla produttività aziendale.

Quando si fa riferimento all'espressione "disagio organizzativo" si intende una situazione di sofferenza vissuta da un individuo a livello personale intrapsichico, la cui eziologia può essere determinata sia a livello esistenziale, che a livello psicofisico.

Gli scopi principali su cui vertono le ricerche in campo della psicologia del lavoro sono:

- L'identificare le varie tipologie di disagi organizzativi esistenti, individuando i principali fattori personali intrinseci, contestuali ed ambientali, per poi determinare le cause scatenanti l'insorgere di queste situazioni;
- Analizzare e parametrare le condizioni in termini psicofisici ed esistenziali di un individuo soggetto a tali disagi, mediante disegni sperimentali e strumenti di misura e di determinazione delle diagnosi, contestualizzando delle conoscenze tangibili riguardo alle forme di disagi esistenti;
- Utilizzare le conoscenze pregresse e contestualizzate dai precedenti processi per incentivare il raggiungimento della *job satisfaction* dei singoli individui e del collettivo, attuando contromisure ed iniziative atte al prevenire l'insurrezione di tali disagi, aumentando i livelli di soddisfazione delle persone e migliorando le dinamiche sociali all'interno dei contesti lavorativi, e nei casi già diagnosticati, operando ai fini di curare e non peggiorare le condizioni individuali delle persone soggette a tali disagi, mediante strategie di *coping*, ed altre affini, ritenute adatte e propedeutiche allo scopo.

2.1 Le cause principali

Le cause principali legate al manifestarsi di situazioni e disagi a livello organizzativo sono molteplici ed individuabili specialmente a discapito di un individuo nel contesto organizzativo di riferimento, e possono essere determinate secondo queste tipologie:

- Il lavoratore non riesce a rispondere con efficacia alle richieste, spesso elevate, dell'ambiente lavorativo di riferimento, abbassando sensibilmente i propri livelli di autostima e autoefficacia nelle prestazioni lavorative;
- L'individuo prolunga lo sforzo in risposta alle richieste del contesto lavorativo, in periodi di tempi lunghi ed estenuanti, portandolo inevitabilmente all'esaurimento delle energie psicofisiche personali, determinando stati d'ansia e reazioni controproducenti anche nello status emotivo del soggetto, riversando il tutto anche nei contesti extra lavorativi;
- Il dipendente diventa bersaglio di azioni o atteggiamenti discriminatori all'interno del contesto aziendale, sia dai superiori che dai propri pari nella scala gerarchica dell'organizzazione, portando la persona ad incorrere in stati emotivi di tensione negativa, di sensazioni d'allontanamento ed estraneazione dall'ambiente lavorativo e dalle dinamiche sociali ad esse annesso, instaurando nel soggetto un malessere più profondo, spesso correlato ad alti livelli d'ansia che sfociano in una sintomatologia fisiologica che compromette la vita del lavoratore;
- il prolungarsi di tutte queste condizioni comporta nell'individuo delle conseguenze fortemente negative della salute psicofisica dell'individuo, identificate principalmente nelle condizioni personali della motivazione, della soddisfazione percepita e dei livelli di stress accumulati.

Lo stress viene definito come una risposta fisiologica ad uno stimolo che minaccia l'integrità fisica e psicologica, destabilizzando l'omeostasi di un individuo; esso coinvolge le dimensioni psicologiche, biologiche e comportamentali, ed è il principale parametro di riferimento nell'analisi delle dinamiche nei contesti lavorativi e non.

Lo studio di riferimento in merito a questo argomento è la “*General Adaption Syndrome*” di Hans Selye, nella quale fornisce la definizione del concetto di stress, determinandolo come una forma di adattamento a degli stimoli, definiti come *stressor*; i quali possono essere di varia natura, sia psicosociale che fisica.

Nel proseguo delle ricerche associate a questo studio (Selye, 1975), è stata constatata l'esistenza di due categorie di stress, in base alla connotazione positiva o negativa di come viene ritenuto lo *stressor* ad esso associato:

- *Eustress*: indica la reazione d'adattamento con finalità di raggiungimento di una situazione di omeostasi fisiologica, in seguito ad una stimolazione positiva dell'organismo, in termini psicosociali costruttivi o di piacevolezza per l'individuo;
- *Distress*: indica lo stress conseguente alla perdita dell'omeostasi, associato ad un'attivazione eccessiva di reazione a delle stimolazioni negative, in merito a scompensi emotivi o fisici per l'individuo.

Il livello di stress, inteso in connotazione negativa, è il maggiore fattore di rischio scatenante dei disagi psicologici, poiché ad eccessivi accumuli di stress costanti nel tempo ed a continui sbalzi dell'equilibrio non propriamente bilanciati negli ambiti di vita lavorativa e privata, una persona, trovandosi in una situazione di sovraccarico della propria integrità psicofisica, nei peggiori casi subisce inesorabilmente l'aggravarsi delle proprie condizioni di salute mentali e psicofisiche, determinando l'insorgere di sindromi e disagi clinici per l'individuo stesso.

2.2 I principali disagi psicologici

2.2.1 Sindrome di Burnout

Il Burnout è uno dei principali disagi psicologici riconosciuto e studiato all'interno dell'ambiente della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, e viene generalmente definito come una sindrome da esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale di un individuo, che può manifestarsi nella maggior parte delle professioni lavorative con dinamiche ed implicazioni socio-relazionali e psicosociali molto accentuate, causato dall'eccessivo accumulo di stress lavorativo.

Questa patologia è in costante e sensibile aumento tra le organizzazioni dei paesi occidentalizzati e tecnologicamente all'avanguardia, sebbene si siano verificati, nel corso degli ultimi anni, dei significativi cambiamenti nel mondo del lavoro, dalla nascita di nuove figure lavorative, alla modifica sostanziale dei metodi e dei processi lavorativi nel loro complesso.

A metà del secolo scorso, il termine Burnout fu coniato inizialmente nel contesto sportivo a livello agonistico, facendo riferimento agli atleti che, dopo svariati successi, non risultavano più efficaci nel propendere verso migliori risultati e nel mantenere le performance acquisite in precedenza; l'inquadramento a disagio organizzativo venne adattato ed utilizzato per la prima volta dalla psicologa Christina Maslach nel 1976, inizialmente con riferimento alle professioni socio-sanitarie, definendolo come una sindrome i cui sintomi evidenziano una patologia comportamentale vissuta da un operatore, nel quale causa una perdita d'interesse verso il proprio impiego e le persone verso cui son svolte le attività, di esaurimento psicofisico e di riduzione significativa delle proprie competenze personali.

Successivi studi sull'argomento (Maslach et al., 2001) hanno portato poi al riconoscimento di tre dimensioni esplicative della sindrome, identificate come:

- **Esaurimento:** è la prima sintomatologia che si presenta in un individuo, ed avviene in contrapposizione allo stress prodotto da eccessive richieste o di cambiamenti significativi delle propria performance lavorativa; quando un individuo sente d'aver oltrepassato i propri limiti, siano essi intesi sia a livello fisico che emotivo, percepisce il prosciugamento delle proprie energie residue, con enormi difficoltà nel recupero del proprio benessere personale, dimostrando di non aver più alcun interesse nell'affrontare nuovi stimoli e nuove prospettive in ambito lavorativo;
- **Cinismo:** questa dimensione indica un comportamento che una persona assume nei confronti dell'ambiente lavorativo, distaccandosi dalla realtà lavorativa e diminuendo drasticamente il

proprio coinvolgimento all'interno dell'azienda e nel collettivo, reagendo negativamente allo scopo di proteggersi dall'esaurimento e dall'insoddisfazione percepita nel clima aziendale, compromettendo il proprio equilibrio psicofisico e la sua performance lavorativa;

- Inefficienza: tale dimensione è una diretta conseguenza delle prime due, e si verifica quando un dipendente perde fiducia nelle proprie capacità e in sé stesso, ritenendo inadeguato il proprio operato, specie nei confronti delle proprie ambizioni e traguardi lavorativi futuri, risultando incapace di progredire e di sviluppare le proprie competenze lavorative.

Tenendo conto di queste considerazioni, si determina che la Sindrome da Burnout non solo fa riferimento all'individuo e le sue condizioni, ma al contesto sociale nel quale opera, che se non risulta essere adeguatamente proporzionato al rispetto e alla dignità dell'essere umano nell'ambito lavorativo, può risultare più rischiosa l'insorgenza di quest'ultimo.

Con il proseguo delle ricerche scientifiche sull'argomento nel ramo psicologico, son state definite la sintomatologia di un soggetto colpito da sindrome, una distinzione tra la sindrome ed il disturbo clinico ad esso associato, e i metodi d'individuazione e di prevenzione del disagio psicologico.

Un soggetto colpito da sindrome di Burnout manifesta diversi tipi di sintomi, in conseguenza principalmente al fattore di rischio dell'accumulo eccessivo di stress lavorativo, che si possono determinare in tre macrocategorie (Camerino et al, 2013):

- Sintomi aspecifici: riguardano la condizione fisica dell'individuo, intesi come stanchezza, esaurimento fisico, apatia, insonnia, mancanza di appetito, dolori generici al corpo, nausea;
- Sintomi somatici: indicano l'insorgenza di patologie varie, tra cui cefalea, disturbi gastrointestinali e cardiovascolari, difficoltà erettile;
- Sintomi psicologici: riguardano la sfera emotiva dell'individuo, intesi come irritabilità, risentimento, aggressività, depressione, scarsa percezione d'autostima ed autoefficacia, rigidità mentale e resistenza al cambiamento, cinismo, scarso rendimento ed atteggiamento schivo e controproducente nelle relazioni sociali lavorative ed extra lavorative, ridotta produttività e disimpegno sul lavoro.

Una distinzione tra la sindrome ed il burnout inteso in senso clinico è stata determinata dalle scoperte di numerosi ricercatori in ambito clinico, tra cui Shaufeli e Greenglass, che basandosi sui criteri diagnostici indicati nella definizione ufficiale di Nevrastenia del ICD-10 (*International Classification of Diseases rev.10*) del 1992, hanno potuto definire il disturbo clinico conseguente alla sindrome, identificando una presenza di una sintomatologia riconducibile alle condizioni lavorative difficili in cui l'individuo si trova ad operare (Camerino et al., 2013).

Il riconoscimento della sindrome di Burnout non è così semplice, specie per la moltitudine di aspetti considerati nella valutazione delle condizioni dell'individuo e del contesto lavorativo nel suo insieme, però nel corso degli ultimi anni son stati individuati, grazie alla mole di studi riguardo i disagi nelle organizzazioni, dei metodi d'individuazione standardizzati ed efficaci, tra cui il più famoso ed ancora applicato è il "*Maslach Burnout Inventory*" (MBI), inventato nel 1981 da Maslach e Jackson, e le sue successive revisioni (Maslach et al., 2001).

Il MIB è un questionario originariamente progettato per l'uso e l'identificazione della sindrome nelle realtà lavorative sociosanitarie a sostegno delle persone, fino ad una più recente versione in ambito industriale e delle organizzazioni.

Nell'ambito della valutazione dei processi propedeutici alla prevenzione ed alla cura della sintomatologia della sindrome di Burnout, le organizzazioni hanno intrapreso delle strategie e degli interventi specifici per i propri lavoratori, sia per il singolo che per le dinamiche sociali nel contesto lavorativo, per non incorrere nel declino della qualità della vita dei propri dipendenti e per evitare il dispendio di proventi economici e di perdite di produttività aziendale, puntando sulla promozione dell'impegno del lavoro, riducendo gli aspetti negativi che sono conseguenze del disagio, approcciando positivamente al coinvolgimento e l'efficacia produttiva del gruppo, sostenendo il raggiungimento dei livelli adeguati di *job satisfaction* e di benessere nelle sfere lavorative e private dei singoli.

Son state definite, mediante l'ausilio della ricerca scientifica di settore, delle possibili azioni che le organizzazioni mettono in atto, sia a livello individuale che collettivo, prefissando degli obiettivi concreti da raggiungere, favorendo il benessere psicologico ed il bilanciamento della vita privata di un lavoratore, potendo così prevenire il passaggio di frustrazione ed insoddisfazione dalla sfera lavorativa a quella familiare, cercando di mantenere un ambiente ideale a mantenere l'armonia e l'impegno professionale sul posto di lavoro, prevenendo l'insorgere di fonti di stress, valorizzando le competenze di ogni lavoratore ed infine creando chiarezza e un processo comunicativo aziendale trasparente, per promuovere la corretta circolazione delle informazioni e degli meeting aziendali con il personale per la continua formazione e sviluppo professionale dei propri dipendenti e per la risoluzione di eventuali problematiche e conflitti di carattere aziendale.

2.2.2 *Straining*

Il fenomeno dello Straining è uno dei più diffusi disagi psicologici studiato all'interno delle dinamiche sociali delle organizzazioni, che è stato delineato empiricamente e riconosciuto legalmente in tempi più recenti rispetto ad altri tipi di disagio già precedentemente individuati nell'ambiente delle realtà lavorative; è stato generalmente definito come una condizione psicologica a metà strada tra il Mobbing, un disagio organizzativo altamente discriminatorio per un individuo, già ampiamente studiato negli studi scientifici al riguardo, e una conseguenza d'accumulo forzato di stress lavorativo, cioè superiore a quello connesso all'ambiente di lavoro, e diretto nei confronti di un lavoratore o di un gruppo in maniera intenzionale e discriminatoria, così da provocare un peggioramento permanente della condizione lavorativa, prima ancora che psicofisica, delle persone coinvolte.

Lo studio di maggior interesse in merito a questo disagio organizzativo è quello condotto dallo psicologo Herald Ege (2005), che lo definisce come "una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante."

I protagonisti principali di un'azione di Straining sono la vittima, colui che subisce l'atto discriminatorio, e lo *strainer*, definito come colui che aggredisce la vittima, compiendo un'unica azione, con effetti significativi e permanenti per il discriminato (Tronati, 2008); la figura che ricopre il ruolo di *strainer* è abitualmente un superiore in scala gerarchica aziendale o il datore di lavoro stesso dell'azienda, che compie azioni intenzionali atte al denigrare, senza alcun fine vessatorio o

persecutorio, l'individuo o il gruppo che subisce tali trattamenti, che possono essere raggruppate in due tipologie ben definite:

- L'isolamento sistematico di un dipendente, nello specifico al confinamento in postazioni lavorative isolate ed alla sottrazione degli strumenti utilizzati nello svolgimento della prestazione lavorativa;
- Il cambiamento repentino e radicale di mansioni, ricorrendo in particolare all'assegnazione a mansioni irrilevanti o poco stimolanti dal punto di vista professionale, o ad un demansionamento del ruolo ricoperto nell'organizzazione.

I lavoratori soggetti a questo tipo di situazioni, nell'analisi del disagio dal punto di vista clinico, riportano serie ripercussioni non solo sulla salute in senso stretto, con sintomi psicosomatici anche gravi, spesso sconfinanti nella patologia vera e propria, ma anche a livello di abbassamenti sensibili della percezione della propria autostima ed efficacia sia nella performance lavorativa, che nella qualità della propria vita privata, specialmente dal punto di vista delle dinamiche sociali con gli altri.

Il riconoscimento di chi ha subito un'azione ostile e persistente di Straining avviene, come per altre tipologie di disagi organizzativi, mediante il riconoscimento dei sintomi della persona, ricorrendo alla verifica empirica dei parametri risultanti dalla somministrazione al soggetto di un questionario specifico, noto come "*Leymann Inventory of Psychological Terrorism Ege Professional*", una revisione più specifica della prima versione del LIPT (Ege, 2010), che risulta essere ad oggi uno degli strumenti più usati nei paesi occidentali per la rilevazione del grado di conflittualità nei contesti organizzativi.

Tale questionario contiene una lista di azioni ostili, suddivise in cinque macro categorie (attacchi ai contatti umani, isolamento sistematico, cambiamenti di mansioni, attacchi alla reputazione, violenza e minacce), che il soggetto indica d'aver subito, riportando poi i valori relativi alla frequenza e alla durata del trattamento subito e delle conseguenze psicofisiche patite; per non incorrere in interpretazioni soggettive del tester, a seguito dei risultati si integra un colloquio orale svolto da un professionista, che procede a valutare le condizioni psicofisiche ed esistenziali del soggetto, eventualmente correggendo e ridimensionando i risultati forniti ed analizzati in precedenza, allo scopo di determinare l'insorgenza reale della patologia designata.

Ad oggi esistono ancora poche iniziative propedeutiche alla prevenzione e al rimedio di tale disagio psicologico, ma le realtà organizzative si applicano attivamente al controllo delle dinamiche in ambiente lavorativo, cercando di attuare delle contromisure adeguate, con l'ausilio dei progressi delle ricerche scientifiche nel campo di appartenenza.

2.2.3 *Workaholism*

Il Workaholism, detto anche *Work Addiction*, è uno dei disagi organizzativi più conosciuti negli studi inerenti alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni, riconosciuta come una sindrome che affligge un lavoratore assiduamente dedito alla propria mansione lavorativa, tanto da esserne completamente dipendente.

Una prima definizione del Workaholism è stata introdotta da Wayne Edward Oates nel 1971, che coniando questa terminologia dall'unione delle parole *Work* e *Alcoholism*, lo descrive come una dipendenza della propria attività lavorativa di un individuo, caratterizzata da un incontrollabile

desiderio di lavorare assiduamente; studi successivi sull'argomento hanno stabilito una definizione peculiare che contraddistingue chi risulta affetto da tale patologia, definito con il termine *Workaholic*, indicando come questo soggetto sia incapace di regolare le proprie abitudini lavorative, dimostrando un'eccessiva indulgenza nel svolgere il proprio lavoro autoimponendosi delle richieste continue e persistenti nella propria performance, a discapito di un peggioramento delle proprie condizioni di benessere fisico e psicologico, incidendo parzialmente o totalmente sull'esclusione della maggior parte delle attività degli altri ambiti extra lavorativi della propria vita privata (Bakker et al., 2009).

Studi scientifici più approfonditi in materia hanno permesso di concettualizzare delle teorie ben definite sulla *Work Addiction*, tra le quali la ricerca della dott.ssa Kimberly S. Scott et al. del 1997 delle caratteristiche principali costituenti della sindrome, e la ricerca dello psicologo Linley H.W. McMillan et al. del 2004 sul disagio inteso come costruito multi-componenziale, sono risultate le più efficienti a spiegare tutte le sfaccettature della patologia associata (Gorgievski & Bakker, 2010); nel primo enunciato, vengono identificate tre caratteristiche che contraddistinguono un *Workaholic*:

- La tendenza di spendere ingenti quantità di tempo a dedicarsi alla propria attività lavorativa;
- L'incapacità del distaccarsi dalla sfera lavorativa, in quanto l'individuo sviluppa dei pensieri persistenti e costanti in riferimento al proprio lavoro, anche nel tempo trascorso nella propria sfera privata ed extra lavorativa;
- In conseguenza alle prime due, un soggetto affetto da questa sindrome s'immerge completamente nel proprio lavoro, spingendosi a lavorare ben oltre le proprie esigenze personali o richieste ricevute dall'organizzazione.

Nel secondo studio vengono definite le cinque componenti che identificano e costituiscono lo status emotivo e motivazionale che contraddistingue una persona affetta da *Workaholism*, distinguendola dalle altre:

- La riluttanza con la quale il soggetto riesca a distaccarsi dal proprio lavoro;
- Il piacere che prova nell'ottemperare alle proprie mansioni lavorative;
- La conseguente azione di auto motivazione dell'individuo a perseguire nello svolgimento della propria attività lavorativa;
- Il continuo e persistente pensiero incentrato sul proprio lavoro;
- Lo svolgere la propria attività lavorativa anche al di fuori del contesto lavorativo, anche in ambienti differenti dal proprio luogo di lavoro ed in tempi fuori dal proprio orario lavorativo.

Le cause scatenanti l'insorgenza di questo disagio psicologico in un individuo sono molteplici e per certi versi prive di fondamento empirico a conferma del fenomeno, ma è stato possibile comprendere che la dipendenza del lavoro spesso è generata dalla scarsa attitudine di una persona a socializzare con i collettivi, complici anche l'incapacità a comunicare in contesti sociali e l'instaurare delle dinamiche sociali costruite e solide, oltre che da una predisposizione emotiva dell'individuo, che

danneggia le proprie percezioni di autostima e socievolezza, per prediligere il proprio orientamento personale verso determinati obiettivi all'interno della sfera lavorativa, rivolgendo le proprie risorse psicofisiche e cognitive al raggiungimento di un successo lavorativo, forti di sentimenti d'ambizione e di autoefficacia nella propria performance lavorativa, anche per sopperire alle evidenti mancanze in ambito sociale, ed alla forte insoddisfazione percepita nella sfera privata.

Nell'intento di diagnosticare tale disagio organizzativo, sono stati costruiti degli strumenti d'individuazione della sindrome in un soggetto, che come per altre tipologie di disagi esistenti, il più conosciuto ed utilizzato risulta essere un test psicologico noto come "*Dutch Work Addiction Scale*", che è stato sviluppato nel 2009 dagli studi dello psicologo del lavoro Wilmar Shaufeli e dei suoi collaboratori, ed è stato poi adattato all'uso in altre realtà organizzative di altri Paesi Europei (Balducci et al., 2015); il DUWAS investiga su due principali dimensioni del costrutto del Workaholism, definiti come "*Working Excessively*" e "*Working Compulsively*", i quali a loro volta sono composti da due scale di frequenza di cinque parametri ciascuna, atte a misurare ed analizzare l'incidenza e l'intensità percepita del disagio subito dall'individuo a cui viene somministrato.

Ad oggi non sussistono ancora delle azioni efficaci e mirate alla prevenzione dell'insorgenza di tale disagio, in quanto il costante cambiamento al quale è soggetto il mondo del lavoro, specie in termini di esigenze e richieste organizzative sempre più pressanti, in termini di flessibilità e disponibilità lavorativa di un individuo, non permette una stabilizzazione delle condizioni esistenti e la proposta d'iniziativa mirate al miglioramento delle dinamiche sociali ed lavorative da parte delle realtà organizzative stesse.

2.3 Gli effetti dovuti dalla Pandemia Covid-19

La pandemia Covid-19 ha permesso uno stravolgimento categorico delle condizioni motivazionali, emotive, psicofisiche e delle percezioni della vita delle persone, a causa della moltitudine di eventi succeduti per la prevenzione e non diffusione del virus, specialmente negli ambiti organizzativi, causando degli ingenti scompensi nelle realtà lavorative esistenti, che hanno portato inevitabilmente ad aumenti significativi d'insorgenza di patologie legate ai disagi psicologici organizzativi.

Sono state svolte diverse ricerche sperimentali per prevedere e contenere l'aumento esponenziale dei casi individuati in merito a questi scompensi causati dal periodo pandemico, specialmente in ambito sanitario, dove si è potuto determinare che le pressioni sociali, tecnologiche e culturali indirizzate alla professione nel suo complesso, oltre che alla continua esposizione ad ingenti sovraccarichi di stress lavorativo porteranno irrimediabilmente a principi di esaurimento psicologico e psicofisico dei lavoratori del campo, con conseguente insorgenza di sindromi da Burnout e patologie affini (Laurer, 2020); un altro studio ha permesso d'analizzare come lo stress accumulato dalle persone nel periodo pandemico ha avuto una maggiore influenza sui soggetti che non sono stati capaci di somatizzarlo con la propria capacità di resilienza, in termini di adattamento alle avversità che sono emerse dai continui e repentini cambiamenti avvenuti nella vita di tutti i giorni, dovuti alle norme restrittive e di distanziamento sociale della pandemia, dimostrando una maggiore probabilità d'insorgenza di sindrome di Burnout sugli individui poco resilienti (Yıldırım & Solmaz, 2022).

Riferendosi ad una panoramica di confronto tra le diverse misure restrittive adottate nel periodo di lockdown nei paesi europei, è stato possibile indicare come negli stati dove si sono adottate limitazioni più severe ci siano stati significativi peggioramenti della salute mentale degli individui, specialmente nei contesti organizzativi, dove sono emersi diverse evidenze di situazioni di accumulo di stress lavorativo, associate ad un peggior atteggiamento nelle dinamiche sociali riguardanti le realtà

organizzative, provocando così una maggiore insorgenza di fenomeni di Straining, soprattutto negli aspetti comunicativi, anche se svolti con la tecnologia via remoto (Ahrens et al., 2021).

Apparentemente il periodo pandemico avrebbe dovuto riportare dei sensibili miglioramenti nelle situazioni a rischio associabili al fenomeno di *Work Addiction*, in funzione degli allontanamenti dai luoghi fisici di lavoro e alla sospensione della maggior parte delle attività lavorative di tutte le organizzazioni a livello mondiale, invece son stati individuati dei nuovi fattori di rischio provenienti dall'analisi degli strumenti dello Smart working, processo che ha avuto una considerevole importanza per la possibilità di far fronte alle misure restrittive applicate, lavorando da remoto senza perdite di produttività, ma con la mancanza di un'attenta e corretta gestione dei tempi e delle modalità per lavorare, senza incorrere in eccessive dipendenze dal proprio lavoro svolto, esponendo i lavoratori a situazioni riconducibili ad una sindrome di Workaholism (Loscalzo, 2021).

Allo stesso modo, secondo uno studio recente (Balducci et al., 2022) che determina una relazione tra il fenomeno di Workaholism e di come gli atteggiamenti di connotazione negativa di un individuo o del collettivo nell'ambito di un contesto lavorativo possano essere controproducenti per la salute psicofisica dei lavoratori stessi e per l'organizzazione stessa, promuovendo l'utilità di interventi atti al prevenire l'insorgere del fenomeno.

3 Lo Smart Working

Il mondo del lavoro ha subito mutamenti significativi dall'era dell'industrializzazione fino ai tempi odierni, dove, specialmente nel corso degli ultimi decenni, una delle peculiarità affermatasi nei contesti lavorativi, finendo per diventare un punto cardine delle caratteristiche richieste dalle aziende ai lavoratori facenti parte delle stesse, ed introdotta come requisito indispensabile nelle ricerche del mercato del lavoro odierno è la flessibilità, sotto tutti gli aspetti, sia contrattuali, che temporali, fino alla capacità di poter operare all'interno della produttività aziendale in modo trasversale su più mansioni o compiti lavorativi.

A seguito di questa continua ricerca di figure flessibili da parte del mondo del lavoro, in contemporanea con l'avanzamento nel campo della tecnologia, e della continua evoluzione degli strumenti di lavoro utilizzati dalle aziende e dai propri dipendenti per le proprie attività produttive, per le dinamiche sociali e comunicative ad esse associate, si è definito un nuovo processo produttivo chiamato *Smart Working*, concettualmente indicato come “lavoro agile”, che identifica una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un metodo d'applicazione distinto per fasi, cicli e obiettivi, stabilito da un accordo tra il dipendente e datore di lavoro, che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività, ponendo l'accento sulla flessibilità intesa in senso organizzativo, sulla volontarietà delle parti che si accordano e sull'utilizzo di strumentazioni tecnologiche che consentano di poter lavorare da remoto (Legge n.81, Art.18, 2017).

3.1 Telelavoro e Smart Working, Excursus Storico e differenze

Lo Smart Working è solo un concetto elaborato recentemente, rispetto alla ricerca nel campo del lavoro, inteso come lavoro flessibile, che ha origini negli USA, risalenti ai primi anni '70, che si concentrava sul ricercare un metodo di lavorare atto a diminuire sensibilmente i problemi legati alla mobilità dei lavoratori, specialmente per quella su gomma, sia per i problemi legati al traffico, che per prevenire l'inquinamento, contenendo le emissioni.

Una prima teoria venne esplicitata da Jack Nilles nel 1973, il quale diede una definizione generale al "lavoro a distanza", determinando due importanti terminologie in merito (Nilles et al., 1976):

- *Telecommuting*, tradotto come "Telependolarismo", che si definisce come un'attività di lavoro flessibile, con la peculiare caratteristica d'evitare al dipendente di un'azienda dei lunghi spostamenti con mezzo proprio verso la sede lavorativa, principalmente introdotta per porre rimedio alle problematiche ambientaliste statunitensi del tempo;
- *Telework*, tradotto come Telelavoro, che fa riferimento, in senso più generico, ad una qualsiasi attività lavorativa svolta lontano dal luogo di lavoro fisico abituale, il tutto mediante il supporto al lavoratore degli strumenti tecnologici e dalle loro capacità complesse di elaborazione delle informazioni.

Il Telelavoro prese maggiormente piede nel contesto Europeo, diventando una realtà concreta nella definizione di forme di lavoro, caratterizzando l'inizio di una serie di ricerche e sperimentazioni atte allo sviluppo del concetto di flessibilità richiesto dal mondo del lavoro su più dimensioni, e a concepire delle nuove modalità di lavorare da parte dei lavoratori, che portarono al coniare nuove terminologie per definire delle forme di lavoro a distanza, dal "*flexible work*" al ben più recente "*remote work*", intesi come (Toscano e Zappalà, 2020):

- *Flexible work*, o lavoro flessibile, che fa riferimento ad una flessibilità del lavoratore ad ampio scenario di valutazione, in primis la spaziale, a seguire quella oraria e dei tempi di lavoro, infine in riferimento ad altri aspetti, nello specifico alle forme contrattuali adoperate o varie altre peculiarità;
- *Remote work*, o lavoro da remoto, che viene definito come una forma di lavoro a distanza, con un luogo geografico ben definito in cui vengono svolte le prestazioni lavorative, grazie anche all'uso di postazioni fornite di tecnologie a sostegno di quest'ultime, specificando anche che l'esecuzione delle stesse avviene nel medesimo posto, senza che la prestazione avvenga in movimento (ad es. durante un viaggio su un mezzo di trasporto), dove in tal caso viene definito con il termine *mobile working*.

Il Telelavoro, inizialmente ben accolto in Europa, non ha poi riscontrato successo nel diffondersi tra le varie realtà organizzative, specie per le perplessità espresse da aziende e dai dipendenti, in merito al distacco che un lavoratore ha dal proprio contesto organizzativo, non permettendo una crescita a livello individuale, creando dei dubbi sull'effettivo operato e sulla produttività conseguente, fino alla sensazione del dipendente di sentirsi "al di fuori" del contesto organizzativo di riferimento, non incentivando le dinamiche sociali all'interno dei luoghi di lavoro, generando una situazione di disagio per l'individuo.

Numerosi studi degli ultimi anni hanno permesso di arrivare ad uno sviluppo innovativo nel campo della flessibilità e si semplificare il concetto stesso del Telelavoro, coniando per l'appunto lo *Smart Working*, che consiste in un'evoluzione dei concetti passati del Telelavoro e lavori a distanza

precedentemente studiati, analizzando il tutto in chiave dinamica, con una modalità di lavorare e produrre “*smart*”, come già indica l’aggettivo in inglese, rivalutando i limiti della postazione fissa, e riconsiderando la gestione degli spazi utilizzati per l’esecuzione delle proprie mansioni lavorative, flessibilità oraria e di turni di lavoro, permettendo di scegliere gli strumenti utilizzati per l’espletamento del proprio operato da parte del dipendente, qui definito come “*smart worker*”, con la propensione aziendale ad usufruire dei migliori ritrovati nell’innovazione tecnologica dei tempi moderni, soprattutto permettendo al lavoratore stesso di operare con maggiore libertà e responsabilità, avendo la possibilità di ristabilire la comunicazione e le interazioni sociali a distanza, con i propri colleghi e con altre realtà lavorative, che prima risultavano assenti, sviluppando un atteggiamento cooperativo e finalizzato al raggiungimento dei risultati posti dalla propria organizzazione (Chiaro, Prati e Zocca, 2015).

L’origine di questo nuovo modo di lavorare proviene specificamente in seguito alla riflessione delle organizzazioni e dai ricercatori nell’ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, avvenuta per la crisi economica di fine anni 2000, dove appariva evidente la necessità di sviluppare dei modelli organizzativi in concomitanza con l’evoluzione tecnologica e del contesto sociale globale, il tutto per stare al passo con il profondo mutamento avvenuto nel mondo del lavoro e delle richieste maggiori riguardanti il raggiungimento del benessere dei lavoratori, sia in termini di *Job Satisfaction*, sia per l’equilibrio della WLB nel rapporto tra vita lavorativa e privata degli individui.

In merito a degli approfondimenti sull’argomento, son state studiate delle teorie esplicative dello SW come un modello strutturato con dei punti ben definiti, dove le due teorie più salienti in materia fanno riferimento in primis al “modello delle 3 B”, descritto accuratamente nell’elaborato “*The Marter worker Manifesto*” di Capperone e Vanhoutte (2014), e la seconda è frutto di una serie di ricerche dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ente di ricerca predisposto allo studio all’analisi ed alle previsioni future in merito a tale argomento, definito come “modello dei 4 pilastri” (Crespi, 2019).

Il modello di Clapperton e Vanhoutte fa riferimento ai tre concetti cardine su cui si può strutturare efficacemente una politica di SW, nello specifico:

- *Bricks*, inteso come la configurazione dello spazio di lavoro fisico di un lavoratore, sia esso una postazione aziendale o da remoto, che viene gestito in ottica dello SW per favorire l’ambiente comunicativo e di collaborazione con il proprio gruppo di lavoro, ai fini di massimizzare il comfort e di favorire la salute psico-fisica del lavoratore;
- *Bytes*, in riferimento alla tecnologia intesa come fattore abilitante delle proprie mansioni produttive in SW, facendo fronte al vincolo della presenza fisica del lavoratore sul luogo di lavoro, mediante l’utilizzo di strumenti hardware ed applicativi software consoni allo scopo d’avere una comunicazione efficace con il proprio team e un’efficiente collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi di produzione aziendale posti dall’organizzazione;
- *Behaviour*, che definisce il comportamento dei dipendenti all’interno di un’organizzazione, con un focus specifico sulla misurazione delle performance dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi prefissati, non facendo più riferimento al conseguimento inteso in termini di logica temporale, responsabilizzando il dipendente sul proprio operato e sviluppando un rapporto azienda – dipendente, tale da garantire degli aspetti di fiducia in merito alla flessibilità e all’autonomia del lavoratore stesso, proponendo un cambiamento del proprio

approccio alle dinamiche organizzative, sia per il dipendente, che per il modello organizzativo di cui fa parte.

Il modello proposto dall' Osservatorio dello Smart Working cerca, in modo simile al precedente modello discusso, di definire una struttura a livello generico dello SW, facendo riferimento a quattro punti fondamentali su cui esso si basa:

- *Policy* organizzative, intese come flessibilità oraria e luogo di lavoro adottate da un dipendente, dove lo *smart worker* può scegliere come gestire la propria prestazione, avendo la massima libertà di operare sia in sede aziendale che da remoto, senza essere vincolato da orari di lavoro standard, decidendo anche gli strumenti di lavoro più congeniali per l'espletamento della propria prestazione lavorativa, sia tra i propri dispositivi tecnologici, che quelli forniti dall'organizzazione, con una particolare attenzione all'implementazione della modalità di SW che andrà a svolgere, tale da garantire le dinamiche lavorative opportune, evitando d'incorrere in fenomeni di connotazione negativa, come il distacco dalla realtà aziendale e dalle dinamiche sociali dell'organizzazione;
- Revisione della cultura aziendale, con conseguente modifica del modello organizzativo di riferimento, che viene effettuata successivamente alla determinazione delle policy organizzative applicate, con il fine di promuovere valori di fiducia, autonomia e responsabilità tra i membri facenti parte dell'organizzazione, tali da conseguire un sostanziale incremento di produttività aziendale, legato ad un'evoluzione del comportamento di tutta la gerarchia aziendale, in connotazione positiva di collaborazione e raggiungimento degli obiettivi comuni definiti, in ottica di mantenere e promuovere l'equilibrio della WLB e della *Job Satisfaction* dei singoli dipendenti;
- Tecnologie digitali a sostegno del dipendente per l'espletamento delle proprie mansioni lavorative, che sono lo strumento essenziale di funzionamento dello SW, dove le organizzazioni sono chiamate a fornire i propri dipendenti dei migliori ritrovati nel campo dell'innovazione tecnologia, con nuovi dispositivi hardware dotate delle più recenti piattaforme software, dedicando la massima attenzione a garantire l'adeguata formazione ai lavoratori per l'utilizzo di tali strumenti, e il corretto supporto per non incorrere in problematiche riguardanti possibili problemi tecnici nei servizi di stoccaggio di dati aziendale (banche dati, cloud) e di applicativi di comunicazione con i colleghi e i terzi esterni all'organizzazione (messaggistica istantanea, reti di connessione aziendale, applicativi di videochiamata o di posta elettronica);
- *Layout* fisico, con la modifica sostanziale del design delle postazioni e dei luoghi di lavoro in cui operano i dipendenti aziendali, atta a favorire la condivisione degli spazi aziendali, al rendere interscambiabili le postazioni di lavoro, incentrandole su un concetto di definizione per svolgimento specifico di una funzione, e non in riferimento ad un dipendente singolo, favorendo così le dinamiche sociali, di collaborazione e di prestazione condivisa all'interno dei luoghi lavorativi comuni.

3.2 Lo Smart Working Tourism

Lo SW come lo conosciamo non ha avuto solo sviluppi che implicano i contesti organizzativi e le modalità di lavoro agile e flessibile; il concetto di essere “*smart*” ha permesso la nascita di un nuovo fenomeno negli ultimi anni, implicato nell'ambito del turismo, coniando il termine di “*Smart Working Tourism*”, che definisce una nuova visione in chiave futuristica di un turismo dedicato ai lavoratori, con politiche sociali sempre più in chiave moderna, grazie anche alle numerose applicazioni del prodotto dell'innovazione tecnologica, e dei nuovi modi di concepire il turismo stesso.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) definisce il turismo come un fenomeno sociale, culturale ed economico, che implica continui movimenti di individui verso paesi o zone geografiche differenti da quello di appartenenza, per motivi personali, ma più frequentemente anche per motivazioni professionali o lavorative; partendo da questo concetto di base, se pensiamo che i lavoratori, ma anche le persone comuni, dipendono sempre di più dalle tecnologie a sostegno della divulgazione d'informazioni e dei processi comunicativi di massa, definiti come ICT, è logico considerare che, associando queste due realtà sempre più radicate ed in continua evoluzione ed applicazione nella popolazione mondiale, tenendo conto anche dell'elevata mobilità dei turisti, il turismo stesso assuma una nuova connotazione, per l'appunto lo SWT, riferendosi ad un'evoluzione delle città e delle infrastrutture nell'era della digitalizzazione, portando l'esperienza turistica ad un nuovo livello di accessibilità, disponibilità e scambio d'informazioni, dinamiche sociali e comunicative per i viaggiatori, in merito ai luoghi visitati, creando delle nuove possibilità di sviluppo per le aziende, specie quelle che hanno puntato sullo SW e sull'estensione al di fuori dei propri confini nazionali o continentali, in un'ottica globale. (Gretzel et al., 2015).

Una serie di tecnologie a sostegno di questo fenomeno sono state ispirate dagli studi nel campo dell'evoluzione tecnologica, specie quella riguardante internet e il web, che ha portato alla creazione del concetto di “*Internet of Things*” (IoT), e i conseguenti sviluppi di dispositivi, piattaforme software e ICT collegate alla rete, come ad esempio i Tag d'identificazione a Radiofrequenza (RFID), la tecnologia *Near Field Communication* (NFC), gli *smartwatch* e diverse altre app che permettono la gestione e la comunicazione di grandi varietà di dati nella rete, utilizzando alla base dei sistemi di rilevamento partecipativo, il tutto per semplificare e rendere più esaustiva, competitiva e piacevole l'operatività e l'esperienza vissuta dal singolo individuo lontano dal suo luogo di provenienza (Vasavada e Padhiyar, 2016).

3.3 Analisi del panorama italiano ed europeo dello Smart Working, benefici e svantaggi

3.3.1 Evidenze dal sistema lavorativo italiano

Lo SW ha iniziato ad avere una certa rilevanza all'interno delle realtà organizzative italiane solo nel corso degli ultimi anni, in ritardo rispetto agli altri paesi europei, in quanto non esisteva, fino all'entrata in vigore della legge n.81 del 2017, una normativa statale che potesse definire a livello legislativo le modalità di erogazione e di espletamento del lavoro al di fuori delle concezioni tradizionali esistenti, sebbene alcune aziende già applicassero a propria discrezione il lavoro da remoto ancora nel suo stadio iniziale.

L'applicazione dello SW in Italia risulta comunque ancora parzialmente sviluppata rispetto ad altre realtà al di fuori dei confini nazionali, in quanto la normativa non prevede una standardizzazione delle condizioni di espletamento del lavoro agile, ma ne delinea solo delle indicazioni generali, dove ogni azienda può concordare con i propri dipendenti come applicare lo SW e la definizione semplificata delle caratteristiche di flessibilità accessorie, intese in termini di spazi e negli orari di lavoro.

In tal senso, esiste ancora dello scetticismo generale in merito a questo metodo di prestazione lavorativa da parte del singolo, poiché tale modalità, se non propriamente strutturata e definita, non può ancora esprimere la sua efficacia, sia in termini produttivi, che di comunicazione sociale con il resto del globo, in quanto sussistono ancora convinzioni radicate nella società italiana controproducenti al suo sviluppo e diffusione.

Uno dei più significativi enti di ricerca in materia di SW, ossia l'Osservatorio Smart Working del Policlinico di Milano, ha potuto determinare che fino a prima della pandemia COVID-19, l'utilizzo del lavoro da remoto non è risultato particolarmente diffuso, se non in applicazione ad alcuni ambienti lavorativi specifici, come nel marketing, nella Pubblica Amministrazione, nell'ambito delle risorse umane (HR) in processi di formazione e selezione, con intervista da remoto, e nel semplificare l'espletamento della propria performance lavorativa a persone diversamente abili mediante gli ultimi ritrovati nel campo dell'innovazione tecnologica, principalmente permettendo di alleggerire il carico lavoro in sede aziendale, e poter usufruire di tutti i benefici che ne conseguono, riscontrabili soprattutto nel bilanciamento della WLB dell'individuo, allo scopo di migliorare qualitativamente il benessere psicofisico e ridurre lo stress accumulato nella classica somministrazione del lavoro standard prevista (Toscano e Zappalà, 2020).

3.3.2. Evidenze dal mondo europeo

Una panoramica europea ben definita nell'uso e nella conoscenza dello SW deriva principalmente da quei paesi che hanno delineato con previsione ed applicato con efficacia una normativa istituzionale che permetta di gestire e standardizzare la modalità di lavoro da remoto per tutte le organizzazioni presenti sul proprio territorio, promuovendo un mutamento del mercato e del mondo di lavoro atto a ricercare peculiarmente la flessibilità lavorativa sotto tutti gli aspetti.

I due stati dove è presente una normativa istituzionale significativa a favore dello SW sono l'Inghilterra, che nel 2014 ha emanato la "*Flexible Working Regulation*", e l'Olanda, che ha definito nel 2016 "*Flexible Working Hours Act*", basandosi sul modello inglese preesistente (Gangai, 2019).

Nell'ambito inglese, tale legislazione ha permesso un incremento sensibile della richiesta e della ricerca di flessibilità sul mercato del lavoro nazionale e non, ponendo il lavoro agile e flessibile al centro di tale normativa, dove i lavoratori possono richiedere, senza possibilità di rifiuto da parte delle aziende, se non accompagnate da giustificato motivo, di lavorare in SW con il massimo della libertà, intesa sia in termini temporali che spaziali, con lo scopo del soddisfacimento del benessere personale del singolo dipendente, in virtù dei valori fortemente insiti nella cultura organizzativa della Gran Bretagna, in termini di autonomia, indipendenza, autorealizzazione sul luogo del lavoro, nello svolgimento della propria performance professionale (Legislation.gov.uk, 2014).

Analizzando la realtà presente nei Paesi Bassi, la normativa emessa dall'organo governativo ha permesso, sulla falsariga del modello inglese, la promozione del lavoro flessibile e dello SW, con la flessibilità dei lavoratori presenti sul territorio, intesa sia in termini di orari, che di luogo dove svolgere la propria performance lavorativa, sviluppando un vero e proprio cambiamento significativo

nella gestione delle HR aziendali, in concomitanza anche con la continua ricerca ed investimento del paese nel campo delle tecnologie digitali, che è una prerogativa indiscutibile dello stato olandese, ai fini di adottare strumenti sempre più innovativi a sostegno del mondo del lavoro e della digitalizzazione dei contesti organizzativi del territorio (Gangai, 2019).

3.4 Lo smart Working nell'era Covid-19

Lo scoppio della pandemia Covid-19 ha instaurato una serie di cambiamenti con profonde implicazioni personali e professionali per tutta la popolazione mondiale, in quanto i vari governi nazionali hanno avuto l'obbligo di predisporre delle misure di contenimento, atte a promuovere il distanziamento sociale come uno dei principali strumenti per arrestare la diffusione del virus.

Tale processo ha avuto come effetto spiacevole lo stravolgimento del mondo del lavoro, costringendo le organizzazioni a riprogrammare le proprie strategie legate alla gestione delle risorse umane e dei contesti sociali organizzativi ad esse associate. A conseguenza di ciò, durante la pandemia, molte aziende ed organizzazioni pubbliche sono state obbligate a far svolgere la performance lavorativa ai propri dipendenti dalle proprie abitazioni secondo le modalità dello SW, avendo un impatto significativo sia sulle organizzazioni che sui dipendenti stessi, che si sono trovati a passare improvvisamente al lavoro da remoto senza alcuna preparazione e con scarse competenze in merito all'espletamento delle proprie funzioni, né dei strumenti tecnologici da utilizzare per far fronte a ciò.

Diversi studi in materia si sono susseguiti lungo tutto il periodo pandemico, per comprendere le conseguenze sulla vita delle persone, sulla loro performance lavorativa e sugli atteggiamenti ed i possibili disagi in relazione all'utilizzo forzato della modalità dello SW, nello specifico una prima analisi essenziale è stata fatta per far luce sui vari fattori caratterizzanti del lavoro agile, in particolare sul tipo di lavoro che viene svolto in SW, le caratteristiche organizzative e l'ambiente di lavoro, la chiarezza degli obiettivi in comune e delle politiche prestabilite dall'azienda, le tecnologie innovative e digitali adottate a sostegno dei lavoratori, ma soprattutto l'atteggiamento e lo stile di vita del singolo individuo, con un occhio di riguardo alle dinamiche sociali e comunicative allo scopo di scambio e conoscenza delle informazioni all'interno dell'organizzazione stessa.

Nello studio condotto da Bolisani et al. (2020) è stato possibile indicare che lo SW è stato visto come una soluzione efficace al problema, impattando positivamente su gran parte dei lavoratori, specie per l'autonomia goduta nell'espletamento della propria prestazione lavorativa, e per tutti gli aspetti sociali e comunicativi, che hanno permesso di far fronte alla mancanza totale d'interazione con l'ambiente esterno e con il collettivo, grazie anche al supporto degli strumenti tecnologici e digitali a supporto dei singoli, ma con dei risvolti in connotazione negativa, riguardanti soprattutto la maggiore richiesta di lavorare ben oltre gli orari di una giornata di lavoro standard, oltre che quella parte dei dipendenti con poca dimestichezza nell'operare con strumenti tecnologici moderni, causando l'insorgere di situazioni di eccessivo stress per gli individui, e di non essere più in grado di dividere il proprio tempo tra quello lavorativo e quello dedicato alla propria vita privata.

Un'altra ricerca condotta da Marino e Capone (2021) ha permesso di valutare come gli individui, operando in SW nel periodo pandemico, abbiano subito la mancanza di vincoli da parte delle aziende e della legislazione vigente in merito alla gestione della modalità di applicazione dello SW, andando incontro a diverse conseguenze di connotazione negativa, in termini di squilibrio della loro WLB, a discapito del loro benessere individuale, di eccessivi dispendi di capacità personali cognitive nell'apprendere le nuove configurazioni per poter operare nel nuovo contesto organizzativo a loro imposto dal periodo pandemico, ai forti accumuli di stress portati dal lavoro da remoto, con alte

probabilità d'insorgenza di disagi a livello psicologico per i dipendenti, con lo scopo finale di sensibilizzare le aziende in merito alla gestione della modalità dello SW stesso, mettendo in atto dei cambiamenti propositivi alla risoluzione di tutte queste problematiche, promuovendo delle iniziative di supporto per la comprensione e l'implementazione delle nuove politiche aziendali in riferimento al lavoro agile, con dei corsi formativi ed informativi sugli strumenti tecnologici e digitali utilizzati per lo svolgimento della propria performance, prevenendo effetti spiacevoli a discapito del singolo lavoratore e del gruppo di appartenenza.

4 Conclusioni

In merito a tutte le argomentazioni trattate, si può senza dubbio affermare che il periodo storico condizionato dalla Pandemia Covid-19 ha sensibilmente stravolto le vite di tutta la popolazione mondiale, accentuando in termini di connotazioni estremamente negative il benessere psicofisico degli individui, specie nei contesti organizzativi ad essi associati, impattando pesantemente anche nella vita privata e nelle dinamiche sociali della popolazione e del singolo.

La panoramica futura che si prospetta è quella di ricercare di riequilibrare le dinamiche all'interno dei contesti organizzativi e della vita privata dei lavoratori nella propria WLB associata, in termini di raggiungimento del benessere e della *Job Satisfaction* dei singoli, al fine di promuovere la prevenzione e la risoluzione di possibili insorgenze di disagi a livello psicologico per quest'ultimi, con un occhio di riguardo alla ricerca di carattere migliorativa nell'ambito dello SW, e dell'implementazione di una lista di politiche organizzative a sostegno dei dipendenti e delle aziende, per strutturare una modalità di lavoro da remoto sempre più punto centrale del mondo del lavoro e delle dinamiche organizzative ad essa associate, soprattutto nel campo dell'innovazione tecnologica, non tralasciando l'aspetto di innovare le infrastrutture organizzative e digitali, fornendo delle strumentazioni sempre più all'avanguardia a supporto delle prestazioni lavorative aziendali, in termini di produttività e di formazione del personale in merito ai nuovi ritrovati hardware e software tecnologici e alla propensione di efficaci ausili alla comunicazione ed alla gestione delle informazioni, per permettere un sostanziale cambiamento di tendenza tale da adattarsi al nuovo contesto digitale, che sarà fulcro dello sviluppo di una rivoluzione significativa sotto tutti gli aspetti organizzativi e non.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrens, K.F., Neumann, R.J., Kollmann, B., Brokelmann, J., Von Werthern, N.M., Malusa, A., Weichert, D., Lutz, B., Fiebach, C.J., Wessa, M., Kalisch, R., Plichta, M.M., Tuscher, O. & Reif, A.** (2021). *“Impact of COVID-19 lockdown on mental health in Germany: longitudinal observation of different mental health trajectories and protective factors”*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Burke, R.** (2009). *“Workaholism and relationship quality: a spillover-crossover perspective.”* Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 1, 23–33.
- Balducci, C., Avanzi, L., Consiglio, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W.** (2015). *“A cross-national study on the psychometric quality of the Italian Version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS).”* European Journal of Psychology Assessment 33, 1–7.
- Balducci, C., Meneghini, L., Conway, P. M., Burr, H. & Zaniboni, S.** (2022). *“Workaholism and the Enactment of Bullying Behavior at Work: A Prospective Analysis”* International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen, J. P.** (2020). *“Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues.”* Management & Marketing, 15(s1), 458-476.
- Camerino, D., Cassitto, M. G., Conway, P.M. & Costa, G.** (2013). *“Burnout: a Critical Review of Literature”* DSCC dell’Università degli Studi di Milano.
- Carlson, D.S. & Kacmar, K.M.** (1996). *“Work-nonwork conflict in the organization: Do life role values make a difference?”* Paper presented at annual conference of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Chiaro, G., Prati, G. & Zocca, M.** (2015). *“Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile”* Sociologia del lavoro, 138, 2, p.69-87, ed. Franco Angeli, Milano.
- Clapperton, G. & Vanhoutte, P.** (2014). *“The Smarter Working Manifesto: When, where and how do you work best?”* ed. Sunmakers.
- Clark, S.C.** (2000). *“Work/family border theory: A new theory of work/family balance”* Human Relations.
- Crespi, F.** (2019). *“Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile.”* Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano.
- Ege, H.** (2010). *“Different typologies of workplace conflict and their connections with post traumatic embitterment disorder (PTED)”* Health (Journal), Vol.2, No.3, 234-236.
- Ege, H.** (2005). *“Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro”* ed. Franco Angeli, Milano.

- Gangai, A.** (2019). *“Smart Working: una questione di tecnologie.”* Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano
- Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B.** (2010). *“Passion for work: Work engagement versus workaholism”* Handbook of employee engagement.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. & Koo, C.** (2015). *“Smart tourism: foundations and development”* Electron Markets, 25:179-188, Institute of Information Management, University of St. Gallen.
- Hall, D.T. & Richter, J.** (1988). *“Balancing work life and home life: What can organizations do to help?”* Academy of Management Executive, 11, 223-23.
- Kanter, R.M.** (1977). *“Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy.”* New York: Russell Sage Foundation.
- Launer, J.** (2020). *“Burnout in the age of COVID-19”* Postgrad Med J; 96:367–368.
- Legge n.81, Art.18** (2017). *“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”* Gazzetta Ufficiale, Italia.
- Legislation.gov.uk** (2014). *“The Flexible Working Regulations”* Statutory Instruments n°1398, Terms and conditions of employments.
- Lewin, K.** (1939). *“Field Theory and experiment in social psychology: Concepts and methods”* American journal of sociology.
- Loscalzo, Y.** (2021). *“The Impact of Workaholism and Work Engagement on Distant Learning and Work-Family Conflict During the COVID-19 Lockdown.”* Amfiteatru Economic, 23(58), pp. 752-769.
- Marino, L. & 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 Education 11, 1516–1536.
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P.** (2001). *“Job Burnout”* Annual Review of Psychology, 52, 397–422.
- Merton, R.K.** (1957). *“The role-set: Problems in sociological theory.”* British Journal of Sociology, 8, 106-20.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P. & Hannemann, G. J.** (1976). *“The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow.”* New York: John Wiley & Sons.
- Staines, G.L.** (1980). *“Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work.”* Human Relations, 33, 111-29.
- Selye, H.** (1975). *“Confusion and controversy in the stress field”*, Journal of human stress, 1(2), 37-44.

Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. & De Bloom, J. (2022). *“Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees’ work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic”* International Journal of Psychology, Vol. 57, No. 1, 20–32.

Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). *“Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti”* Psicologia del lavoro, 2, p.p. 203-223, ed. Il Mulino, Bologna.

Tronati, B. (2008). *“Mobbing e straining nel rapporto di lavoro. Cosa sono, come riconoscerli, come reagire, come tutelarsi”* Ediesse, Roma.

Vasavada, M. & Padhiyar, Y.J. (2016). *“Smart Tourism: Growth for Tomorrow”* J4R, Journal for Research, 1:12.

Yarberry, S. & Sims, C. (2021). *“The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees’ Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment”* Advances in Developing Human Resources, Vol. 23(3) 237–252.

Yıldırım, M. & Solmaz F. (2022). *“COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale”* Death Studies, 46:3, 524-532.