



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E**  
**PSICOLOGIA APPLICATA – FISPPA**

**CORSO DI STUDIO**  
**IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE**  
**CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

Elaborato finale

**CONSEGUENZE DEL COVID-19 SUL LAVORO:**  
**TRA SMART WORKING, DISUGUAGLIANZE ED EMOZIONI**

**RELATRICE**

**Prof.ssa Toffanin Angela Maria**

**LAUREANDA Pilon Ilaria**

**Matricola 1225439**

Anno Accademico 2021-2022

## Sommario

Introduzione.....	3
1° Capitolo: Smart working .....	5
Diritti e doveri del lavoratore in smart working .....	5
Durante la Pandemia .....	6
Lavorare da casa .....	7
Tecnostress .....	9
Punto di vista dei lavoratori .....	9
Socialità e lockdown.....	10
Isolamento .....	10
Smart working dopo la pandemia .....	11
L'ufficio del futuro .....	13
2° Capitolo: Pandemia, lavoratrici e lavoratori disabili.....	15
Lavoratrici .....	15
Violenza domestica e salute riproduttiva .....	15
Disuguaglianza uomo-donna .....	17
Lavoratori e lavoratrici disabili .....	21
Disabilità sensoriale .....	23
Assunzione di lavoratori con disabilità .....	24
L'importanza del lavoro.....	25
3° Capitolo: Pandemia ed emozioni .....	27
Emozioni a lavoro .....	28
Durante la pandemia.....	32
Collera, tristezza, paura e gioia.....	33
Conclusione.....	40
Bibliografia .....	42

## Introduzione

Con il periodo di pandemia intendiamo quel periodo, compreso tra il 31 gennaio 2020 e il 1° aprile 2022, in cui, a causa dell'introduzione delle misure precauzionali anti Covid-19 imposte nel nostro paese, è stato dichiarato lo Stato di Emergenza Sanitaria. Siamo tutti coscienti del fatto che, soprattutto all'inizio del periodo, le prescrizioni imposte hanno, sebbene in misura diversa, sconvolto la vita di ognuno. Le misure legislative ministeriali, progressivamente imposte nel corso di questo periodo, tese a limitare la diffusione dei contagi, hanno costretto e analogamente consentito a lavoratori ed aziende la graduale introduzione del lavoro "da remoto". In particolare tra il marzo e il maggio 2020, nel corso del periodo di "chiusura totale" disposta dal lockdown, a certe categorie di lavoratori è stato di fatto impedita la possibilità di recarsi in azienda, quindi per tutti coloro che avevano un tipo di lavoro che lo consentisse, è stato istituito il lavoro a distanza.

Ho diviso il presente elaborato in tre capitoli, nello specifico:

Nel primo capitolo sarà approfondito il tema dello smart working, o per meglio dire, home working e le modalità in cui è stato svolto, soffermandoci su luci ed ombre di questo "sistema imposto", nei confronti sia delle persone che delle dinamiche aziendali, di come, difformemente dal significato del termine che intende lo "smart working" come lavoro svolto per obiettivi e senza vincoli di orario, durante la pandemia, i lavoratori abbiano lavorato sì prettamente da casa, ma sostanzialmente seguendo gli orari "di ufficio". Vedremo come, questa condizione di lavoro da remoto, per molte persone sia stata difficile da sostenere perché, tra figli e case piccole spesso sia stato complicato trovare la corretta concentrazione di lavoro, tenendo conto peraltro che la solitudine provata dalle persone e la sensazione di stress lavorativo derivato dalla distanza dai colleghi e dalla difficoltà di comunicazione, non abbia certamente giovato. Alcune ricerche sostengono che dopo la pandemia molte aziende valuteranno su come mantenere il lavoro a distanza e descriveremo due nuove tipologie di strutturazione degli uffici del futuro, proposte una da Butera e l'altra dall'Osservatorio sullo smart working.

Nel secondo capitolo verrà affrontato il tema della diversità, in particolare riferimento alla condizione delle lavoratrici e dei lavoratori disabili. Vedremo come la pandemia abbia avuto ricadute più pesanti sulle donne in quanto sono state loro, sia a perdere più facilmente il lavoro sia a doversi occupare maggiormente della casa, dei figli o dei familiari durante il lockdown nonostante talvolta, lavorassero contemporaneamente in smart working. Tratteremo della condizione delle donne vittime di violenza domestica, che in lockdown, si sono trovate costrette a vivere forzatamente con il “proprio carnefice”, incontrando innumerevoli difficoltà nel chiedere aiuto. Parleremo dei lavoratori portatori di disabilità, che durante la pandemia hanno trovato poca comprensione dai datori di lavoro nel farsi concedere lo smart working, e di quanto possa essere stata difficile la vita (particolarmente nel periodo di lockdown) da parte di tutte quelle famiglie con un familiare disabile, a causa della sospensione di tutte le attività assistenziali a loro rivolte.

Nel terzo capitolo, invece, verrà affrontato il tema delle emozioni nel luogo di lavoro. Gioia, rabbia, paura, sono emozioni che, per atteggiamento culturale, noi Italiani tendiamo a non dimostrare in pubblico. Vedremo invece come, gli inevitabili stati di disagio accusati dai lavoratori nel periodo pandemico abbia fatto emergere anche nel luogo di lavoro stesso, nuove sensazioni emozionali, e di come queste abbiano costituito alternativamente valore aggiunto o disturbante per i lavoratori stessi. Svariate infatti sono le modalità di espressione e di gestione delle emozioni così come sono state altrettante quelle prodotte nei lavoratori all’atto del rientro in presenza lavorativa seguita al post-isolamento pandemico. Vedremo, da ultimo, come sono state generalmente affrontate queste criticità da parte del titolare aziendale.

## 1° Capitolo: Smart working

Lo smart working è una modalità di lavoro che permette di svolgere la propria mansione anche fuori dalle mura dell'azienda/organizzazione, rappresenta una nuova filosofia manageriale in cui spazi e tempi di lavoro vengono concepiti in maniera diversa, un sistema attraverso il quale il lavoratore può svolgere la propria attività con flessibilità e autonomia, esercitandola "per obiettivi" e non seguendo un orario standard.

Durante la fase della pandemia da Covid-19 questo sistema di lavoro in Italia ha coinvolto circa 8 milioni di persone, secondo il Prof. De Masi (Millionaire, 2 marzo 2020) tale istituto ha prodotto i seguenti vantaggi:

- Risparmio di tempo, fatica e spesa del pendolarismo, attraverso l'autoregolazione dei tempi e ritmi lavorativi, per i lavoratori e le lavoratrici;
- Risparmio di costi fissi, di costi di gestione, diminuzione di conflittualità, turnover e assenteismo per l'azienda;
- Riduzione del traffico veicolare e delle spese per la manutenzione stradale per la collettività.

Il Professore sostiene però che in Italia questa modalità fatica a funzionare poiché gli italiani non sono propensi al cambiamento e poiché "soffrono" di quella che lui chiama "Sindrome di Clinton" (Millionaire, 2 marzo 2020), ovvero la tendenza dei titolari a voler avere sempre i collaboratori vicini così come il presidente degli Stati Uniti d'America voleva la sua segretaria nell'ufficio a fianco.

### Diritti e doveri del lavoratore in smart working

Lo smart working è regolamentato dalla legge 81 del 2017.

Detta legge prevede che ci sia un accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente, e che in tale accordo siano stabiliti anche quali siano i dispositivi necessari allo svolgimento del lavoro quanto le pause spettanti al lavoratore; la legge prevede inoltre che lo smart working non sia obbligatorio, ma volontario e che al dipendente spetti il medesimo compenso, sia che l'attività venga svolta nella modalità di cui trattasi quanto che venga esercitata presso la sede dell'organizzazione.

Il datore di lavoro è tenuto ad informare lo smart worker sui possibili rischi derivanti dal suo lavoro e il lavoratore deve a sua volta prestare attenzione a rispettare la specifica normativa sulla sicurezza sul lavoro.

Il lavoratore, allo stesso modo, deve portare a termine gli obiettivi prefissati con il datore di lavoro, deve prestare attenzione alla protezione dei dati aziendali nonché rispettare gli orari di reperibilità previsti dall'accordo individuale

È comunque fatta salva la possibilità da parte del datore di lavoro di esercitare uno specifico controllo rispetto all'attività effettuata dal dipendente in smart working.

### Durante la Pandemia

Prima della diffusione del Covid-19 i lavoratori che usufruivano dello smart working in Italia erano circa 570.000 (Osservatorio Smart Working), questo perché erano solo le grandi imprese ad avere un'organizzazione tale da poter regolamentare questa modalità di lavoro (Osservatorio Smart Working). A causa dell'emergenza anche il 58% delle piccole medie imprese ha offerto la possibilità ai propri dipendenti di lavorare a distanza, così come una buona parte dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni (Osservatorio Smart Working, novembre 2020).

Durante l'emergenza con decreto-legge n.6 del 23 febbraio 2020 il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato un provvedimento finalizzato a facilitare le procedure di utilizzo dello smart working da parte delle imprese.

- Nella fase 1 dell'emergenza da Covid-19 lo smart working è stato fondamentale per garantire la "continuità di business aziendale";
- Nella fase 2, invece, si è assistito ad un fenomeno di coesistenza tra smart working e lavoro "in presenza".

Il protrarsi del lavoro a distanza anche nella seconda fase ha comportato due conseguenze, la prima è stata quella di realizzare un consolidamento del metodo di lavoro della fase 1 tra lavoratori ed imprese; la seconda è stata quella di associare lo smart working a un lavoro da casa svolto come se si fosse in ufficio. Hanno lavorato a distanza circa il 19% dei dipendenti nelle piccole-medie

imprese, circa il 54% nelle grandi imprese e circa il 58% nella pubblica amministrazione (Osservatorio Smart Working).

Questo lungo periodo di esperienza ha evidenziato come non sia più necessario essere presenti in un ufficio o un luogo fisso in cui recarsi tutti i giorni per svolgere il proprio lavoro. Da uno studio effettuato dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano nel 2021 è emerso che il 68% dei lavoratori è riuscito a svolgere tutti i compiti che spettavano loro anche da remoto, mentre il 29% ha dichiarato di averne svolto solo una parte e solamente il 3% dei lavoratori ha dichiarato di aver svolto unicamente una piccola parte del proprio incarico.

L'esperienza pregressa di lavoro da remoto da parte delle aziende ha influito molto sul numero di lavoratori che hanno potuto lavorare in smart working durante lo stato emergenziale, tanto che, nelle aziende private con esperienza pregressa hanno usufruito di questa modalità di lavoro il 59% dei dipendenti, mentre nelle altre solamente il 36%. Il Covid-19 è stata l'occasione per provare a estendere il lavoro agile anche a quelle figure professionali a cui solitamente ne veniva negata la possibilità, poiché si riteneva svolgessero una mansione non compatibile come, ad esempio, gli operatori di sportello o di call center. Il 17% delle aziende ha dato accesso al lavoro a distanza anche ad operai e manutentori specializzati facendo in modo che potessero accedere ai macchinari anche da remoto, limitando così il numero di operatori presenti nei laboratori e negli impianti.

A questo proposito alcuni studiosi hanno dimostrato come il lavoro da remoto abbia creato nuove disuguaglianze sociali, poiché chi è stato costretto a lavorare in sede è stato esposto in misura maggiore a rischi fisici, perdita del lavoro e di conseguenza calo del reddito (Cetrulo, 2020).

#### Lavorare da casa

Durante il periodo della pandemia a causa delle restrizioni per contenere la diffusione del Covid-19, in particolare nel periodo di lockdown intercorso tra Marzo e Maggio 2020, le aziende, in ottemperanza alle direttive ministeriali, hanno introdotto lo strumento dello smart working in tutte le posizioni lavorative che attraverso le tecnologie, consentivano di svolgere "il lavoro a distanza".

In questo periodo i lavoratori e le lavoratrici venivano costretti a lavorare da casa e ad una forzata coesistenza familiare con mogli o mariti in smart working, figli in DAD, nonché corrieri a cui rispondere al citofono (Pini V., La Repubblica, marzo 2021). Detta situazione produceva notevoli problemi di concentrazione e di stress lavorativo, tenuto conto inoltre che le postazioni di lavoro erano spesso inadeguate e che la rete di connessione, funzionale al lavoro, non era spesso stabile.

Lavorare in casa con la famiglia intorno comporta anche un'assenza di separazione tra ambiente lavorativo e ambiente domestico e quindi anche tra vita lavorativa e vita privata; infatti, mentre prima della pandemia l'orario di lavoro era ben scandito, con il lavoro da casa questo è mancato quindi le persone hanno cominciato a lavorare molto di più, anche oltre l'orario di lavoro tradizionale, lavorando la notte o durante quella che doveva essere la pausa pranzo.

Questo fenomeno di iper-connessione potrebbe derivare dall'utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione come messaggi e videochiamate che fanno sentire il lavoratore in obbligo di essere sempre reperibile.

Un altro punto fondamentale è stato la mancanza di supporto da parte del capo e dei colleghi, e la difficoltà di comunicazione riscontrata soprattutto nei momenti di bisogno o di collaborazione, queste tipologie di difficoltà non sono da sottovalutare poiché se protratte nel tempo possono portare a fenomeni di stress lavoro-correlato.

Al fine di non incorrere in queste problematiche derivate dallo smart working il lavoratore dovrebbe adottare alcune tecniche che potrebbero aiutarlo come, ad esempio, riuscire a rispettare gli orari di lavoro previsti e non lavorare nei momenti di pausa, crearsi un ambiente all'interno della propria abitazione da utilizzarsi come ufficio, rimanerci solo nelle ore di lavoro e rimanere sempre in contatto con i colleghi. I datori di lavoro, per lo stesso motivo, potrebbero intervenire chiarendo quali sono gli obiettivi di ogni mansione e proponendo dei corsi o dei webinar per rendere il lavoratore consapevole dei sintomi da stress.

Molte volte lo smart working viene socialmente considerato di valore inferiore rispetto al lavoro in ufficio, questo avviene anche in famiglia motivo per cui spesso si "disturba" il lavoratore, che, venendo costantemente interrotto non riesce a concentrarsi.



## Tecnostress

Il primo ad utilizzare il termine “tecnostress” per definire lo stress causato dall'utilizzo eccessivo delle tecnologie fu lo psicologo Craig Broad nel 1984. Questo fenomeno di stress lavoro-correlato può avere conseguenze molto pesanti sulla vita della persona; il lavoratore può provare sentimenti come rabbia, ansia, tristezza, depressione, aggressività, o presentare sintomi fisici come mal di schiena, eccessivo consumo di alcol o droghe, difficoltà nello svolgimento dei compiti e tutto questo può avere ricadute anche nell'organizzazione aziendale in quanto può portare a fenomeni di assenteismo, scarsa produttività e alto tasso di incidenti.

Durante la pandemia le cause più diffuse di tecnostress sono state la connessione debole, il computer lento, la mancanza di programmazione e una postazione di lavoro non adeguata.

Un metodo previsto per evitare che i lavoratori sviluppassero fenomeni di stress sarebbe stato quello di analizzare ciò che avevano a disposizione e sulla base del risultato organizzare la giornata lavorativa con i mezzi e gli spazi disponibili, ma durante il periodo del lockdown non sempre per il dipendente è stato possibile avere una lucidità e una mente libera tali da poter pensare a ridurre le difficoltà.

## Punto di vista dei lavoratori

Secondo un'indagine svolta dall'Osservatorio di smart working del Politecnico di Milano inizialmente lo smart working ha avuto un effetto positivo sui lavoratori, i dati riportano che il 39% sente migliorato il proprio work-life balance, il 35% sente di svolgere la propria mansione in modo più efficace mentre il 38% in modo più efficiente, il 32% sostiene che sia cresciuta la fiducia tra manager e dipendenti mentre il 31% ritiene sia aumentata la collaborazione tra colleghi. Da questa indagine risulta anche, però, che il prolungarsi dello smart working forzato ha portato conseguenze anche negative. È aumentato il numero di lavoratori affetti da tecnostress, gli smart worker colpiti da questo disagio sono il 28%, contro il 22% degli altri lavoratori.

## Socialità e lockdown

Per socialità ci riferiamo a: “una pratica di relazioni fra le persone basata sul reciproco riconoscimento e sull'appartenenza ad una medesima comunità o collettività” (Tullini P., 2021). Con le restrizioni imposte dalla pandemia devono essere distribuiti in modo diverso gli spazi ambientali e i processi produttivi devono essere rimodulati sulla base di rotazioni e turnazioni del personale oppure ricorrendo al lavoro da remoto; quindi, i lavoratori per rimanere in contatto con i loro colleghi hanno adottato nuovi modi di comunicare e interagire utilizzando la tecnologia. Le riunioni sono state organizzate utilizzando piattaforme online, cosa utile per il proseguimento della mansione lavorativa, ma meno funzionale per lo sviluppo della socialità, in quanto sono venute a mancare, ad esempio, le chiacchierate durante la pausa oppure la classica “pacca sulla spalla” da parte del collega. Lo smart working è stato applicato per un lungo periodo durante la pandemia, ed ha indubbiamente provocato un impoverimento delle relazioni interpersonali a cui non si è stati ancora in grado di dare una soluzione (Tullini P., 2021).

Il controllo da parte dell'azienda sui lavoratori è però aumentato con la tecnologia rispetto alla vigilanza tradizionale nei luoghi di lavoro (Tullini P., 2021). Attraverso i dispositivi tecnologici il datore di lavoro può avere accesso alle informazioni personali del dipendente da remoto, questo può essere utile per verificare l'operato del lavoratore in smart working, ma permette di controllare anche le pagine web da lui consultate oppure l'accesso ai social network.

## Isolamento

Secondo il Canada's National Occupational Health e Safety Resource una persona è sola a lavoro quando “non può essere vista o sentita da un'altra persona e quando non può aspettarsi una visita da un altro lavoratore”.

La solitudine come conseguenza dello smart working deve essere tenuta in considerazione in quanto, banalmente, il lavoratore non può ricevere aiuto in caso di infortunio o malore, oppure perché può incidere in modo significativo sul suo benessere.

I contatti virtuali che avvengono tra colleghi grazie alla tecnologia non bastano ad evitare l'isolamento del lavoratore in quanto il lavoro da remoto tende in ogni

caso alla disincentivazione della partecipazione alla comunità aziendale favorendo una condizione di solitudine.

Secondo Vivek Murthy (2020) il lavoro da casa ha sicuramente dei vantaggi, però toglie il senso di comunità che si crea in ufficio, lavorando da casa si rinuncia alla collaborazione, all'aiuto dei colleghi, alle chiacchiere scambiate durante le pause, ed impedisce "le situazioni di gruppo", la socialità.

I lavoratori non hanno nessun contatto reale, "in presenza" con altre persone. Tutto questo porta ad un senso di isolamento che Murthy chiama "epidemia di solitudine", infatti i lavoratori concordano sulle ricadute positive che lo smart working ha sulle loro vite, a patto che non si protragga troppo a lungo.

Inoltre, il senso di isolamento potrebbe avere ricadute negative anche sulla produttività del lavoratore, poiché essendo abituato a lavorare in un contesto di socialità, di scambio di opinioni e idee si ritrova da solo nella sua casa; da queste differenze che colpiscono il lavoratore anche la motivazione potrebbe subire un drastico calo.

Una modalità per superare questo problema è data dal tenersi costantemente in contatto con i colleghi, sia per lavoro sia programmando riunioni piuttosto che chiedendo aiuto quando se ne ha bisogno, o meglio ancora per chiacchierare come si farebbe davanti ad un caffè nei momenti di pausa. L'azienda, invece, potrebbe mettere in atto azioni di valutazione della connessione sociale e ascolto dei dipendenti per migliorare il livello percepito di soddisfazione e appartenenza alla cultura aziendale e diffondere l'importanza di instaurare relazioni di qualità con i colleghi.

Per mantenere la motivazione di tutti è fondamentale scambiarsi feedback e informazioni.

### Smart working dopo la pandemia

Un punto fondamentale affinché si possa lavorare bene in smart working è quello di avere fiducia nei propri collaboratori e colleghi e lavorare per obiettivi, molto probabilmente si diffonderà sempre di più questo metodo di lavoro, tenendo però sempre attivi gli uffici in sede (Butera F., 2020).

Molte ricerche hanno cercato di indagare la direzione che prenderanno le aziende alla fine dello stato emergenziale.

Ricerca svolta dalla società di consulenza Variazioni

La società di consulenza Variazioni è un ente occupato nella progettazione del cambiamento organizzativo tramite lo smart working. Da una ricerca svolta tra il 15 marzo e il 15 maggio 2022 attraverso un questionario su un campione di 300 responsabili delle risorse umane emerge che il 55% del campione utilizza in modo stabile lo smart working come modalità di lavoro e ne ha anche definito le linee guida per l'azienda, mentre solo il 6% sostiene di non volerlo più utilizzare alla fine del periodo di pandemia. Solitamente le imprese forniscono la possibilità di lavoro in smart working ai propri dipendenti per 2 o 3 giorni alla settimana, ma non sono da effettuare obbligatoriamente ed ogni dipendente può decidere in autonomia. È importante fare attenzione alla sicurezza sul lavoro anche in caso di lavoro agile, per questo la maggior parte delle aziende analizzate ha previsto delle limitazioni rispetto ai luoghi in cui il dipendente può svolgere la propria mansione, scelta adottata anche per la sicurezza dei dati aziendali, per preservare l'azienda da possibili furti dei dati mediante un uso di dispositivi o rete poco sicuri.

Il 38% delle organizzazioni in questione ha mantenuto il medesimo orario di lavoro sia per i dipendenti in sede quanto per quelli che sono in smart working, mentre il 23% non ha fornito alcun orario fisso. Dopo la pandemia molte aziende continueranno la modalità di lavoro agile e lo faranno sia per far fronte ai bisogni dei lavoratori sia perché si sono resi conto dell'importanza del benessere delle persone in azienda. Un dato interessante è che solo il 3% lo utilizza come metodo per ridurre i costi dell'organizzazione.

Indagine Aidp (Associazione italiana per la direzione del personale)

L'associazione Aidp attraverso eventi e pubblicazioni si occupa di promuovere il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone. Aidp ha svolto una ricerca a cui hanno risposto 850 tra aziende e direttori del personale, secondo la quale sarà il 90% delle aziende a mantenere lo smart working come modalità di lavoro permanente. Il 58% delle aziende sostiene che la maggior parte dei candidati pone lo smart working come condizione di assunzione. Il 30% delle aziende ha già ridimensionato gli spazi fisici dell'ente per organizzare il lavoro a

distanza e una minor presenza di personale in ufficio, mentre il 50% del campione ha previsto dei requisiti minimi per i locali predisposti al lavoro da remoto.

Un fenomeno che ha preso piede con la pandemia e quello del “South working”, ovvero i dipendenti di aziende del nord Italia hanno preferito rientrare nelle loro regioni di provenienza nel sud Italia pur continuando a lavorare per le stesse aziende a distanza, e alla fine dello stato di pandemia il 15% di questi enti permetterà ai dipendenti di continuare a lavorare in south working.

#### Osservatorio sullo Smart Working

Probabilmente l'indagine più completa, perché svolta da professori, ricercatori e analisti su un campione più ampio rispetto alle precedenti e con dati sempre aggiornati, è quella svolta dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano secondo la quale nel 2021, con l'avvento dei vaccini, è gradualmente diminuito il numero di smart worker, ma rimangono alte le percentuali di aziende sia private che pubbliche che organizzeranno lo smart working in modo da renderlo permanente. Si prevede che l'89% delle grandi aziende manterrà questo nuovo metodo di lavoro, così come il 62% delle pubbliche amministrazioni e il 35% delle piccole-medie imprese.

Naturalmente si cercherà di attuare una modalità di lavoro “ibrida” in cui sarà possibile sia il lavoro agile che il lavoro in presenza.

#### L'ufficio del futuro

Butera (2020) prova a delineare come potrebbe essere l'ufficio del futuro, descrivendolo come non più caratterizzato solo da una stanza e una scrivania, ma sarà un luogo flessibile in cui però saranno sempre presenti persone che lavoreranno insieme e comunicheranno grazie al supporto della tecnologia. La professione, quindi, diventa una struttura sociale (Butera, 2020) e non viene più collegata ad un ufficio e una scrivania. Il compito dei lavoratori rimarrà quello di raggiungere determinati obiettivi come previsto dallo smart working, ma per portare a termine questo impegno non sarà sempre sufficiente la tecnologia e un ufficio virtuale bensì bisognerà creare un luogo in cui i colleghi potranno incontrarsi fisicamente e sentire di appartenere ad una comunità.

La persona dovrà prestare attenzione al perseguimento degli obiettivi del suo lavoro e al tempo stesso dovrà tenere in considerazione e proteggere la qualità

della vita a lavoro, sia che quest'ultimo sia effettuato in smart working sia presso l'ufficio fisico. L'ufficio del futuro erogherà servizi sia ad utenti interni che esterni all'organizzazione e potrà farlo sia in presenza che telematicamente.

Quelli appena descritti sono i punti fondamentali dell'ufficio del futuro secondo Butera (2020), l'Osservatorio sullo Smart Working, invece, sostiene che per il futuro bisognerà pensare ad una nuova tipologia di ufficio denominata "smart office".

In questo ufficio nuovo, gli spazi di lavoro dovranno essere organizzati in modo diverso in funzione delle esigenze dei lavoratori ovvero creatività, collaborazione, concentrazione e comunicazione. Questo non significa che verranno diminuite le postazioni di lavoro, ma che saranno pensate per aiutare i dipendenti a svolgere al meglio il loro lavoro senza arrecare disturbo agli altri. In base al lavoro che dovrà svolgere quel giorno la persona, non avendo una postazione fissa, sarà libera di scegliere quella che ritiene più adatta. Per la progettazione di uno smart office vanno tenute in considerazione quattro caratteristiche:

- Differenziazione: ovvero considerare tutte le possibili esigenze lavorative, lavori di collaborazione che necessitano di uno spazio comune in cui poter comunicare, e lavori individuali che richiedono uno spazio dedicato alla concentrazione.
- Riconfigurabilità: spazi adattabili in breve tempo e ad un costo contenuto.
- Abitabilità: ovvero considerare il luogo di lavoro come accogliente, cercare di ridurre la possibilità di sviluppare stress e favorire il benessere del lavoratore.
- Intelligence: rendere il luogo fruibile ed efficace grazie alle tecnologie digitali.

Lo smart working effettuato nel periodo pandemico non può essere definito rispettoso dei dettami stabiliti dalla legge 81 del 2017, in quanto non ha rispettato il criterio della "volontarietà"; non ha peraltro rispettato uno dei punti fondamentali di questa modalità di lavoro, ovvero quella di essere "agile", di lavorare per obiettivi, non seguendo un orario "da ufficio". Sarebbe quindi più corretto e coerente definirlo "home working".

## 2° Capitolo: Pandemia, lavoratrici e lavoratori disabili

Gli effetti del primo lockdown da Covid-19 intercorso tra il marzo ed il maggio 2020 non hanno tardato a manifestarsi, infatti in Italia, ed in misura molto più rilevante rispetto agli altri Paesi Europei, il comparto lavorativo ha registrato un notevole calo occupazionale.

Secondo i dati Istat (2021), nel predetto periodo in Italia sono “andati persi” circa 444.000 posti di lavoro, perdite di lavoro che hanno maggiormente riguardato le categorie più fragili, identificabili in donne, giovani e stranieri, più segnatamente, secondo questi dati circa l’80% dei posti di lavoro persi appartenevano a donne. Dati statistici rilevano che nel corso del dicembre 2020 i posti di lavoro persi sono stati 101.000, 99.000 dei quali erano posti occupati da donne (Istat).

Durante il primo periodo della pandemia, quello riguardante il lockdown, il sistema politico-sanitario ha imposto l’adozione di misure di protezione, anche drastiche, atte a prevenire e contenere i contagi, misure che, alla luce di quanto verificatosi successivamente, spesso non sono riuscite a tenere nel dovuto conto, le diverse condizioni di vita delle persone (Cattelani E., D’Amico M., 2021).

### Lavoratrici

Le donne che hanno perso il lavoro nel corso del 2020 sono quantificabili in misura doppia rispetto agli uomini, situazione dovuta anche al fatto che i settori lavorativi che sono stati più colpiti dalla crisi sono stati quelli tipicamente occupati da categorie femminili, ovvero quelli del turismo, della cultura, il commercio al dettaglio, i pubblici esercizi e i servizi alla persona.

### Violenza domestica e salute riproduttiva

I vari provvedimenti che hanno di fatto disposto le “strette imposizioni domiciliari” hanno comportato una modificazione dello stile di vita da parte di tutti, infatti il maggior tempo trascorso dentro le mura di casa ha determinato un aumento del lavoro domestico, quindi ci si è preso molta più cura dei lavori “di casa”, ivi compresa la cura dei familiari, in particolare riferimento a quelli “non del tutto indipendenti”.

Spesso, l’incombenza alle suddette attività ha da sempre avuto la donna quale attrice principale nonché esecutrice quasi esclusiva, perché se è vero che nel

tempo queste dinamiche si sono leggermente modificate, distribuendo anche all'uomo parte di queste, è altrettanto vero che a tutt'oggi il lavoro di caregiver grava ancora percentualmente decisamente più sulla donna quanto rispetto all'uomo (Cattelani E., D'Amico M., 2021).

Sono stati segnalati notevoli aumenti di episodi di violenza domestica nei confronti delle donne; secondo la versione dello "Speciale emergenza Covid-19" pubblicato dall'Istat nel luglio 2020 e da alcuni studi effettuati dall'Associazione Nazionale dei centri antiviolenza D.i.Re (Donne in rete contro la violenza) (2020) risulta un notevole aumento di richieste d'aiuto e di segnalazioni, che hanno registrato un incremento di circa il 59%. In particolare, i contatti con il centro antiviolenza della rete D.i.Re rispetto al 2019, sono cresciuti quasi dell'80%. (Cattelani E., D'Amico M.).

Al contrario dei dati di cui sopra, altri studi e versioni sostengono invece un'inversione di tendenza, ovvero che nel periodo tra marzo e aprile 2020 i centri antiviolenza hanno visto una drastica riduzione di chiamate o richieste di aiuto e che "i primi accessi", rispetto all'anno precedente, sono scesi dal 78% al 30% (Centri antiviolenza italiani, 2020).

Questa contrastanza di dati è da ricercarsi in diversi fattori, infatti, per avallare "questa seconda versione" bisogna considerare che la situazione di convivenza forzata ha lasciato poca libertà alle vittime di poter denunciare i soprusi subito. Quel che è certo è che, i centri antiviolenza non hanno ricevuto il dovuto e necessario supporto da parte delle istituzioni che per dare un supporto alle categorie più bisognose, si sono adoperati essi stessi, unitamente ad altre associazioni, nel promuovere svariate campagne di sensibilizzazione, attraverso i canali social come Telegram o istituendo ingegnosi servizi di segnalazione come quello con cui, a tramite delle farmacie comunali ed attraverso una parola d'ordine codificata con "mascherina 1522" veniva dato uno strumento alle donne in difficoltà, nel poterla segnalare (Albanesi C., 2020).

Per le donne vittime di soprusi, il luogo di lavoro può rappresentare un "piccolo posto sicuro" (Cattelani E., D'Amico M., 2021), perso il quale si sono viste costrette ad immergersi in una completa e forzata convivenza con "il loro



potenziale carnefice”, situazione che ha reso molto più complicata la possibilità di richiedere aiuto a forze dell’ordine piuttosto che nel rivolgersi ai servizi sociali.

Il lockdown ha creato inevitabili difficoltà negli spostamenti, difficoltà che hanno riguardato non solo l’accesso alle strutture, ma anche alle cure sanitarie; sono stati accertati casi di donne che, volendo interrompere uno stato di gravidanza, non sono state padrone di porre in essere scelte che, diversamente avrebbero potuto considerare.

## Disuguaglianza uomo-donna

### Dalla fase 1 alla fase 2

Durante il periodo di passaggio dalla fase 1 (lockdown marzo-maggio 2020) alla fase 2 (post lockdown) la ricerca “Il lavoro di uomini e donne in tempo di Covid. Una prospettiva di genere” (Inapp, 2020) ha cercato di indagare come uomini e donne hanno affrontato questa fase di passaggio rispetto a temi come condizione lavorativa, organizzazione familiare, lavoro di cura, paure, condizioni economiche e prospettive.

L’indagine, diffusa online, è stata rivolta ai lavoratori/lavoratrici dipendenti e autonomi, maggiorenni, anche se temporaneamente in cassa integrazione. All’indagine hanno risposto 689 persone, di cui il 79% erano lavoratori dipendenti ed il restante 21% lavoratori autonomi per un panel di indagine complessivo che ha visto rispondere per l’80% donne e per il restante 20% uomini.

Alla fine del periodo di lockdown, indipendentemente dalla tipologia di lavoro svolto (autonomo o dipendente), a rientrare alle consuetudini lavorative sono stati soprattutto gli uomini. Gli uomini che tornano a lavorare in presenza dichiarano di avere uno stipendio superiore rispetto a quello delle mogli/conviventi (dato confermato anche da queste ultime); questo è un motivo per cui l’8% delle lavoratrici dipendenti e il 15% delle lavoratrici autonome con figli dichiarano che, in accordo con il rispettivo partner sia stato deciso che sarebbe stato proprio il marito/convivente a rientrare al lavoro presso la sede.

Dal sondaggio risulta che il 70% delle persone con lavoro dipendente hanno figli, l’8% ha familiari, anziani o altre persone bisognose di assistenza conviventi, mentre il 20% non conviventi.

Le persone con lavoro autonomo che hanno figli invece sono il 65%, il 30% delle donne e il 45% degli uomini hanno anche familiari o anziani da accudire; le donne tra i 35 e i 54 anni vengono chiamate “generazione sandwich” poiché si trovano a gestire contemporaneamente anziani e bambini.

É indubbio che il lavoro “di cura” non sia mai stato distribuito equamente tra uomo e donna così come altrettanto, che nella fase di home working e di rientro al lavoro questa differenza di distribuzione, si sia vista decisamente amplificare (Inapp, 2020).

Secondo i dati Istat del 2019 emerge che il 62% del tempo di lavoro degli uomini è costituito da lavoro retribuito e solo il 38% è rappresentato da quello non retribuito, mentre per le donne il lavoro non retribuito rappresenta circa il 75% del totale.

Dai questionari viene ad evidenza come il periodo di lockdown, che avrebbe potuto essere il momento utile per suddividere equamente il lavoro di cura tra uomo e donna, ha portato invece ad un raddoppiamento del peso di quest’ultimo a carico della vita delle donne, il dato statistico (Inapp, 2020) in merito lo conferma in quanto risulta che per il 53% delle donne il lavoro di caregiver è aumentato, mentre per il 53% degli uomini è rimasto inalterato.

Nel passaggio dalla fase uno alla fase due le donne che sono rientrate a lavoro in presenza, hanno visto ovviamente diminuire il tempo da dedicare ai figli dovendo ricorrere ad aiuti esterni quali nonni o babysitter, aiuti che invece non venivano quasi mai supportati dal partner maschile; diversamente, per gli uomini rientrati a lavoro il tempo da dedicare ai figli è risultato quasi del tutto scomparso, e per tamponare tale mancanza hanno ricorso in primis all’aiuto della partner o di persone esterne.

In realtà questa ricerca, per quanto riguarda il ruolo di cura, in specifico riferimento ai livelli di fatica percepiti uomo/donna, rispecchia del tutto la media nazionale (dati Istat 2019), risultando massimo sulla donna e minima per l’uomo. Il decreto-legge 18 del 2020, rivolto indistintamente a uomini e donne, prevedeva che per la gestione del carico familiare nel periodo di emergenza da Covid-19 veniva consentita la possibilità di ricorrere all’istituto del congedo parentale; il campione indagato ha rivelato come il 90% delle donne lo abbia utilizzato

interamente per sé, motivandola come scelta presa in comune accordo con il marito/convivente, mentre solo l'8% lo ha condiviso con il partner.

Nel periodo di indagine, dalle interviste emerge che sono lavoratori in smart working l'84% delle donne e il 73% degli uomini.

Gli uomini interpellati dichiarano di avere la partner con un contratto a tempo pieno e indeterminato nel 69% dei casi, a tempo indeterminato part time nel 14%, con contratto a tempo determinato per l'11% e solo nel 3% a tempo determinato part time, mentre per le donne partecipanti il 90% dei partner ha un contratto a tempo indeterminato full time.

La risultante corrisponde ad uno spaccato della realtà sociale italiana, una realtà dove la flessibilità e l'orario ridotto caratterizzano tipicamente i contratti delle donne, così come sempre dalla stessa ricerca emerge che durante lo smart working in periodo di lockdown, nella maggior parte dei casi i figli sono stati "gestiti" quasi esclusivamente dalle madri (Inapp, 2020).

Secondo i dati raccolti i figli hanno condizionato il tempo che la donna ha potuto dedicare al lavoro in misura tre volte maggiore rispetto agli uomini.

Il 36% delle persone con disabilità che hanno partecipato allo studio dichiara di aver subito trattamenti discriminatori da parte del datore di lavoro, attraverso forme di opposizione allo smart working e/o proposte tendenti a favorirne le dimissioni volontarie, il tutto rivolto quasi esclusivamente alle donne.

Il 20% delle persone interpellate dichiara inoltre di essere in un periodo di difficoltà economica, di questi l'80% ha figli, dall'indagine risulta che ad essere maggiormente in crisi sono i lavoratori autonomi.

Nel periodo di lockdown e fino alla fine della raccolta dei dati, emerge che il 43% delle lavoratrici dipendenti ha dichiarato di aver subito un trattamento discriminatorio, mentre nel mondo del lavoro autonomo detta percentuale sale addirittura all'80%, risulta peraltro che le richieste di dimissioni volontarie siano state sottoposte per larga parte alle donne (Cardinali V.).

In Italia il documento intitolato "Il mercato del lavoro 2020" pubblicato da Istat con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Inps, Inail e Anpal evidenzia cinque elementi che riguardano l'occupazione femminile.

Il primo tratta della percentuale di donne che hanno perso il lavoro nel 2020, che risulta essere doppia rispetto agli uomini, situazione che porta il gap occupazionale da 17,8 punti del 2019 a 18,3 punti del 2020;

Il secondo evidenzia il divario occupazionale creatosi nel periodo di lockdown che non è stato né colmato tantomeno ridotto nei mesi successivi.

Il terzo punto tratta in merito alla penalizzazione che le donne avranno anche rispetto alle nuove assunzioni, infatti da gennaio a settembre 2020 ci sono state il 26,1% in meno di donne assunte rispetto allo stesso periodo del 2019, mentre gli uomini hanno registrato una differenza leggermente inferiore, del 20,7%.

Quarto punto, sono rientrati nel mondo del lavoro più uomini rispetto a donne, fino a settembre 2020 sono tornate al lavoro 67 mila persone di cui solo il 42,2% sono state donne.

Quinto punto, le lavoratrici hanno faticato di più a tornare rispetto ai colleghi uomini ("Il Sole 24 Ore", 16 marzo 2021).

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL, 2021) afferma che le differenze nel mondo del lavoro tra uomini e donne, amplificatesi nel corso della pandemia rimarranno così ancora per molto tempo.

Nel mondo, tra il 2019 e il 2020, l'occupazione femminile è diminuita del 4,2% (54 milioni di posti di lavoro), mentre quella maschile del 3%, l'America è stato il Continente con il calo maggiore, mentre al secondo posto si sono posizionati gli Stati Arabi. In Asia e nel Pacifico le donne occupate sono diminuite del 3,8%, mentre gli uomini del 2,9%, in Europa del 2,5% e in Asia centrale dell'1,9%, molto di più rispetto agli uomini.

In Africa è stato registrato il calo minore per l'occupazione maschile, solamente lo 0,1%, mentre per l'occupazione femminile il valore sale all'1,9%. (OIL, 2021)

Le previsioni stimano che l'occupazione maschile rispetto a quella femminile impiegherà molto meno tempo a ristabilizzarsi e rientrare ai livelli pre-pandemici (OIL, 19 luglio 2021).

L'OIL sostiene che è necessario eliminare il più possibile la differenza di genere nel mondo del lavoro, proponendo l'applicazione di cinque strategie:

- Investire nell'economia di cura;
- Accesso universale ad una protezione sociale sostenibile e adeguata;

- Parità di retribuzione a parità di lavoro;
- Eliminazione delle violenze e molestie nel mondo del lavoro;
- Partecipazione femminile agli organi decisionali.

(OIL, 19 luglio 2021).

Nel dicembre 2019 in Italia le donne “inattive” in età da lavoro erano il 43,5% del totale, questo trova spiegazione sia per motivazioni culturali “di cura” in cui si individua principalmente nella madre il compito di seguire i figli o la famiglia in generale, sia nell’esistente divario retributivo rispetto all’uomo, infatti nel nostro Paese in media, a parità di lavoro e competenze, una donna guadagna circa il 7,4% in meno all’ora, differenza presente anche nel sistema pensionistico (Istat 2020).

Dai dati dell’Onu (2020) emerge che la pandemia aggraverà ancora di più la situazione delle donne, soprattutto in considerazione del fatto che, costituendo quasi il 70% del personale sanitario, hanno maggiori possibilità di essere esposte al virus.

Le ragazze adolescenti dedicano più tempo alle faccende domestiche rispetto ai loro coetanei maschi, situazione aumentata con la chiusura delle scuole e che potrebbe portare a milioni di abbandoni scolastici per ragazze che vivono in povertà, in luoghi isolati o che sono portatrici di disabilità.

Fino a quando la competenza del “lavoro di cura” continuerà ad essere a quasi esclusivo appannaggio della donna (situazione diventata ancora più evidente durante il lockdown) e fintantoché tutto questo non subirà una modificazione di rotta sarà molto improbabile che l’attuale esistente disegualianza nel mercato del lavoro tra uomini e donne, possa modificarsi (Cattelani E., D’Amico M.).

### Lavoratori e lavoratrici disabili

Considerazione a parte deve esser fatta per le donne affette da disabilità, che di fatto, alla luce di un’evidente realtà sociale hanno vissuto una doppia discriminazione, sia perché la loro condizione di disabilità ha creato loro una maggiore difficoltà nell’accesso ai servizi, sia il fatto della condizione “di genere”, che come abbiamo visto, nel mondo lavorativo, evidenzia notevoli differenze (Cattelani E., D’Amico M., 2021).

Se è vero che in ambito scolastico, in Italia si osserva una corretta inclusione delle persone disabili, lo stesso però non si può affermare per quel che accade nel mondo del lavoro, e tantomeno nei percorsi di formazione e orientamento. I dati nazionali, sentenziano che risultano occupate persone disabili solo per un terzo del totale e che la maggior parte di queste sono uomini (Istat 2019); il dato è da ricondursi al fatto che, esiste a tutt'oggi la considerazione da parte dei datori di lavoro, che la disabilità costituisca un impedimento o un ostacolo difficilmente sormontabile per lo svolgimento delle mansioni lavorative. Questo fenomeno si è accentuato nel periodo della pandemia, la Federazione italiana per il superamento dell'handicap (FISH) nel maggio 2020, ha condotto una ricerca su più di cinquecento lavoratori disabili.

L'inchiesta si prefiggeva di indagare le condizioni di lavoro di queste persone durante la fase 1.

Emerge come nel 32% dei casi, nonostante l'azienda avesse attivato lo smart working, le persone abbiano deciso di sospendere il lavoro; mentre coloro che hanno continuato a lavorare recandosi in presenza, hanno evidenziato la difficoltà e rigidità dei datori di lavoro nel fornire e disporre le adeguate precauzioni.

Solo un lavoratore su due ha dichiarato di aver ricevuto dal datore di lavoro i dispositivi di protezione individuale adeguati e/o le indicazioni specifiche riguardo al distanziamento o altre precauzioni.

Rispetto ai disabili sensoriali, intellettuali o multipli, si è riscontrato poco interesse da parte dell'azienda nel garantire la continuità di lavoro, spingendo il lavoratore a richiedere congedi di varia natura alternativi allo smart working.

FISH sostiene altrettanto però, che questa soluzione non è totalmente imputabile all'azienda ma potrebbe in parte derivare da un calcolo costi-benefici operato dal lavoratore.

Da notare comunque che la poca attenzione verso questi lavoratori durante la fase più grave della pandemia non ha sicuramente migliorato una situazione sociale già critica, delle persone affette da disabilità (Alla E.; Amatori G.; Giorgi G., 2021).

## Disabilità sensoriale

I portatori di disabilità sensoriale comprendono tutti coloro che hanno una disabilità riguardante i cinque sensi. Uno studio (Bubbico L.) condotto su 191 soggetti affetti da questo tipo di disabilità e iscritti ad alcune associazioni nazionali che si occupano di disabilità uditiva e visiva, ha indagato gli effetti provocati dal lockdown sui comportamenti delle persone.

Il questionario è stato progettato da un team di medici, psicologi e sociologi ed è stato sottoposto online tra l'aprile e il giugno 2020, comprendendo un campione avente un'età media di 37,9 anni e composto per il 57% da femmine e per il 43% da maschi, l'indagine ha riguardato vari ambiti:

- i servizi sociali, dai quali l'87,5% del campione ha dichiarato di non aver ricevuto alcun supporto o comunque, anche quando ricevuto, considerato inadeguato;
- l'istruzione, in cui il 46,3% ha dichiarato la DAD uno strumento ampiamente insufficiente rispetto alla propria disabilità, in particolare per il 38,4% dei soggetti è mancata una figura di sostegno e per il 43,9% è peggiorato il rapporto con i compagni di classe;
- il lavoro, il 65,7% dichiara di aver avuto i supporti adeguati per svolgere l'attività a distanza, ma solo il 22,8% dichiara ottima la nuova modalità di lavoro, mentre per quanto riguarda i rapporti con i colleghi il 65,1% dichiara che sono rimasti invariati;
- la riabilitazione, ambito in cui il 56,8% del campione ha dovuto interrompere le attività riabilitative mentre la restante parte ha continuato ad accedervi a distanza;
- abitudini di vita e benessere percepito, che per la maggior parte delle persone indagate sono rimasti invariati;
- i disturbi del sonno si sono presentati nel 49,2% del campione, gli aspetti emozionali, la paura del ricovero in ospedale causati dal contagio è risultata essere molto più alta nei soggetti con deficit visivo; emerge anche che il

fattore di protezione che genera più paura ai disabili sensoriali non è risultato essere tanto il distanziamento sociale, quanto lo è stata invece l'adozione della mascherina. Il senso di isolamento e abbandono è presente nel 60% del campione.

Dalla ricerca si può notare come per i disabili sensoriali uditivi la paura del ricovero sia molto profonda, poiché con l'uso della mascherina risulta più difficile la comunicazione, fatto che provoca un senso di timore nell'incorrere a differenze di trattamento rispetto ad altri pazienti proprio per la difficile comunicazione con il personale medico.

I disabili sensoriali visivi invece percepiscono uno stato di solitudine maggiore rispetto agli altri poiché per evitare i contagi sono stati modificati i percorsi di entrata/uscita dei negozi oppure l'utilizzo degli spazi nei luoghi pubblici; questo ha comportato per loro una maggiore difficoltà negli spostamenti e quindi una forte tendenza a chiudersi dentro casa.

Il disagio psicologico nei disabili sensoriali con la pandemia è peggiorato (INAPP, 2020).

Assunzione di lavoratori con disabilità

La Legge 68/99 stabilisce quale sia il numero minimo di lavoratori affetti da disabilità che ogni azienda dovrebbe assumere, ovvero:

- Un dipendente con disabilità in aziende con 15-35 dipendenti;
- Due dipendenti con disabilità per ditte con 36-50 dipendenti;
- Il 7% del totale per tutte quelle più grandi.

Ogni anno le aziende con almeno 15 dipendenti sono obbligate a presentare entro il 31 gennaio il "prospetto informativo disabili" che riferisce la situazione occupazionale al 31 dicembre dell'anno precedente, le società che non rispettano detti dettami normativi e non risultano quindi in regola con il numero minimo di dipendenti disabili sono sanzionabili, sanzione che aumenta per ogni giorno in cui la ditta risulta inottemperante.



In condizioni normali l'azienda può sospendere l'obbligo di assumere persone appartenenti alle categorie protette solo nei casi in cui si trovi in situazioni di cassa integrazione, di contratti di solidarietà difensiva o di mobilità.

Durante la situazione emergenziale Covid-19, l'obbligo di assunzione dei lavoratori affetti da disabilità è stato sospeso anche per quelle aziende che si sono trovate in grande crisi economica causata dalla pandemia e che per tale crisi hanno dovuto ricorrere ad interventi di integrazione salariale.

La sospensione sarebbe durata per tutto l'arco di tempo degli interventi.

Il Ministero del Lavoro con la circolare 19 del 21 dicembre 2020 ha stabilito i casi in cui una ditta può usufruire della "sospensione", questa è applicabile infatti esclusivamente alle seguenti situazioni aziendali:

- Cassa integrazione ordinaria;
- Cassa integrazione in deroga;
- Fondo integrazione salariale oppure dei fondi di solidarietà bilaterale.

Appena l'azienda cessa di aver bisogno degli interventi di integrazione salariale è tenuta a riprendere l'assunzione di persone appartenenti alle categorie protette, la sospensione di tale obbligo non prevede l'esenzione dalla presentazione del "prospetto informativo disabili" (Lavoro disabili e assunzioni obbligatorie sospese nel periodo Covid. Circolare Ministero del Lavoro, gennaio 2021).

#### L'importanza del lavoro

Su cento persone tra i 15 e i 64 anni con disabilità motorie e/o sensoriali oppure con disturbi psichici o del comportamento, ma comunque abili nel lavoro, solo 35,8 sono occupate (Seta E., 2021), questi dati provengono dall'Agenzia nazionale disabilità e lavoro (Andel).

In Europa il tasso medio di occupazione delle persone con disabilità è superiore al 50%. In Italia, invece, sono presenti un milione di persone disabili che cercano lavoro, ma non riusciranno a trovarlo con facilità in quanto il sistema di collocamento pubblico permette di inserire solamente circa 20/30mila persone all'anno e con il Coronavirus la situazione si è aggravata (Seta E., 2021). Inoltre, l'età media degli occupati con disabilità italiani è di 59 anni e le donne sono il 20% in meno rispetto agli uomini.

Un dato da non sottovalutare è anche la collocazione geografica, la Lombardia da sola ha lo stesso numero di lavoratori disabili dell'intera area del sud comprese le isole. Il livello di invalidità segna il punto centrale della discriminazione, più è basso più è probabile trovare lavoro (Il fatto quotidiano, 2021).

L'occupazione per le persone con disabilità è uno strumento per evitare l'esclusione sociale, non soltanto un diritto. Le persone affette da disabilità psichica, ad esempio, possono essere una risorsa per il contesto organizzativo, ma risultano quelle con dati statistici di impiego più bassi, solo il 10/30% riesce a trovare un'occupazione (WHO), questo perché esistono ancora tanti pregiudizi verso questa tipologia di disturbo.

Il sentirsi non indipendenti economicamente genera inoltre nelle persone affette da questa malattia un peggioramento della loro condizione oltre che disagio sociale e povertà, poiché il lavoro permetterebbe loro di mantenersi, ma soprattutto di accrescere l'autostima e sviluppare un'identità sociale più solida (Biondelli F., 2015).

Le conseguenze sociali della pandemia hanno prodotto una rivisitazione delle dinamiche ed una riorganizzazione dello stile vita da parte di tutti, nessuno escluso, probabilmente le prime fasi sono state quelle più critiche, perché in modo drastico e imprevedibile hanno imposto delle regole e discipline a cui nessuno della nostra e delle precedenti generazioni era stato mai abituato e che tantomeno avrebbe mai immaginato.

Ha riguardato tutti, nessuno escluso, certo, ma serve pensare in particolare a chi, non autosufficiente, ha dovuto affrontare un cambiamento ad una routine di vita già faticosamente trovata. Si pensi per esempio ai soggetti affetti da autismo, che hanno bisogno di più tempo per adattarsi a qualsiasi cambiamento, di come, queste persone abbiano potuto accettare e digerire l'improvvisa modificazione alle proprie abitudini, fondamentali per il proprio benessere, e si pensi alla grande difficoltà in cui si sono ritrovate le famiglie di queste persone, ritrovatesi del tutto sole nel dover gestire comportamenti problematici a volte aggressivi senza nessun aiuto da parte di alcuno (Chizzoniti R., 2 aprile 2020).

### 3° Capitolo: Pandemia ed emozioni

Nel 1984 lo psicologo americano Robert Plutchik definì l'emozione come:

“Una sequenza complessa di reazioni ad una situazione attivante e include valutazioni cognitive, cambiamenti soggettivi, attivazione del sistema nervoso centrale, modificazioni autonomico-viscerali, una spinta all'azione, nonché una risposta comportamentale designata ad avere un effetto sullo stimolo che ha originato la sequenza complessa” (p. 6-7, in “Emozioni al lavoro”, Puggelli F.R.).

Quando si parla di emozioni, intese come reazioni ad una situazione, si deve tenere in considerazione che, rispetto ad un analogo evento, non tutti gli esseri umani reagiscono allo stesso modo e questo accade sia perché è diversa la categoria sociale a cui appartengono le persone quanto perché, ad analoghi eventi, persone diverse, attribuiscono diversi significati. Inoltre, i soggetti sono socializzati diversamente a mettere in scena, ma anche a sentire, i diversi sentimenti.

A conforto di quanto sopra risulta facile ritrovare queste differenze tra uomo e donna, è pensiero comune infatti quello che vede le donne più emotive rispetto agli uomini e questo viene spesso confermato quando si chiede a qualcuno di esprimere le proprie emozioni, emerge spesso come le donne riportino emozioni più intense (Puggelli F.R., 2021).

Nancy Chodorow ha dimostrato come la diversa socializzazione in base al genere di bambini e bambine porta i maschi a nascondere le emozioni, mentre le bambine ad esprimerle più facilmente e ad avere, di conseguenza, una capacità relazionale più elevata (1978).

La funzione principale delle emozioni è quella di valutare gli stimoli esterni e di “preparare” una reazione in base allo stimolo ricevuto (Puggelli F.R., 2021).

Altre funzioni delle emozioni sono:

- la regolazione del corpo (ovvero preparare l'organismo a ricevere l'evento esterno);

- la preparazione all'azione (ovvero valutare se l'evento può essere positivo o negativo);
- comunicazione delle intenzioni (attraverso l'espressione del volto o i gesti);
- agire di conseguenza;

Quindi effettuare una riflessione su sé stessi in merito alle priorità e scelte effettuate. (Puggelli F.R., 2021).

Secondo Plutchik (1984), sarebbero otto emozioni principali, ovvero: gioia, aspettativa, collera, schifo, tristezza, sorpresa, paura e accettazione, da cui ognuno di noi ne genera e produce svariate "di secondarie".

### Emozioni a lavoro

Condividere tempo e spazio con altre persone per diverse ore al giorno e per diversi giorni la settimana rende a tutti gli effetti l'esperienza lavorativa un'esperienza emozionale (Puggelli F.R., 2021).

Gli individui a lavoro sono felici, ambiscono a gratificazioni, discutono, si innamorano, temono, si preoccupano, tutte situazioni e momenti che consentono loro di "vivere emozioni".

Culturalmente, "il popolo italiano", non è così abituato ad esibire le proprie emozioni in ambito lavorativo, forse perché questo atteggiamento è più spesso visto come un segno di debolezza piuttosto che di interazione umana, quindi, se è vero che noi Italiani siamo una popolazione che non disdegna di "aprirsi", è altrettanto vero che questa è una cosa che preferiamo fare all'interno del nostro ambito familiare (Puggelli F.R., 2021).

In merito alla manifestazione delle emozioni poi, ogni società detta le proprie regole, regole che vengono acquisite e fatte proprie attraverso la socializzazione che avviene in famiglia, a scuola e non da ultimo, dai mass media.

Ogni persona deve però sviluppare un "sistema di riferimento" chiamato "teoria ingenua" uguale per tutti, che servirà ad ognuno per interpretare sia le proprie emozioni che quelle altrui (Puggelli F.R., 2021).

Questo sistema consta di due elementi:

- Sociali (appartenenti alla cultura locale);
- Individuali (appartenenti alla singola persona e alla sua personale esperienza).

Rispetto alla tematica di cui trattiamo, negli anni Settanta lo psicologo Ekman propose una versione di carattere neuroculturale, secondo la quale le espressioni tipiche delle emozioni fondamentali fossero innate ed universali, mentre la modalità di espressione dell'emozione, quali mostrare e quali evitare, fossero frutto di apprendimento dalla società in cui si vive.

Esistono molteplici modi per esprimere le emozioni che si provano in un determinato momento, tra queste ed in modo non esaustivo, elenchiamo l'espressione facciale, la voce, il tono, il timbro, il ritmo, i gesti, i movimenti del corpo, la postura, la posizione del corpo rispetto agli altri, l'espressione verbale e, non ultimo, la scelta delle parole che utilizziamo.

Un ruolo importante è rivestito anche “dal contesto” in cui ci troviamo, in quale luogo e con quali persone. Ad esempio, a parità di emozione, sarà molto difficile che in un momento di sconforto “piangeremo” sul luogo di lavoro davanti al nostro titolare, sarà più facile invece che, per sfogarci, cercheremo di farlo in un luogo più riservato.

Esistono tre regole, apprese fin da bambini, per spiegare questo sistema (Puggelli F.R., 2021):

- Regole normative, riguardano il grado di emotività che si può mostrare in una certa situazione;
- Regole di proscrizione e di prescrizione, riguardano i momenti in cui si deve o non si deve mostrare una certa emozione;
- Regole sul livello di emotività, riguardano il livello di emotività che si può mostrare con le varie figure nel posto di lavoro, ad esempio ci si può confidare con il collega, ma non con il direttore.

Le emozioni sono in grado di condizionare “la percezione del mondo” che ha ognuno di noi. Questo perché in base allo stato emozionale di un dato momento o di un dato periodo, tutto viene ad essere valutato e viene ad assumere un valore diverso; quindi nei momenti felici le persone vedranno tutto in modo positivo e cercheranno di prolungare il più possibile questa sensazione, diversamente le persone infelici vedranno tutto negativamente, ed è importante però che cerchino di cambiare velocemente questo stato.

Un risultato importante sarebbe quello di imparare a controllare le proprie emozioni, soprattutto a lavoro.

È dato ormai noto che le stesse aziende, attraverso le varie fasi di colloqui finalizzate alle nuove assunzioni, tengano in altissima considerazione questa attitudine personale, tale da considerarla quasi una qualità indispensabile per il neoassunto, in quanto ritenuta fondamentale per l’inserimento nel nuovo ambiente e per le relazioni che andranno ad instaurarsi con le persone (Puggelli F.R., 2021).

Tale qualità, attribuirebbe quasi automaticamente lo status “di lavoratore migliore”; infatti controllare le emozioni corrisponde a saperle utilizzare per comunicare ed interagire con gli altri e spesso per arrivare prima alla risoluzione del problema.

Risulta peraltro altrettanto importante saper “gestire” le emozioni, infatti l’emozione potrebbe durare di più rispetto al momento in cui si è verificata.

Ad esempio “la rabbia” creatasi nel cercare la soluzione ad un problema, potrebbe permanere anche dopo avervi trovato la soluzione. L’emozione potrebbe essere utile per alcuni problemi, ma allo stesso tempo potrebbe crearne altri, così ad esempio, litigare con un collega davanti al titolare potrebbe risolvere un fraintendimento iniziale, giungendo però ad una “brutta figura” agli occhi del dirigente.

Altre volte invece mostrare l’emozione che si sta provando potrebbe non risultare adeguato, come nel caso in cui dovessimo metterci a ridere mentre un collega viene rimproverato dal titolare.

Secondo Puggelli (2021), per regolare le emozioni è possibile utilizzare quattro metodi:

- Intensificazione, ovvero aumentare l'emozione provata, ad esempio dimostrando più gioia nel ricevere un regalo da un collega che non ci sta simpatico;
- De-intensificazione, ovvero mostrare l'emozione provata in modo meno intenso, ad esempio non mostrando tutta la rabbia verso il capo;
- Neutralizzazione, ovvero non mostrare l'emozione provata, ad esempio non reagendo ad una provocazione di un collega;
- Dissimulazione, ovvero fingere di provare un'emozione, ad esempio provando gioia per la promozione di un collega.

La regolazione delle emozioni di ognuno di noi viene peraltro inevitabilmente influenzata dalla coesistenza delle persone stesse nell'ambiente in cui si trovano. Spesso è lo stesso ambiente e le stesse persone che non aiutano al processo individuale di autoregolazione delle emozioni.

Lavorare in gruppo può influire sulle emozioni in due modi:

- a livello di encoding delle informazioni emotive, con ricadute sulla percezione dell'evento e anche sulla reazione emotiva del soggetto:
- a livello di decoding delle emozioni, riguardanti le sensazioni dell'individuo e le modalità di valutazione dell'evento.

Pare scontato precisare quanto risulti forse ancor più importante, per tutti quei lavoratori che operano con i "clienti" esterni aziendali, saper gestire le proprie emozioni e di quanto sia altrettanto fondamentale da parte delle aziende, riuscire a formare detti lavoratori affinché sappiano gestire i loro stati emozionali sia internamente quanto esternamente all'azienda.

Nel 1983 Hochschild conia il termine "lavoro emozionale" con cui indica il controllo sulla manifestazione delle proprie emozioni che esercitano i lavoratori per essere "adeguati" al ruolo che ricoprono, partendo da uno studio effettuato sulle assistenti di volo, ha dimostrato come per alcune tipologie di lavoro sia necessario essere accoglienti, allegri e pazienti. Secondo la studiosa i lavoratori possono gestire le loro emozioni in profondità, ovvero modificando consapevolmente l'emozione in modo da mostrare l'emozione realmente provata, oppure superficialmente, ovvero fingendo di provare una determinata

emozione pur provandone un'altra. Questa seconda modalità potrebbe più facilmente portare a stress, esaurimento emotivo e depressione.

Durante la pandemia

Difficilmente si tornerà “come prima”, ovvero il posto di lavoro è cambiato così come è cambiato il modo in cui era organizzato (Puggelli F.R., 2021), a causa degli effetti post-pandemici, ogni azienda ha inevitabilmente dovuto rimodularsi.

Uno degli effetti critici di tutto questo, dal punto di vista emozionale è stata la delusione percepita dal dipendente nel prendere coscienza di dover far rientro in un ambiente “cambiato”, ed il punto critico da parte dell'azienda di come spiegare, soprattutto ai dipendenti più sensibili o ansiosi, le motivazioni di detto cambiamento, cercando di tranquillizzarle e possibilmente neo motivarle.

Nello specifico, in caso di rientro in “modalità ibrida” l'azienda si dovrà preoccupare di non far sentire lontani i lavoratori a distanza, spingendoli a maggiori comunicazioni verbali e cercando di creare dei canali di comunicazione per renderli maggiormente partecipi alle attività.

Il lavoro da casa ha inevitabilmente creato stanchezza mentale, tristezza e frustrazione nei lavoratori che dovendo nuovamente imparare a lavorare in presenza, potrebbero maturare nuove ansie. Vengono a ritrovarsi persone con skills sociali un po' “arrugginite”, con colleghi che magari hanno un'idea del Covid-19 e delle precauzioni di prevenzione da adottarsi, diversa dalla loro (Puggelli F.R., 2021).

Nel rientro al lavoro l'azienda dovrà tenere in assoluta considerazione la gestione del team; dovrà essere comprensiva ed immediata nel cercare di coinvolgere il più possibile tutti i collaboratori.

Fondamentale sarà la promozione delle relazioni interpersonali, ad esempio programmando del tempo di socializzazione preventivo e successivo ai meeting di lavoro.

Risulta comprensibile che, nei lavoratori, tutto questo possa generare il timore di non essere in grado di affrontare questi cambiamenti, di affrontare quella “ansia da rientro”, tutta quella serie di situazioni che corrispondono alla preoccupazione



sia per la salute individuale che quella del non essere più in grado di riaffrontare le relazioni sociali (Puggelli F.R., 2021).

Fondamentale in tutto questo è il comportamento e l'umore dei manager, che più di altri influenzano le performance aziendali (Goleman, 2019), e che per questo, sarebbe corretto avessero maggiori competenze di "intelligenza emotiva".

Secondo Goleman (2019) esistono quattro domini dell'intelligenza emotiva:

- Autoconsapevolezza, ovvero comprendere le proprie emozioni e capire l'impatto che hanno sugli altri, che in ambito lavorativo significa poter cogliere le opportunità offerte;
- Autoregolamentazione, ovvero saper gestire le proprie emozioni e riflettere prima di prendere decisioni, che nel lavoro significa decidere quali emozioni esprimere e con quale intensità;
- Consapevolezza sociale, ovvero saper capire le emozioni degli altri, che nel caso di lavoro a distanza è un'abilità difficile da mettere in pratica;
- Gestione nella relazione, ovvero l'abilità di creare buone relazioni con gli altri grazie al controllo delle proprie emozioni che, nel lavoro, consente di risolvere situazioni conflittuali.

All'atto del rientro dei lavoratori è fondamentale che l'azienda effettui frequenti monitoraggi sulla situazione esistente al fine di valutare in merito all'adozione di pronte modifiche da attuarsi; ogni persona ha un diverso modo di reagire rispetto alle altre, per questo sarebbe auspicabile un approccio maggiormente personalizzato, finalizzato ad avere un maggior benessere complessivo ed una riduzione delle emozioni negative (Coe, 2021).

## Collera, tristezza, paura e gioia

### Collera

La collera è l'emozione più difficile da gestire (Puggelli F.R., 2021), sia nel caso in cui è il soggetto stesso ad essere arrabbiato, sia nel caso in cui ci si trovi di fronte una persona arrabbiata.

Così come in molti contesti sociali, anche negli ambienti lavorativi la rabbia è vista come un aspetto negativo, è infatti un'emozione che viene ad essere sempre scoraggiata, anche se talvolta può avere anche accezioni positive.

Talvolta, infatti, permette di gestire i processi interni all'individuo legati alla difesa personale e al controllo della realtà e anche se talvolta in modo "forse colorito", consente di regolare alcuni aspetti dei rapporti sociali.

Risulta importante anche per la comunicazione, infatti se buona parte dei dipendenti di un determinato settore risultano essere arrabbiati, molto probabilmente in quel settore aziendale è facile possa esistere un problema di gestione o di organizzazione del lavoro.

In ambito lavorativo sono molteplici le variabili che possono portare a situazioni conflittuali, tenuto conto che, spesso le decisioni vengono prese più per finalità legate ad interessi personali piuttosto che collettivi.

Per evitare che i lavoratori siano sottoposti a ritmi troppo intensi e stressanti che potrebbero provocare reazioni di rabbia incontrollata (Gibson e Callister, 2010), lo staff organizzativo dovrebbe favorire il dialogo instaurabile in due modi:

- attraverso questionari atti ad indagare in merito alle aspettative dei dipendenti;
- attraverso apposite riunioni in cui vengono discussi "i risultati".

I fattori caratteristici della collera sul luogo di lavoro si possono classificare in:

- individuali
- situazionali.

Tra le caratteristiche individuali troviamo la collericità, che porta a percepire molte situazioni come problematiche, impulsività, agire senza pensare alle conseguenze, abuso di sostanze, consumo di alcol o droghe che abbassano la razionalità nella valutazione delle situazioni.

Tra i fattori situazionali la giustizia organizzativa, ovvero la percezione di ingiustizia all'interno del luogo di lavoro, lo stress lavorativo che può causare emozioni negative, piuttosto che la rabbia, che può portare a reciproche aggressioni e non solo di carattere verbale;

Difficilmente vedremo un dipendente arrabbiarsi con il capo, sarà infatti più probabile che la rabbia venga proiettata verso un collega vicino o verso un collega subordinato (rabbia pedagogica).

Per scoraggiare ed evitare fenomeni “di rabbia” l’azienda può, preventivamente agire secondo tre livelli:

- Selezione del personale, non assumendo persone che mostrano caratteristiche litigiose;
- Training, insegnando a gestire bene le emozioni;
- Policies, istituendo disposizioni interne atte a scoraggiare fenomeni di aggressività.

Durante la pandemia la collera è stata una delle emozioni più riscontrate (Puggelli F.R., 2021). La rabbia poteva nascondere altre emozioni come il dispiacere per tutto ciò che è andato perso, stress causato dalle rapide trasformazioni del modo di lavorare, fatica per dover riadattare il ritmo di vita, incertezza per il continuo cambiamento delle norme, frustrazione derivata dalla diversa concezione del virus e delle misure di prevenzione.

### Tristezza

La tristezza è un’emozione difficile da definire in quanto al suo interno contiene varie sfumature (Puggelli F.R., 2021).

La tristezza è un’emozione che tende a rallentare le nostre reazioni, spesso ci coglie in un momento “di incertezza o di debolezza”, in un momento in cui generalmente abbiamo più voglia e tempo di riflettere, piuttosto che volontà di agire. Questo ci porta ad avere più tempo da dedicare nell’osservare un problema e ad averne altrettanto per trovarvi una soluzione.

Spesso paradossalmente, aiuta a consolidare i legami sociali, infatti nel vedere una persona triste, spesso la si avvicina per “farci quattro chiacchiere” nel tentativo di risollevarle il morale.

Certo è, che quando una persona è triste è inevitabile che questa veda tutto in modo più negativo, negatività che, come in un circolo vizioso, rende ancor più difficile eliminare la sensazione di tristezza.

La tristezza si manifesta attraverso:

- L'Isolamento;
- L'Abbandono dei tentativi di modificare la situazione;
- L'Apatia;
- La difficoltà nel compiere anche le attività di routine.

Secondo Puggelli (2021) in ambito professionale esistono due tipi di tristezza, ovvero quella causata da un evento emozionale forte, come un licenziamento, piuttosto che quella vissuta come reazione ad eventi spiacevoli che avvengono sul luogo di lavoro.

Manifestare la propria tristezza sul posto di lavoro non sempre è positivo perché porta la persona a chiudersi in sé stessa, anche le aziende spesso promuovono la non manifestazione di questa emozione in quanto porta ad essere meno produttivi.

Nel corso della pandemia a causa dell'alternanza casa/ufficio disposta spesso con tempistiche incerte, i lavoratori hanno visto modificarsi le proprie dinamiche quotidiane di vita.

La variazione a quelle consuetudini ed orari a cui erano abituati, come il semplice orario per andare a dormire piuttosto che la sveglia mattutina, l'orario di pranzo, la cena, la qualità del cibo hanno cominciato ad essere delle fonti di possibile squilibrio psico-fisico.

La modifica delle normali abitudini ha spesso causato la perdita di energie generando sensazioni di sconforto e diminuzione di motivazioni dinamiche, che hanno frequentemente avuto ripercussioni sullo stato umorale, minando di conseguenza la possibilità individuale di allontanare i "fenomeni di tristezza" dovuti dalla situazione.

La difficile "mission aziendale" per limitare questa situazione è da ricercarsi in una giusta pianificazione e nella creazione di obiettivi giornalieri individuali piuttosto che nell'organizzare, a favore dei dipendenti, momenti dedicati al colloquio ed alla condivisione reciproca.

Paura

Secondo Puggelli (2021) la funzione principale della paura è quella di costituire un campanello di allarme teso ad avvertire un soggetto in merito alla presenza di una minaccia ed a dargli il tempo di adottare il miglior atteggiamento per poterla affrontare.

Come funzione secondarie vi è anche quella che, sempre secondo la psicologa, la paura costituisca una sorta di “regolazione sociale”, così infatti, fin da piccoli attraverso i racconti di fiabe e storie, abbiamo imparato quali siano i limiti che non devono essere superati, ad esempio, la paura dell’ignoto (il bosco), oppure le regole condivise (non uscire dal villaggio).

La paura può essere generata da persone o eventi che provengono dall’esterno oppure da emozioni o pulsioni derivanti dalla propria psiche (Puggelli F.R., 2021).

I meccanismi psicologici legati alla sensazione di paura, ancor prima di riuscire a dare una valutazione dell’evento, spesso attivano nel nostro corpo un’istintiva reazione di fuga in modo da trovarci pronti all’azione una volta avvenuta la valutazione.

Seppur in forme ed intensità diverse, anche nel mondo del lavoro è frequente provare paura:

- una forma riguarda l’ignoto, percepito come forma di minaccia;
- l’altra riconosce negli altri la causa del pericolo.

Esiste poi un altro aspetto, ovvero l’uso della paura che viene utilizzato per controllare le altre persone. Rappresenta un valore direttamente proporzionale al limite soglia che viene “tacitamente tollerato” in seno all’azienda, valore derivante essenzialmente dalla cultura aziendale e dalla fiducia che si sviluppa nel gruppo di lavoro.

Riguardo l’individuo, come tale, esistono tre grandi tipologie di paura:

- Paura del fallimento: ovvero la paura che un fallimento possa avere ricadute sulla carriera professionale;
- Paura del successo: quella che i colleghi possano diventare aggressivi nei propri confronti a seguito di una promozione;

- Paura del palcoscenico: paura di dover fare una presentazione o tenere un discorso davanti a molte persone.

Durante la pandemia la paura ha giocato un ruolo piuttosto importante (Puggelli F.R., 2021).

I lavoratori hanno avuto paura di non riuscire a scindere il tempo lavorativo da quello personale, il timore di non riuscire a trovare la dovuta concentrazione a casa per svolgere al meglio il lavoro piuttosto che quello di rimanere esclusi quando una parte del team lavorava in presenza.

D'altro canto le aziende, nel timore che i lavoratori non sarebbero più stati intenzionati a rientrare a lavorare in presenza, hanno deciso l'adozione della modalità di lavoro ibrido.

#### Gioia

La gioia è ovviamente considerata un'emozione positiva, molto bella da provare, emozione che le persone tendono a prolungare il più possibile (Puggelli F.R., 2021), è però considerata anche un'emozione che arriva tanto all'improvviso, quanto all'improvviso se ne va.

Questa emozione ha degli effetti anche sui processi cognitivi di valutazione, infatti, mentre la si prova si tende a valutare in modo migliore sia se stessi (tendendo a ricordare solo gli eventi positivi) sia gli stessi colleghi con cui altre volte sono occorse discussioni.

La gioia è un'emozione spesso presente nel contesto lavorativo, ed è indubbio che i lavoratori gioiosi siano gli stessi che hanno una maggior predisposizione sia nell'accettare nuovi compiti, quanto nell'aiutare gli altri colleghi.

I lavoratori gioiosi migliorano il loro pensiero creativo, il pensiero astratto, il pensiero previsionale nonché quello decisionale (Puggelli F.R., 2021), anche se in certi tipi di lavoro, soprattutto in quelli che prevedono pubbliche relazioni con i clienti esterni all'azienda, talvolta il lavoratore si sente costretto a mostrarsi felice anche quando, in realtà, prova un'opposta emozione.

Paradossalmente, rispetto alle altre emozioni, gestire la gioia risulta più complicato, in quanto, anche se difficile da comprendere, è spesso più difficile

imparare a controllare le emozioni piacevoli, piuttosto che quelle spiacevoli (Puggelli F.R., 2021).

La gioia apre le persone al mondo esterno (Puggelli F.R., 2021), ed il soggetto che riuscirà ad accettare “la propria persona”, “gli altri” ed “il mondo esterno”, sarà lo stesso che riuscirà a provare questa sensazione (Kesebir, 2008).

L’essere umano, quindi, non trova la gioia fuori da sé stesso, ma nel modo in cui vede e accetta la realtà intorno a lui.

Durante la pandemia, per poter raggiungere emozioni positive le persone hanno dovuto accettare anche quelle negative ed i relativi imprevisti; uscire dalle abitudini ed avere nuovi obiettivi rappresenta comunque una nuova sfida affinché ogni singola persona possa sentirsi “più viva”, anche e soprattutto attraverso la condivisione di momenti felici con i colleghi, ad esempio raccontando qualcosa di divertente successo in famiglia, o mostrando una fotografia delle vacanze, cose da poter fare sia in ufficio sia in caso di lavoro da remoto (Puggelli F.R., 2021).

In parallelo, in capo all’azienda ricade l’onere di organizzare momenti di condivisione, offrire premi per chi riesce a raggiungere gli obiettivi e continuare ad offrire opportunità di carriera, anche per chi lavora da remoto.

In particolare, per il leader è importante saper gestire bene le proprie emozioni, perché è attraverso queste che passa il messaggio motivazionale nei confronti dei propri dipendenti, creare condivisione sugli obiettivi e comunicare la propria visione.

Da sempre, ogni momento della giornata lavorativa è stato caratterizzato da reazioni emozionali quali sguardi o atteggiamenti, emozioni che non passano attraverso il linguaggio verbale, quelle stesse emozioni che durante il lavoro a distanza non hanno potuto avere espressione e che ritengo fondamentali in quanto costituenti una delle basi essenziali per la ricostruzione del tessuto lavorativo post pandemico.

## Conclusione

Il presente elaborato si è posto ad obiettivo evidenziare quali siano state le difficoltà riscontrate dai lavoratori a causa dei cambiamenti sociali intervenuti nel periodo pandemico.

È stato trattato come, con il diffondersi del virus da Covid-19 ed a causa dell'adeguamento sociale alle misure di sicurezza imposte, in pochi giorni molti lavoratori si siano ritrovati a dover lavorare in modalità lavorative mai conosciute prima; di quali siano state le conseguenze negative prodotte da questa nuova modalità lavorativa, quali l'isolamento, il dover gestire contemporaneamente lavoro e familiari non ancora o non più autosufficienti insieme all'interno delle mura domestiche. Ma sono state approfondite anche le conseguenze positive, quali quelle individuate dal Prof. De Masi (2020), ovvero il risparmio di tempo e di costi da pendolarismo casa-lavoro, il risparmio di costi da parte dell'azienda dovuti a minori spese gestionali e/o assenteismo, senza dimenticare l'enorme beneficio avutosi dovuto dalla drastica riduzione del traffico veicolare.

L'elaborato evidenzia anche come, molte aziende a tutt'oggi propendano nel continuare ad avvalersi e a far avvalere i propri lavoratori all'utilizzo dello smart working.

È stata posta l'attenzione su come, una delle conseguenze più gravi del periodo pandemico sia stata la perdita di lavoro, fenomeno che ha colpito maggiormente le donne e su come, su queste ultime, abbia sostanzialmente gravato il peso nel doversi occupare anche di figli e casa.

Si è trattato, di quale sia stata la superficialità delle istituzioni nel non valutare correttamente, specie in periodo di lockdown, a quali difficoltà sarebbero incorse le donne vittime di violenza domestica nel ritrovarsi il proprio "carnefice" costantemente in casa e di quanto sia a loro risultato essere molto più complicato il semplice "chiedere aiuto" essendo state private di un "posto sicuro" quale poteva essere il luogo di lavoro.

Si è trattato parimenti, di quanto non sia stato tenuto altrettanto conto di un'altra parte di popolazione, quali i disabili, rinchiusi in casa per circa due mesi lasciando



alle sole famiglie la gestione della situazione, e di come talvolta, in ambito lavorativo questa stessa categoria abbia subito vessazioni da parte del datore di lavoro attraverso subdole imposizioni nel vedersi costringere a richiedere congedi lavorativi, piuttosto che nel non vedersi altrettanto concedere l'istituto dello smart working.

È stato trattato del valore "emozionale" nel mondo del lavoro e di quale ruolo importante abbia il contesto lavorativo nel farcelo provare, siano esse emozioni positive quanto negative; le emozioni ci aiutano, costituiscono degli stimoli che ci consentono di reagire e di sentirci "vivi", tutte le emozioni, ivi comprese quelle che dopo il lockdown, al rientro a lavoro hanno creato non poche ansie ai lavoratori per la paura dei contagi.

È stato trattato per ultimo, ma non da ultimo, di quale sia, e sarà, il ruolo fondamentale da parte dei titolari delle aziende e delle istituzioni nel riuscire a trasmettere nuova fiducia e nuovi obiettivi che aiutino i lavoratori nel ritrovare quelle corrette e nuove motivazioni, duramente messe alla prova "dall'indimenticabile periodo pandemico".

## Bibliografia

Albanesi C., *La camera blu*, 2020, pag. 118-127

Alla E.; Amatori G.; Giorgi G., *Disability & diversity. Management ai tempi del Covid-19*, Franco Angeli, 2021

Biondelli F., *Il lavoro per le persone con disabilità*, 2015

Butera F., *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in "Studi organizzativi", Milano, Franco Angeli, 2020.

Cardinali V., *Dalla fase 1 alla fase 2: quale transizione per uomini e donne?*, 2020

Carli A., *Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva*, in "*Il Sole 24 Ore*", 4 aprile 2022.

[Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva - Il Sole 24 ORE](#)

Castello Andrea, *Il concetto di lavoro emozionale*, in "Psicologia del lavoro", 16 settembre 2012

[Il concetto di lavoro emozionale - Psicologia del lavoro](#)

Cattelani E., D'Amico M., *Effetto covid. Donne: la doppia discriminazione*, Bologna, Il Mulino, 2021

Chizzoniti R., *PLPitalia*, 2 aprile 2020

[Esperienze di disabilità ai tempi del Coronavirus: dal disagio al riadattamento possibile – PLP Psicologi Liberi Professionisti \(plpitalia.it\)](#)

Da Rold C., *L'impatto di Covid-19 sul lavoro delle donne in 5 punti*, in "*Il Sole 24 Ore*", 16 marzo 2021

[L'impatto di Covid-19 sul lavoro delle donne in cinque punti - Info Data \(ilsole24ore.com\)](#)

INAPP, *Coronavirus, analisi dei bisogni delle persone con disabilità neurosensoriale*, 2020

Istat

Istat.it

La Cara R., Lavoro in Italia i disabili sono ancora i grandi esclusi. "solo il 35% occupato. E le donne sono le più svantaggiate" - le storie., in *"Il fatto quotidiano"*, 1 maggio 2021

Lavoro, in Italia i disabili sono ancora i grandi esclusi. "Solo il 35% occupato. E le donne sono le più svantaggiate" - le storie - Il Fatto Quotidiano

Lavoro disabili e assunzioni obbligatorie sospese nel periodo Covid. Circolare Ministero del Lavoro, gennaio 2021

Le perdite di lavoro e reddito dalle donne a causa della pandemia sono destinate a perdurare, in "OIL", 19 luglio 2021

Parità di genere: Le perdite di lavoro e reddito dalle donne a causa della pandemia sono destinate a perdurare (ilo.org)

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano  
Osservatorio Smart Working: la Ricerca 2021

Pini V., Smart working, fra figli e casa i rischi di stress da lavoro, in *"La Repubblica"*, marzo 2021.

Smartworking, fra figli e casa i rischi di stress da lavoro - la Repubblica

Puggelli F. R., *Emozioni al lavoro*, Godessi A. (Illustratore)  
Milano, Il Sole 24 Ore, 2021

Redazione Millionaire, De Masi: «Smart working: ci voleva il Coronavirus per imparare la lezione», in *"Millionaire"*, 2 marzo 2020

De Masi: «Smart working: ci voleva il Coronavirus per imparare la lezione» (millionaire.it)

Ricciardi P. e Terracina A., ebnt ente bilaterale nazionale turismo, pag. 61-63

Romens A., Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere, pp. 224-243, Franco angeli, 2021

Santoni V., "Dopo la pandemia le aziende credono nello smart working", in Percorsi di secondo welfare, 21 luglio 2022

Smart working – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

[Smart working \(lavoro.gov.it\)](https://www.lavoro.gov.it)

Sociologicamente, L'empatia e le differenze di genere nell'emotività, in "Sociologicamente.it", 16 febbraio 2022.

[L'Empatia e le differenze di genere nell'emotività - Sociologicamente](#)

Stella A., Lavoro da remoto e solitudine: la flessibilità ha un prezzo, in "Office Society", 6 febbraio 2021

[Lavoro da remoto e solitudine: la flessibilità ha un prezzo \(theofficesociety.com\)](https://theofficesociety.com)

Tullini P., Lavoro e socialità tra tecnologia e pandemia Parole-chiave, n.5, Carocci editore, pp. 131-144, 2021