

SAGGI – ESSAYS

PRESTAZIONI SMART E PERCEZIONE DI BENESSERE: CATEGORIE DEFINITORIE DEL KNOWLEDGE WORK CONTEMPORANEO

*di Giusi Antonia Toto, Pierpaolo Limone**

Lo Smart Working nasce per rispondere a esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e per effetto della rivoluzione tecnologica. A seguito dell'emergenza 2020 (da covid-19) lo Smart Working diventa una modalità strutturale nei contesti lavorativi più disparati (amministrativo, educativo, gestionale, ecc.). Tale modificazione di contesto e di pratiche ha stimolato il dibattito pedagogico a interrogarsi su tre concetti chiave, quali (1) il potenziale umano, inteso come capacità di autorealizzarsi del soggetto; (2) la prestazione agile, che si connota delle caratteristiche della precarietà e della flessibilità; e (3) la percezione del benessere all'interno di un contesto di lavoro dematerializzato. Lo scopo di questo articolo è indagare la risemantizzazione di queste tre categorie e, attraverso evidenze scientifiche e riflessioni in corso su tali tematiche, proporre un modello pedagogico orientato al benessere percepito.

Smart Working was created to meet the need to reconcile life and work and as an effect of the technological revolution. Following the 2020 COVID-19 crisis, Smart Working has become a structural mode in the most disparate working contexts: administrative, education, management, etc. This change in context and practice has prompted the pedagogical debate to question three key concepts: (1) human potential, i.e., the ability to self-realize the subject; (2) agile performance, which connotes the character-

* Il presente contributo è frutto di una scrittura condivisa. Per fini di riconoscimento accademico i paragrafi sono così attribuiti: a Pierpaolo Limone i parr. 1 e 5; a Giusi Antonia Toto i parr. 2, 3 e 4.

istics of precariousness and flexibility; and (3) the perception of well-being within the context of dematerialized work. The purpose of this article is to investigate the resemantization of these three categories through scientific evidence and ongoing reflections on issues to propose a pedagogical model oriented toward perceived well-being.

1. *Benessere smart*

Lo sguardo pedagogico sull'economia non può non tener conto della dimensione narrativa e riflessiva delle categorie proprie di questo ambito disciplinare, che spesso si focalizza troppo sulla lettura prassica ed empirica della produzione, tralasciando l'altrettanto importante valenza teorica dell'architettura delle professioni. Ridefinire termini quali "lavoro", "prestazione" e "organizzazione", con una valenza meno concreta e più concettuale, risponde alle esigenze della contemporanea società tecnologica; accostare l'aggettivo "smart" agli storici contenuti empirici dell'economia (smart working, prestazione *smart*, ecc.) ha reso necessario un ripensamento delle categorie definitorie del mondo del lavoro (Chiaro, Prati & Zocca, 2015). Si sta pian piano riconfigurando a livello micro e macro economico l'esistenza stessa degli istituti professionali: la materialità dell'organizzazione si trasforma, e la presenza fisica del lavoratore è sempre più virtuale, così come anche la prestazione diventa sempre più intangibile. L'innovazione organizzativa sembra passare, utilizzando l'espressione di Donadio (2018), dall'abbattimento dei pilastri dello spazio e del tempo delle organizzazioni tradizionali. La questione non riguarda la gestione del passaggio a queste nuove forme di management, o se configurare l'organizzazione verso una "liquidità" tipica delle tecnologie digitali contemporanee (pur essendo queste dinamiche squisitamente pedagogiche), ma ridefinire piuttosto un sistema di percezione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza in rapporto alla "smartizzazione" del lavoro. Nella nuova configurazione, gli *smart worker* abitano una organizzazione

(Gosetti, 2016) sempre più dematerializzata, e sono protesi verso obiettivi di prestazione continuamente riformulati dalle tendenze magmatiche del mercato del lavoro; oltre agli spazi, cambiano anche i tempi del lavoro, non più legati all'orario in ufficio, e rimodulati fra obiettivi da raggiungere e bisogni personali. L'idea di benessere, dunque, si lega alla percezione e alla visione della qualità della vita professionale, che si configurano secondo le direttrici di motivazione, attivazione emotiva e riorganizzazione cognitiva, per cui collocarsi all'interno dell'organizzazione rende anche i lavoratori *smart* promotori attivi del loro sviluppo professionale, personale e aziendale. Il concetto di benessere rispetto alla dimensione *smart* del lavoro, quindi, deve essere riletto rispetto ai nuovi significati portati e imposti dalla globalizzazione. Anche il significato stesso di prestazione perde le connotazioni territoriali e trova invece attuazione in un sistema di valori che talvolta rovescia gli schemi operativi del lavoratore. In altre parole, scrive Dario Villa (2020) che

la Globalizzazione sostituisce alla negatività la positività, il cui eccesso ha tuttavia ricadute indesiderate, la più evidente delle quali è aver dato vita a “una società della prestazione”, che produce un eccesso di stimoli con conseguente frammentazione dell'esperienza, spingendo le persone verso una spasmodica e paradossale dimensione di auto sfruttamento (p. 33).

Benessere perciò deve essere inteso come riappropriazione e realizzazione della professionalità, inserita all'interno di un più ampio sistema di vita che permetta di attuare un continuo bilanciamento fra le varie dimensioni; una visione sistemica riconducibile al concetto anglosassone di *Wellbeing*, che rappresenta non solo il *benessere psicofisico*, ma anche *finanziario*, dei lavoratori: un individuo che in un contesto lavorativo raggiunge un equilibrio sia psicologico che fisico può accrescere le proprie capacità cognitive ed emozionali, ritrovando nuova stabilità sia a livello professionale, che all'interno della quotidianità familiare e relazionale.

2. Il potenziale umano nell'universo digitale

Il dibattito pedagogico sul potenziale umano è centrato sul tema dell'educazione degli adulti e sui modelli di organizzazione economica e produttiva: l'educazione degli adulti va considerata come momento di un processo educativo continuo, che richiede forme e modi di sollecitazioni diverse in conformità allo sviluppo diacronico e sincronico dei soggetti. Focalizzare l'attenzione sul potenziale umano rimette in discussione tutti i sistemi di educazione tradizionale e li orienta all'esigenza di maturare professionisti capaci di essere agenti di sviluppo e di promozione umana (De Natale, 2001).

In generale, per "potenziale umano" (Ria, 2013) si intende la capacità del soggetto di realizzarsi, non solo in ambito lavorativo ma anche relazionale e sociale. Il potenziale rende il soggetto responsabile in termini di conseguenze delle proprie azioni, cioè capace di fronteggiare i rischi e i fallimenti in cui può incorrere. Questo costrutto è alla base della flessibilità di competenze e di nuove forme di lavoro che stanno assumendo nella prospettiva *smart* un *habitus* performativo e in continua riformulazione.

Lo sviluppo del potenziale nell'era della tecnologia digitale ha attraversato momenti di incoerenza, infatti i media digitali rappresentano un'enorme possibilità di sviluppo, alternati a momenti di isolamento sociale. Naturalmente, lo sviluppo del potenziale umano necessita di un fondamentale supporto in termini di conoscenza e di apprendimento per raggiungere la piena espressione. In quest'ottica, il potenziale umano declinato all'ambito professionale è l'insieme di capacità apprese e da esperire in un contesto lavorativo. Il processo formativo alla base della costruzione del potenziale, che si esplica nel trasferimento di conoscenze a diversi campi di esperienza trasformandole in competenza (Del Goppo, 2007).

Il potenziale umano, secondo la teoria formulata da Seligman (2004) all'interno dei suoi studi di psicologia positiva e sull'impotenza appresa, si caratterizza per tre dimensioni specifiche: primariamente (1) la consapevolezza del punto di partenza

del soggetto (*hic et nunc*) e delle proprie risorse fisiche, emotive e mentali, che rappresentano i presupposti dello sviluppo personale permettendo altresì di comprendere a livello conscio quali sono gli ostacoli al progresso del soggetto e quali gli elementi che invece facilitano la sua realizzazione; la teoria di Seligman nella formulazione matura descrive la consapevolezza come la capacità dell'essere umano (unico nell'ecosistema terrestre) di poter modificare l'ambiente circostante per un maggiore adattamento di specie. L'approfondimento e lo studio delle dimensioni successive, cioè (2) l'autodeterminazione e (3) la responsabilità personale, sono stati il risultato del lavoro del gruppo di ricerca di Seligman, il quale, attraverso queste tre dimensioni, è giunto a formulare un costruito nuovo denominato potenzialità personali (Peterson, Ruch, Beermann, Park & Seligman, 2007): con autodeterminazione si intende la capacità di stabilire i propri obiettivi e costruire un percorso (da seguire) per perseguirli, mentre la responsabilità incide sulla motivazione, perché essa permette di perseverare per raggiungere gli obiettivi.

Il team di Seligman è pertanto giunto a formulare una teorizzazione onnicomprensiva della potenzialità personale, considerata come componente dello sviluppo umano misurabile, definito qualitativamente e incrementabile; fra le caratteristiche distintive è stato notato che il potenziale concorre al benessere personale e sociale, rafforzando il senso di appartenenza alla comunità. Pertanto, è possibile caratterizzare il potenziale in senso "sociale", vale a dire che si costruisce a partire da pensieri e convinzioni che presentano un valore morale in sé. Un'altra caratteristica del potenziale è legata alla trasferibilità delle conoscenze, che rappresenta la capacità di generalizzare i saperi e applicarli a settori diversi, mentre, se non adeguatamente sviluppato, può agire selettivamente sulle abilità e compromettere l'integrazione sociale e culturale dei soggetti.

3. La prestazione agile

Il concetto di prestazione attraversa i più disparati ambiti disciplinari, dall'economia allo sport, dalle scienze sociali a quelle mediche: la prestazione tenta di operazionalizzare un concetto teorico legato all'idea stessa di lavoro e professioni. Una prestazione agile si caratterizza per l'utilizzo esteso di strumenti tecnologici e per una articolazione flessibile dell'orario di lavoro: la flessibilità spaziale della prestazione è il principale obiettivo perseguito, mentre le condizioni effettive per una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati sembra ancora poco praticata, a causa della poca sperimentazione e standardizzazione dei processi. Oltre a questi elementi si sottolinea da più parti (Ambra, 2018) la necessità di tutelare legalmente e sindacalmente il diritto alla disconnessione dei lavoratori. Identificare una prestazione agile, all'interno dei nuovi scenari socio-politici che il terzo millennio ha posto, fa emergere due questioni fondamentali, una di ordine identitario e l'altra di ordine educativo: Butler e colleghi (2017) hanno constatato che la diffusione in contesto internazionale di modelli finanziari orientati al business implica una forte segmentazione e precarietà dei rapporti di lavoro, per cui le nuove identità emergenti, definite *knowledge worker*, appaiono caratterizzate dal riconoscersi ambivalentemente nel doppio ruolo di professionisti occupati e di studenti perenni. La seconda questione, intrinsecamente legata alla prima, riguarda l'apprendimento permanente, i cui saperi, modelli e metodologie sono trasversali a tutti i contesti di vita, di lavoro e di comunità (Loiodice, 2017). L'uso delle tecnologie virtuali in ambito lavorativo non segue di pari passo l'evoluzione delle politiche educative e, talvolta, è la conseguenza di una conoscenza autonoma determinata dalla collaborazione fra pari e finalizzata alla costruzione del sapere contestuale e a un uso self-service di competenze condivise (Toto, 2019). La prestazione *smart* tende, dunque, a plasmarsi come una abilità di flessibilità e fluidità rispetto alle sfide lavorative, piuttosto che un incremento di conoscenze strutturate e contestuali.

La prestazione non è una categoria nuova (Chicchi & Simone, 2017), ma si connota dell'aggettivo *agile* o *smart*, che la rende centrata e diversa rispetto alle applicazioni del recente passato. Studi internazionali (Angelici & Profeta, 2020) riferiscono che lo *Smart Working* in fase pre-Covid-19 era diffuso tra il 16% e il 17% in Cina, Europa e USA. Naturalmente, in relazione alla crisi socio-sanitaria provocata dalla pandemia da covid-19 (2020), le percentuali sfiorano la quasi totalità delle attività lavorative (Hung, 2020). Pur descrivendo situazioni di iper-isolamento dovute all'utilizzo dello *Smart Working* per lunghi periodi, i lavoratori la ritengono una scelta necessaria per non abbandonare il proprio posto di lavoro.

4. Lavoro dematerializzato e percezione di benessere

In una recente ricerca (Limone & Toto, 2020), svoltasi tra aprile e giugno 2020, quindi in piena crisi pandemica da covid-19, si è analizzata la percezione di 694 insegnanti (di sostegno), di età media di 39 anni, durante la DaD (o il tirocinio online): dalla valutazione del questionario sullo *Smart Working* è emerso che i docenti percepiscono (1) una riduzione dei costi individuali legati alla riduzione dei viaggi di spostamento verso la sede lavorativa e (2) una riduzione dei costi legati alle postazioni fisse nei luoghi di lavoro (si considerino le licenze per l'utilizzo dei programmi informatici o l'energia elettrica necessaria per l'utilizzo dei dispositivi tecnologici). Entrando più in dettaglio nelle analisi delle percezioni, invece, i docenti descrivono un aumento delle attività didattiche e di produttività professionale.

Dalla riflessione emerge che la riduzione dei tempi di trasferimento tra ufficio e casa (l'adozione di un lavoro agile per almeno un'ora a settimana può far risparmiare in media 40 ore all'anno) aumenta sia il tempo per la produzione lavorativa che per lo svolgimento di attività personali (Mascagna, Izzo, Cozzoli & La Torre, 2019): infatti un altro vantaggio riportato dagli intervistati riguarda il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro. Gli

elementi più originali emersi da questo studio sono la percezione di riduzione dell'assenteismo, ridotto grazie anche al valore salvifico del lavoro nella fase di isolamento sociale e, ancora di più, il riferimento alla riduzione dell'inquinamento atmosferico come conseguenza indiretta dello *Smart Working*.

Generalizzando la sollecitazione sulla salvaguardia degli ecosistemi e sui cambiamenti sistemici, la generazione che ha vissuto più direttamente tali scenari, e in gran parte li sta ancora sperimentando, sono i millennials, ovvero la generazione definita in letteratura come quella nata tra gli anni Ottanta del secolo scorso e il 2000, che oggi si trova nella fascia d'età compresa tra i 18 e i 40 anni. Da un punto di vista produttivo e professionale è questa la fascia d'età considerata più florida, e quindi oggetto di ricerca privilegiato di questo contributo. Dal punto di vista della geografia economico-politica e della demografia (Ng & Johnson, 2015) i millennials sono caratterizzati da influenze e cambiamenti sociali diversi rispetto alla generazione precedente, definita dei *baby boomers* (nati fra gli anni Cinquanta e Settanta del secolo scorso): a differenza dei loro genitori, che hanno vissuto il boom economico, i millennials hanno vissuto un aumento dei tassi di divorzio, un ingresso sempre più consistente delle donne nel mercato del lavoro e una rapida evoluzione tecnologica. Del contesto di ricchezza dei *baby boomers* ha beneficiato anche la generazione successiva, che presenta livelli di istruzione più elevati, ma diversi avvenimenti economici e politici hanno caratterizzato lo sviluppo di tale generazione, come la grande depressione (2007-2008), l'imponente fenomeno della disoccupazione giovanile e l'esplosione del web (Kamensky, 2017): gli economisti considerano i primi due eventi causati direttamente dalle politiche errate della generazione precedente; la rivoluzione digitale ha invece modificato l'intero sistema socio economico e gli effetti si sono registrati in tutti gli aspetti della vita del soggetto (Aradilla, 2020).

A questo proposito scrive Romina Gurashi (2018):

The Millennial is a generation living in an ultra-connected world, where time and space are perceived in a very different way than in the

past. On the one hand the life time and the time of work are no longer defined by the working time of factories, and on the other, new types of employment flexibility as the smart working contribute to make the hours of the day promiscuous (p. 8).

La Gurashi crea un ponte ideale tra il mondo ultra connesso dei millennials, dove il tempo e lo spazio sono percepiti in modalità inedite, e la nuova organizzazione spazio-temporale del lavoro. L'incongruenza però che emerge nella realizzazione di questo nuovo sistema mediale è legata non tanto alla distanza fisica, quanto ai problemi di connessione e rete internet che talvolta "bloccano" irrimediabilmente la realizzazione delle attività lavorative (Botteri & Cremonesi, 2017).

5. Prospettive di ricerca

Le sfide sociali ed economiche che si stanno ponendo di fronte ai millennials richiedono capacità nuove rispetto alle generazioni precedenti, prima fra tutte la costruzione di un'identità *smart* che permetta di affrontare in modo intelligente le sfide di un mondo interconnesso e digitale. Un'interessante prospettiva di ricerca è stata intrapresa dagli studi sulla *sharing economy*, secondo i quali i millennials considerano il concetto di proprietà in una prospettiva di condivisione delle esperienze piuttosto che basata sul concetto di possesso (Refkin, 2001); tale concezione sta orientando in modo critico anche il sistema del commercio on-line e delle transazioni economiche, spesso orientate a un atteggiamento ecosostenibile degli acquisti. La tecnologia digitale sta assumendo un ruolo sempre più centrale all'interno dell'economia e dei contesti sociali e anche il sistema dei mercati sembra essere orientato a uno sviluppo più ecologico e sostenibile, grazie a una minore regolamentazione di questi mercati innovativi (Martin, 2015). Il concetto di ecosostenibilità dei mercati ha però diverse contraddizioni, soprattutto legate a forme nuove di capitalismo; all'interno di questa trama simbolica emerge in modo dirompente un'organizzazione nuova e flessibile del lavoro, ovvero lo *Smart*

Working, che avrebbe dovuto conciliare tempi professionali e di vita privata, ma che sembra aver prodotto un'incontrollata situazione di iper-connesione e di alienazione causata dai media digitali.

Una delle questioni pedagogiche maggiormente dibattuta all'interno degli studi sperimentalisti è la reale centralità del soggetto e non della tecnologia all'interno dei sistemi economici, sociali e formativi (Limone & Toto, 2019). Lo sviluppo del soggetto e del potenziale umano, legato al soddisfacimento di bisogni culturali all'interno delle comunità in cui vive, appare ormai intrinsecamente legato all'uso della tecnologia digitale nella vita quotidiana. I soggetti, infatti, all'interno di questo panorama appena delineato, sembrano costretti fra due poli contrapposti: da un lato la centralità dei social media e dell'iperconnesione di Internet; dall'altro un individualismo esasperato che si frappone alle forme reali di condivisione sociale e di ecosostenibilità. La crescita, infine, di un mercato finanziario innovativo e dematerializzato a scapito del mercato reale non ha portato consequenzialmente alla risoluzione dei problemi di sostenibilità ambientale o di benessere relazionale (Brunasso & Massone, 2020). Le enormi potenzialità del digitale devono pertanto essere indirizzate attraverso una riflessione squisitamente pedagogica verso la risoluzione di tali importanti contraddizioni, che caratterizzano l'attuale momento storico. L'obiettivo professionale da perseguire deve essere capace di coniugare tecnologia digitale e attività lavorativa in presenza: per far ciò è necessaria una massiccia innovazione digitale e, quindi, un vasto processo di digitalizzazione dei processi. Poter strutturare attività professionali orientate al digitale necessita di una politica di accesso aperto, sia per i professionisti che per gli utenti, ancora non ben integrata ai processi produttivi. Il cambiamento più significativo, tuttavia, non risiede nelle modifiche del processo, ma in una diversa rappresentazione dei ruoli dei lavoratori. I professionisti all'interno del modello organizzativo *digital based* sono al centro di un sistema di servizi ibridi, in parte digitali e in parte *face-to-face*, che consentono loro di essere attivi, vale a dire stimolati nelle loro attività professionali e supportati in quella capacità che li rende protagonisti del processo di costruzione della

conoscenza attraverso gli input forniti dall'ambiente sociale in cui l'istituzione è immersa: l'ibridazione dei servizi e dei sistemi deve far parte del processo di modifica dell'ambiente di lavoro tradizionale. Le esperienze internazionali hanno mostrato l'efficacia di ambienti di lavoro misti che combinano presenza fisica e lavoro a distanza (Bakir, Devers & Hug, 2016). La sfida di questa sperimentazione è applicare questa logica mista in modo sistemico e contenutisticamente adeguato ai contesti di lavoro.

Bibliografia

- Ambra M.C. (2018). Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello "smart working": uno studio di caso. *Labour & Law Issues*, 4(1), 20-39.
- Aradilla A. (2020). *Telelavoro: come migliorare la tua produttività, bilanciare lavoro e vita privata e rafforzare la tua posizione sul mercato del lavoro. Un metodo smart*. Roma: Corbaccio.
- Bakir N., Devers C., & Hug B. (2016). Affordances and Constraints of a Blended Course in a Teacher Professional Development Program. *Proceedings of EdMedia 2016-World Conference on Educational Media and Technology* (pp. 1114-1126). Vancouver, BC, Canada: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Botteri T., & Cremonesi G. (2017). *Smart working & smart workers. Guide to manage and enhance the*. Milano: FrancoAngeli.
- Brunasso A.M.G., & Massone C. (2020). Teledermatologic monitoring for chronic cutaneous autoimmune diseases with smartworking during Covid-19 emergency in a tertiary center in Italy. *Dermatologic Therapy*, e13495.
- Butler N., Delaney H., & Sliwa M. (2017). The labour of academia. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 17(3), 467-480.
- Chiaro G., Prati G., & Zocca M. (2015). Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del lavoro*, 138, 69-87.
- De Natale M.L. (2001). *Educazione degli adulti*. Bologna: La scuola.
- Del Gobbo G. (2007). *Il processo formativo tra potenziale di conoscenza e reti di saperi: un contributo di riflessione sui processi di costruzione di conoscenza* (Vol. 1). Firenze: Firenze University Press.

- Donadio A. (2018). *Smarting up!: La smart organization: una nuova relazione tra persona e organizzazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Gosetti G. (2016). *Qualità della vita organizzativa nelle organizzazioni complesse*. Milano: FrancoAngeli.
- Gurashi R. (2018). The era of the smart people. How technocapitalism is changing the lifestyles of the individuals of the smart society. *Storiadelmondo*, 86, 1-12.
- Hung W.T. (2020). Revisiting relationships between personality and job performance: working hard and working smart. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 907-927.
- Kamensky E. (2017). Society. Personality. Technologies: Social paradoxes of Industry 4.0. *Economic Annals XXI*, 164(3-4), 9-13.
- Limone P., & Toto G.A. (2019). Innovazione sociale, educazione e patrimonio culturale. In A.A. V.V., *Scuola: spazio aperto alla cultura* (pp. 33-40). Roma: Casa Editrice De Luca Editori d'arte.
- Loiodice I. (2017). Apprendimento e formazione per la costruzione dell'identità del professionista adulto. *Metis*, 1, 5-10.
- Martin C.J. (2015). The sharing economy: a pathway to sustainability or a nightmare of neoliberal capitalism?. *Ecological Economics*, 121, 149-159.
- Mascagna F., Izzo A.L., Cozzoli L.F., & La Torre G. (2019). Smart working: validation of a questionnaire in the Italian reality. *Senses and Sciences*, 6(3), 805-827.
- Ng E.S., & Johnson J.M. (2015). Millennials: who are they, how are they different, and why should we care?. In R.J. Burke, C. Cooper & A.S. Antoniou (Eds.), *The Multi-generational and Aging Workforce* (pp. 121-137). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Peterson C., Ruch W., Beermann U., Park N., & Seligman M.E. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *The journal of positive psychology*, 2(3), 149-156.
- Reffin J. (2001). *The era of the access. The revolution of the New Economy*. Milano: Mondadori.
- Ria D. (2013). Human capabilities vs Capitale umano: la variabile pedagogica per la crescita umana ed economica. *Formazione & Insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 11(1), 145-152.
- Seligman M.E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster.

- Toto G. (2019). Prontuario per una prestazione di genere. In I. Strazzeri, *Femminismo liquido. Dalle origini al cyborg* (pp. 55-66). Bari: Progedit.
- Toto G.A., & Limone P. (2020). *Professional development and perception of teachers in relation to performance and smart work in the context of Covid-19*. Atti del convegno Didamatica 2020.
- Villa D. (2020). *Smart working per tutti. Molto più che lavoro da casa: raggiungi il tuo benessere, trasforma la tua azienda*. Milano: Edizioni LSWR.