
Smart Working

**Andrea Castiello
d'Antonio**

Psicologo del lavoro e consulente manageriale. Executive Coach e Organizational Counselor.

Psicologo clinico, psicoterapeuta e psicodiagnosta.

Già professore straordinario di psicologia delle organizzazioni e clinica - Università Europea di Roma

**Emergenza
sanitaria e
cambiamenti nel
mondo del lavoro**

Con l'emergenza Covid-19 vissuta in Italia e nel resto del mondo le realtà di lavoro hanno subito un grande cambiamento, soprattutto in quei paesi in cui le modalità di lavoro a distanza erano meno diffuse e, spesso, anche culturalmente ostacolate.

Si deve ammettere che l'Italia era (ed è) tra questi paesi, cioè tra le nazioni che non hanno sviluppato una cultura del lavoro al passo con i tempi, sia per quanto concerne le modalità di interazione leader-follower in senso lato, sia per ciò che riguarda l'utilizzazione delle tecnologie che possono ampiamente semplificare, agevolare, velocizzare e rendere più snello il lavoro delle persone - ma anche rendere meno "medioevale" lo scambio tra gli addetti delle Pubbliche Amministrazioni e cittadini. Non vi è dubbio che un'ampia serie di innovazioni che riguardano il rapporto Stato-cittadino (basti pensare alla dematerializzazione dei documenti, alla possibilità di ottenere certificazioni online, alla produzione di auto-certificazioni in forma snella, all'interfacciamento con i siti web delle grandi amministrazioni) hanno oggi la possibilità di essere integrate e implementate dal lavoro a distanza, che non è soltanto "tele-lavoro", ma che prevede un vero e proprio cambiamento della rappresentazione dei rapporti istituzionali e delle relazioni con colleghi, superiori e utenti, nell'ottica del *flextime*.

Andando oltre ciò che le Pubbliche Amministrazioni potrebbero ottenere come beneficio generalizzato sia per i loro, numerosi, dipendenti, sia per i servizi da rendere ai cittadini, le maggiori innovazioni che sono state viste negli ultimi mesi mi sembra che abbiano riguardato (nel mondo, non solo in Italia) soprattutto le grandi imprese e i raggruppamenti di aziende, spesso di taglio multinazionale. Di un balzo sono stati superati i classici modelli del "lavoro flessibile", ma anche del telelavoro, per non dire dei diversi modelli di part-time che, inseriti nel nuovo contesto, possono oggi assumere delle fisionomie dapprima impensabili.

Va ricordato che anche l'area della medicina ha beneficiato, negli ultimi tempi, di una fiammata di interesse nell'ambito del *tele-health*, cioè di tutto ciò che riguarda il monitoraggio e la gestione della salute a distanza - vedi il numero di agosto 2020 della rivista *Monitor on Psychology* dedicato proprio a questo tema, declinato anche sul versante della salute mentale, introdotto con la seguente headline: *What we know - and what we still need to learn - about how to provide effective remote mental health care*. Ma, come sappiamo, proprio l'area dei servizi socio-sanitari ha dovuto pagare un alto prezzo alla gestione della pandemia, anche in termini di burnout degli operatori socio-sanitari (d'Ambrosio Marri, Castiello d'Antonio, 2020).

Un esperimento socio-organizzativo

Come hanno notato alcuni esperti e diversi dirigenti del mondo dell'informatica e dei sistemi, c'è stato bisogno, nel nostro Paese, di vivere una situazione drammatica come quella del Coronavirus per decidersi ad applicare modalità di lavoro già da tempo perfettamente praticabili ma di fatto bloccate da abitudini, timori, insipienze, volontà del "controllo a vista", inettitudini manageriali, arretratezze culturali, e via di seguito. Il rischio di correre un grande pericolo come quello del contagio ha così superato la paura dell'innovazione e dell'utilizzo di un settore evoluto della nostra era tecnologica che può davvero essere di beneficio per tutti. Se si pensa che da una ricerca svolta nella primavera del 2020 in Italia vi erano quasi 80 milioni di cellulari distribuiti nella popolazione e si confronta questo dato con l'arretratezza nell'uso di semplici strumenti informatici diffusa in molte aree, si ha l'idea di ciò che manca: l'educazione culturale all'utilizzo di sane e semplici tecnologie, il superare barriere concettuali e pre-giudizi, l'aprirsi a nuovi orizzonti di interscambio professionale in tutti gli ambienti in cui ciò è possibile (ben sapendo, comunque, che non "tutti" gli ambienti possono essere realmente oggetto del lavoro a distanza).

Carenze culturali italiane

Per avere idea di cosa è accaduto al di là dei confini italiani si può ricordare l'indagine *Gallup* di qualche mese fa da cui emergeva che negli USA, nel mese di aprile, oltre la metà degli occupati lavorava da remoto; una quota che si è andata via via modificando se è vero, come risulta da una indagine della *California Stanford University* che a luglio 2020 solo un quarto degli americani dapprima abituati a operare dagli uffici continuava ad utilizzare il classico ambiente lavorativo.

Cambiamenti nel modo di vivere delle persone

Di fatto, con l'avvento su larga scala dello smart working non è cambiato solo il lavoro ma il modo di vivere delle persone, le dinamiche interpersonali ma anche quelle socio-economiche e la mobilità (la vita nelle metropoli è improvvisamente tornata a dimensioni quasi-umane), riducendo inoltre drasticamente le fonti di inquinamento causate dal traffico e dal riscaldamento. Gli spazi del lavoro sono in fase di riprogettazione e diverse aziende che negli ultimi tempi si erano organizzate con nuove installazioni occupando ampi spazi moderni, vivacemente attrezzati, con molte "comodità" all'interno (pur se molto spesso collocati nelle periferie) stanno oggi rivedendo il loro posizionamento e gli investimenti effettuati in tale direzione (ad esempio, una grande compagnia di assicurazioni statunitense, *Nationwide*, ha deciso di ridurre le sue numerose sedi sparse sul territorio a soli quattro agglomerati). Naturalmente tutto ciò ha portato anche a contraccolpi negativi su talune fasce di imprese e di servizi: basti pensare ai servizi di ristorazione collocati nei pressi dei centri direzionali e delle aziende più grandi che hanno visto improvvisamente crollare il numero di clienti, ma anche i servizi di mobilità svolti attraverso flotte aziendali, taxi e auto a noleggio.

Dunque gli spazi si ridimensionano, sono liberate postazioni che vengono occupate sulla base di turnazioni, mentre il mercato immobiliare dei grandi locali e delle strutture super-attezzate per

migliaia di dipendenti ha subito un inevitabile contraccolpo.

È l'idea del "luogo di lavoro", dello "spazio in cui si svolge la professione", dell'*ambiente occupazionale* che è mutato, ed anche le imprese che offrono alle aziende spazi da adibire al lavoro stanno rapidamente ripensando l'offerta, rendendola così compatibile con le forme di lavoro agile.

È stato detto che molte persone, dopo aver sperimentato lo smart working, "non vogliono più togliersi il pigiama", vogliono cioè proseguire nella condizione privilegiata del lavoro da casa o, comunque, da remoto, vedendo oggi come un'aberrazione dover spendere ore e ore del loro tempo per (inutili) spostamenti casa-lavoro quando le loro attività possono di fatto essere svolte da qualunque angolo terrestre - l'importante è essere connessi: come si diceva già anni fa, la differenza, oggi, è tra chi è connesso e chi non lo è... Ma, al proposito dell'immagine del "pigiama", devo dire che è necessario orientarsi verso l'utilizzo di un dignitoso *dress code* anche nel lavoro a distanza. Infatti, soprattutto le persone che già in precedenza erano abituate a recarsi in azienda con abbigliamento informale o casual, in questa nuova dimensione di lavoro, hanno subito uno slittamento verso abbigliamento un po' sorprendenti. Così, durante le videoconferenze, sono apparse sullo schermo del pc persone in canottiera, in maglietta slavata e slabbrata, in tuta da ginnastica, con camicette stropicciate e sgualcite, o T-Shirt con le immagini più fantasiose. Un secondo aspetto che molti possono aver notato è relativa all'immagine del volto: negli uomini, barbe incolte e capelli spettinati, nelle donne capelli ugualmente spettinati o accuratamente raccolti perché non proprio appena lavati.

Dress code

A corredo di tutto ciò c'è da spendere una parola sugli ambienti in cui si decide di effettuare le connessioni via web per lavoro. Si va dalla simpatica cameretta dei bambini con pupazzi e giocattoli che emergono tutto intorno all'immagine del "professionista", al garage in penombra o poco illuminato; da ruvidi scantinati e cantinole colme di bottiglie e altri attrezzi, alla stanza-ripostiglio in cui su un piano traballante è poggiato in bilico il pc; dal balcone o terrazzo di casa, con sottofondo di voci e clacson, a posizionamenti tipo foto-segnaletica in cui il viso si staglia su uno sfondo bianco e disadorno, fino alla videochiamata dalla cucina. E ciò che colpisce è che tali "presentazioni" via web non risparmiano nessuno (sarà forse stata l'euforia del momento): dai tecnici informatici di back-office (generalmente abituati a un abbigliamento approssimativo) fino ai manager e ai professional.

Tutti - impiegati, quadri e dirigenti - sembrano aver colto al volo la possibilità di lasciarsi un po' andare e partecipare a riunioni e colloqui online in modo assai informale, anche quando queste sono svolte con i clienti o sono gestite da manager con i propri collaboratori - questi ultimi dovrebbero vedere nel proprio responsabile un "modello organizzativo" a cui ispirarsi...

Le mille facce di questo nuovo modo di lavorare

Si calcola che circa otto milioni di cittadini italiani abbiano sperimentato il lavoro da remoto, quello che è stato sbrigativamente definito smart working. In realtà si è fatta una notevole confusione tra Smart Working,

Flexible Working, lavoro Agile e Telelavoro, Home Working, lavoro da remoto, lavoro a distanza, finendo con l'abbellire situazioni che avevano davvero poco di smart, pur consentendo alle persone un'esperienza del tutto nuova dal classico lavoro in ufficio.

Il tradizionale (ormai si deve denominarlo in questo modo!) telelavoro è, in sostanza, il lavoro da casa, cioè l'*home working*, in cui la persona opera da una postazione fissa (la propria abitazione) e segue gli stessi orari di lavoro aziendali che svolgono i suoi colleghi che operano in presenza.

Home working e smart working

Ciò che caratterizza lo smart working e il lavoro agile è l'aver del tutto modificato i due parametri di base della vita, vale a dire il tempo e lo spazio (parametri che erano già stati messi in forte discussione nel corso della rivoluzione digitale): non soltanto si lavora da dove si vuole (o si può), ma anche l'orario di lavoro è dimensionato non sulla "presenza" (fisica o virtuale), non sui compiti da svolgere, bensì sulla gestione di obiettivi preordinati. Lo smart working è dunque ampiamente collegato al lavoro a progetti, al Project Management e all'MBO, cioè al Management by Objectives.

Il tradizionale orario di lavoro è dunque superato dal lavoro a progetto, dal lavoro finalizzato, dai processi integrati di lavoro come nella gestione dei global team multiculturali (Owen, 2017). Vi è una reale opportunità di realizzare situazioni di work-life balance, conciliando il lavoro con la vita e non viceversa. Ma è anche stato posto in evidenza fino a che punto, soprattutto per le donne, il lavoro da casa abbia anche rappresentato un surplus di fatica complessiva. Non a caso c'è chi, da qualche tempo, sta insistendo per rivedere la legge numero 81, del 22 maggio 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*. Un secondo aspetto problematico è rappresentato dai processi di inserimento dei nuovi assunti, ciò che oggi è definito *onboarding* e che è sempre esistito nel mondo del lavoro anche se, troppo spesso, ridotto a un rapidissimo indottrinamento su cosa & come fare. Non solo scegliere, quindi selezionare, i nuovi collaboratori (neo ma anche esperti professionisti) utilizzando quasi soltanto collegamenti online rappresenta un notevole handicap circa la qualità delle valutazioni che è possibile realizzare, ma anche l'accoglimento e l'inserimento nella vita non solo operativa ma sociale e culturale degli stessi ha improvvisamente mutato fisionomia.

Onboarding

Ciò nonostante sia la selezione in entrata delle persone, sia il loro accoglimento nell'organizzazione continuano a rappresentare due aspetti cruciali della vita di lavoro (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2011a, 2011b). In realtà, ogni dimensione della gestione del capitale umano è completamente mutata con la nuova organizzazione del lavoro: non solo selezione e accoglimento dei neoassunti, ma anche valutazione delle performance, del potenziale e formazione-addestramento in tutti i suoi aspetti. In sostanza, se già nell'era pre-Covid-19 la gestione delle persone nel lavoro presentava diverse luci e ombre (Castiello d'Antonio, 2020), oggi la situazione che si presenta comporta la necessità di sviluppare nuove idee e nuove dimensioni applicative.

Tornando a ciò che è accaduto e che sta accadendo, un aspetto che è

Leadership

stato prepotentemente messo in rilievo con l'instaurarsi delle nuove forme di lavoro è la qualità dei manager e dei leader e, per estensione, di tutti coloro che hanno responsabilità gestionali. È innegabile che in certe aree e ambienti di lavoro vi sia, oggi, una reazione ostile al lavoro a distanza, una sorta di movimento sotterraneo che vorrebbe relegare questo "esperimento" nel passato e tornare al più presto "tutti al lavoro!", nel senso tutti presenti, a disposizione del capo. Nel concreto credo che sia possibile distinguere almeno due tipologie di responsabili: innanzi tutto vi sono i (tanti) manager illuminati, soddisfatti dei propri collaboratori, che nutrono fiducia nel loro team e continuano a gestire delegando. Chi ha saputo e voluto motivare i propri collaboratori nell'era pre-Covid-19 non vede alcun problema nel lavoro a distanza, osservando anzi la maggiore produttività delle persone. D'altro lato, i manager burocratici, ossessivi e controllanti non vedono l'ora di riavere i collaboratori (codificati come dipendenti, subordinati) "sotto di loro", ritenendo secondo l'antico modello gestionale che chi non è controllato e obbligato al lavoro rimanga con le mani in mano. Vi è poi una terza categoria che potremmo definire gli pseudo-manager: soggetti demotivati, spesso giunti a gestire posizioni di rilievo per caso o perché raccomandati; tra questi vi sono anche coloro che sono occupati a fare i loro affari e non si curano affatto della situazione, lasciando che ogni collaboratore faccia ciò che vuole.

Dalle categorie di quello che definirei *il peggior management* sono anche stati veicolati messaggi distruttivi del tipo "Quando torni a lavorare? Hai finito di stare in vacanza?", enfatizzando quella cronica mancanza di fiducia che caratterizza così spesso il mondo del lavoro italiano (v. Bentivogli, 2020). Ma aggiungerei anche di non trascurare *l'effetto specchio*: un manager che pensa che i propri collaboratori - "propri", non a caso... - possano essere gestiti sulla base del medioevale *bastone & carota* è spesso, e in primo luogo, una persona che lavora perché deve, senza alcuna spinta, passione o motivazione se non quella economica!

Specularmente a queste e ad altre pessime figure manageriali vi sono poi i tanti e diversi tipi di collaboratori i quali, in questa nuova situazione, si sarebbero dovuti sentire chiamati ad una rinnovata assunzione di responsabilità professionale. E anche in tal caso il lavoro a distanza rende giustizia rispetto a chi fa e a chi non fa, o fa finta di fare: in altre parole, il valore della prestazione professionale di ciascuno, e molte delle capacità personali (le mitiche *soft skill*) risaltano in modo evidente nel corso delle connessioni via web e nella gestione non più basata sull'esecuzione pedissequa di compiti.

La mia personale impressione è che la maggior parte delle persone è più che felice di lavorare online, ma ci sono alcuni distinguo da fare, proprio in relazione alle motivazioni e alle competenze reali possedute da ciascuno. In estrema sintesi, direi che il grande popolo dei *collaboratori da remoto* si può suddividere nelle seguenti classi: (1) chi lavorava già molto e bene, sta lavorando ancora di più e con maggior cura ed impegno, eventualmente erodendo tempo alla vita personale; (2) chi faceva poco e male non sta proprio facendo più nulla, approfittando infantilmente e irresponsabilmente della situazione; (3) chi era abituato a lavorare per obiettivi (MBO) non trova nulla di strano in questo modo di operare ed è perfettamente a suo agio; (4) chi era abituato a chiedere continuamente al proprio capo cosa fare, è

Motivazioni personali e contratto psicologico

notevolmente disorientato e forse spaventato; (5) le persone introversi si trovano perfettamente a loro agio, mentre agli estroversi manca la socialità, il rapporto umano, la mensa, il caffè con i colleghi, e tutti i riti sociali della tribù aziendale. E, infine, e per tutti, (6) chi ama il mestiere che svolge è felice di potersene occupare di più e meglio, senza perder tempo in inutili spostamenti.

Nel contesto sopra delineato è comunque evidente che qualcosa muta nel *contratto psicologico* tra individuo e organizzazione e nella relazione fiduciaria tra imprenditori, manager e personale - e qualcosa dovrà cambiare anche nei contratti collettivi e nelle negoziazioni di settore (si spera con una certa celerità!).

I segnali circa il futuro dello smart working

Direi che una iniziale grande scansione è possibile visualizzarla in coloro che pensano che prima o poi si tornerà, più o meno, come prima, e che in realtà anelano a questo "ritorno al passato" per riprendere le abitudini rassicuranti che ora sono state interrotte. A costoro si contrappongono chi è già oltre, che si trova avanti rispetto alla fase attuale ed è già da tempo impegnato a pensare come sarà il futuro, quali altre evoluzioni potremo ottenere sulla spinta di questa grande onda.

Diverse aziende hanno e stanno cavalcando l'onda con coraggio e lungimiranza: ad esempio Twitter, uscita con lo slogan *Twitter employees can work from home forever if they want!* (chi lavora in Twitter potrà lavorare da casa in Smart Working, per sempre se lo vuole!). Con queste parole, Jack Dorsey - geniale imprenditore, guru informatico, e filantropo statunitense (ad aprile 2020 ha donato un miliardo di dollari per la ricerca sul Covid-19) noto per essere il co-creatore e attuale CEO di Twitter - ha avvisato le migliaia di professionisti che lavorano nell'azienda che potranno proseguire lo smart working, in vigore da metà marzo, per tutto il tempo che vogliono. Prima o poi, nel 2021 gli uffici riapriranno, ma chi vuole potrà continuare a lavorare online.

Twitter era già pronta a compiere il salto dal lavoro di ufficio al lavoro agile per mezzo della decentralizzazione e del supporto al personale collocato al di fuori dei locali aziendali, virtualmente in ogni parte del mondo, mentre Facebook ha deciso di posizionare in smart working il cinquanta per cento dei dipendenti (che non sono pochi, circa 25.000 persone). In altri settori produttivi, la società di asset management Schroders, ha offerto la possibilità ai collaboratori di lavorare in modo flessibile per sempre, mentre nei tempi pre-Covid-19 ogni persona poteva già lavorare da casa un giorno a settimana. Come ha detto Emma Holden, *Global Head of Human Resources* della società, in pochi mesi si sono attuate e concentrate idee che erano maturate in un paio di decenni sul lavoro flessibile.

Qualcuno ha scritto simpaticamente che lo Smart Worker è come il diamante: è per sempre! Speriamo, perché una buona dose di vera e costruttiva flessibilità nel lavoro è proprio l'ideale per rendere la vita aziendale meno disastrosamente alienante o affaticante per tante persone. Ma rientrare al lavoro in tempi di perdurante crisi - cosa peraltro non nuova come segnalavo circa dieci anni fa (Castiello

d'Antonio, 2011c) - sperabilmente in modo intelligente, cioè alternando giornate in presenza e giornate da remoto, non è cosa che può essere data per scontata.

Lavorare - e vivere! - in casa, invece di andare in ufficio o presso clienti, fornitori, enti, istituzioni, società, eccetera, è una grande opportunità, ma mette alla prova le relazioni personali, di coppia, o familiari, e i conflitti possono accendersi con maggiore facilità (sui conflitti interpersonali v. Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2019).

Tornando al *lavoro flessibile*, nelle sue mille forme, tante, molte attività possono essere svolte al di fuori degli uffici e dei corridoi aziendali (naturalmente non tutte e non soprattutto quelle in cui la manifattura è fortemente presente). E quando si sarà raggiunta una migliore "vista" su questo *Nuovo Mondo* ci sarà la reale possibilità di recuperare il mitico "tempo libero" per dedicarlo a se stessi, agli affetti, alla vita al di fuori del lavoro. Il cambiamento, il *New Normal* incide sul lavoro che parte dal terziario e va oltre, sulla "mentedopera", sulle attività svolte per mezzo di device informatici, su quelle attività in cui vediamo la persona girare con il suo portatile e con il suo cellulare e fermarsi ovunque vuole per... lavorare. *Essere connessi* è l'unico requisito.

Altro aspetto interessante di questo esperimento sociale riguarda non solo l'Engagement (Castiello d'Antonio, 2016) che non è affatto detto che diminuisca con il lavoro online, ma anche la collaborazione che assume di certo nuove forme, ma non scompare affatto, anzi.

Il cambiamento è qui. Almeno per una volta, non si tratta di parlare del cambiamento che un giorno verrà - siamo già, pienamente, nella fase di cambiamento.

Lo smart working è un approccio al lavoro di benessere organizzativo e individuale, sostiene la motivazione e il coinvolgimento delle persone, può aiutare a conciliare meglio vita privata e vita lavorativa, spinge ad una gestione oculata del tempo, e molto altro. Ma, attenzione ai rischi che potrebbero essere nascosti. Tra i rischi dello smart working quello di essere sempre connessi. Alcuni studi hanno infatti dimostrato che lavorando da casa si rimane connessi molto più tempo, anche fuori orario, per inviare email di lavoro o portare a termine un compito. È vero che il lavoro agile fa essere più produttivi e in un certo senso aiuta a gestire meglio il tempo libero ma ci sono anche dei contro, come la mancanza di contatti reali con i colleghi, la cosiddetta *pausa caffè* davanti alla macchinetta, o presso il bar interno. Poi vi è il rischio di farsi divorare da email, trascorrere ore e ore al pc senza interrompere mai, oppure essere interrotti spesso se si è in casa dai familiari che - non abituati alla presenza della persona in smart working - chiedono aiuto, intervento, come se chi sta lavorando stesse "giocando" o facendo altro che, comunque, può essere sospeso a piacere. Quindi ecco il rischio di non concentrarsi o, all'opposto, di mirare alla rincorsa della perfezione sui vari fronti delle aspettative altrui, per cui si cerca di fare tutto contemporaneamente, arrivando ad annasparsi in lotta ancora una volta contro il tempo e le mille cose di lavoro da fare: documenti, telefonate, call conference, Skype, email. Insomma ciò che può essere un modo di lavorare sano e agile, può diventare un incubo che porta a desiderare di fuggire in ufficio il prima possibile!

Autodisciplina

Diviene quindi importante sapersi auto-gestire: rispettare orari di lavoro umani, concedersi delle pause (compreso il pranzo), delimitare una zona di casa declinandola nel senso di un “angolo ufficio/studio personale. In sintesi: porre dei limiti sani a se stessi e agli altri, con autodisciplina.

Ma essere in smart working non significa, automaticamente, essere uno *smart worker*, né avere la fortuna, o l'opportunità, di lavorare in uno *smarter workplace*... Vedremo cosa ci riserverà il futuro!

Bibliografia

Bentivogli M. (2020), *In-dipendenti. Guida allo smart working*. Rubettino, Soveria Mannelli.

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2011a), La persona incontra l'organizzazione. *Personale e Lavoro*, 521, 2-6.

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2011b), L'accoglimento dei neo-assunti. *Personale e Lavoro*, 523, 1-5.

Castiello d'Antonio A. (2011c), Il ritorno al lavoro in tempi di crisi. *Personale e Lavoro*, 527, 16-21.

Castiello d'Antonio A. (2016), Lavorare con entusiasmo. Engagement e benessere organizzativo. *Psicologia Contemporanea*, 256, 36-42.

Castiello d'Antonio, A. (2020), *Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale*. Hogrefe, Firenze.

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*. Firenze: Giunti Psychometrics.

d'Ambrosio Marri L., Castiello d'Antonio A. (2020), “Burnout: l'incendio che aumenta col virus”. *Psicologia Contemporanea*, 280-281, pp. 34-39.

Owen J. (2017), *Il manager globale. Come raggiungere prestazioni elevate*. Giunti O.S. Psychometrics, Firenze, 2017.

Parole chiave

- Lavoro agile
- Politiche del Personale
- Psicologia del Lavoro

