

A cura di  
GABRIELE GIORGI, GIANLUCA AMATORI,  
ELEONORA ALLA, CONSUELO BATTISTELLI

# DISABILITY & DIVERSITY MANAGEMENT AI TEMPI DEL COVID-19



TRAIETTORIE  
INCLUSIVE

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# TRAIETTORIE INCLUSIVE

COLLANA DIRETTA DA  
**CATIA GIACONI, PIER GIUSEPPE ROSSI,  
SIMONE APARECIDA CAPELLINI**

La collana “Traiettorie Inclusive” vuole dare voce alle diverse proposte di ricerca che si articolano intorno ai paradigmi dell’inclusione e della personalizzazione, per approfondire i temi relativi alle disabilità, ai Bisogni Educativi Speciali, alle forme di disagio e di devianza. Si ritiene, infatti, che inclusione e personalizzazione reifichino una prospettiva efficace per affrontare la complessa situazione socio-culturale attuale, garantendo un dialogo tra le diversità.

I contesti in cui tale tematica è declinata sono quelli della scuola, dell’università e del mondo del lavoro. Contemporaneamente sono esplorati i vari domini della qualità della vita prendendo in esame anche le problematiche connesse con la vita familiare, con le dinamiche affettive e con il tempo libero. Una particolare attenzione inoltre sarà rivolta alle comunità educative e alle esperienze che stanno tracciando nuove piste nell’ottica dell’inclusione sociale e della qualità della vita.

La collana presenta due tipologie di testi. Gli “*Approfondimenti*” permetteranno di mettere a fuoco i nodi concettuali oggi al centro del dibattito della comunità scientifica sia nazionale, sia internazionale.

I “*Quaderni Operativi*”, invece, documenteranno esperienze, progetti e buone prassi e forniranno strumenti di lavoro per professionisti e operatori del settore.

La collana si rivolge a tutti i professionisti che, a diversi livelli, si occupano di processi inclusivi e formativi.

## DIREZIONE

*Catia Giaconi* (Università di Macerata),  
*Pier Giuseppe Rossi* (Università di Macerata),  
*Simone Aparecida Capellini* (Università San Paolo Brasile).

## COMITATO SCIENTIFICO

*Paola Aiello* (Università di Salerno)  
*Gianluca Amatori* (Università Europea, Roma)  
*Fabio Bocci* (Università Roma3)  
*Stefano Bonometti* (Università di Campobasso)  
*Elena Bortolotti* (Università di Trieste)  
*Roberta Caldin* (Università di Bologna)  
*Lucio Cottini* (Università di Udine)  
*Ilaria D'Angelo* (Università di Macerata)  
*Noemi Del Bianco* (Università di Macerata)  
*Filippo Dettori* (Università di Sassari)  
*Laura Fedeli* (Università di Macerata)  
*Alain Goussot* (Università di Bologna)  
*Pasquale Moliterni* (Università di Roma-Foro Italico)  
*Annalisa Morganti* (Università di Perugia)  
*Liliana Passerino* (Università Porto Alegre, Brasile)  
*Valentina Pennazio* (Università di Macerata)  
*Loredana Perla* (Università di Bari)  
*Maria Beatriz Rodrigues* (Università Porto Alegre, Brasile)  
*Maurizio Sibilio* (Università di Salerno)  
*Arianna Taddei* (Università di Macerata)  
*Andrea Traverso* (Università di Genova)  
*Tamara Zappaterra* (Università di Firenze)

A cura di  
GABRIELE GIORGI, GIANLUCA AMATORI,  
ELEONORA ALLA, CONSUELO BATTISTELLI

# DISABILITY & DIVERSITY MANAGEMENT AI TEMPI DEL COVID-19



TRAIETTORIE  
INCLUSIVE

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con un contributo dell'Università Europea di Roma

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

**Introduzione**, di *Gabriele Giorgi, Georgia Libera Finstad* pag. 9

## Parte I

### **Modelli teorici e riflessioni sugli effetti della pandemia da Covid-19**

a cura di *Gabriele Giorgi, Eleonora Alla, Consuelo Battistelli, Gianluca Amatori*

<b>1. Covid-19: effetti psicologici e ripercussioni sul lavoro</b> , di <i>Eleonora Alla</i>	»	19
1. Non solo una dimensione sanitaria	»	19
2. Gli effetti psicologici dovuti al Covid-19	»	20
3. Strategie di coping	»	28
4. Le ripercussioni sul lavoro degli effetti psicologici dovuti alla pandemia, lo smart working e il conflitto lavoro-famiglia	»	29
5. I lavoratori più vulnerabili	»	32
6. Il ruolo e la responsabilità del mondo organizzativo	»	34
7. La riapertura dei luoghi di lavoro	»	34
Bibliografia	»	39
<b>2. La psicologia dell'epidemia</b> , di <i>Federico Alessio, Giorgia Bondanini, Salvatore Zaffina</i>	»	48
1. La pandemia SARS-CoV 2	»	48
2. Pandemia e salute mentale	»	49
3. Individuo e pandemia: resilienza e disturbi psicologici	»	51

4. Gli aspetti sociali della pandemia: stigmatizzazione e pregiudizio	pag.	53
5. Quando lo stigma diviene disfunzionale	»	54
6. Il ritorno alla vita normale: lavoro e società	»	56
7. Fattori correlati al benessere lavorativo in presenza	»	58
8. Pandemia e smart working	»	58
9. Best practice e approcci evidence-based sull'individuo	»	60
Bibliografia	»	61
<b>3. Organizzazione aziendale e Diversity Management ai tempi del Covid-19</b> , di <i>Eleonora Cambi, Marina La Loggia</i>		
	»	66
1. Un cambiamento epocale: il Covid-19	»	66
2. Mondo aziendale e Covid-19: come cambierà l'organizzazione del lavoro e la struttura fisica dell'azienda	»	67
3. Smart working o remote working?	»	72
4. Gli effetti del remote working	»	74
5. Il remote working e il "New Normal"	»	78
6. L'impatto del Covid-19 sui lavoratori	»	79
7. Il Diversity ai tempi del Covid-19	»	82
8. Aziende e Diversity: esempi applicati	»	86
Bibliografia	»	88
<b>4. Disabilità, adultità e mondo del lavoro: Disability Management e Pedagogia speciale</b> , di <i>Gianluca Amatori</i>		
	»	91
1. La visione adulta delle persone con disabilità	»	91
2. Il Disability Manager: una professionalità <i>in fieri</i>	»	94
3. Quale formazione? Equilibri e prospettive pedagogiche sul Disability Management	»	96
4. Covid-19 e lavoratori con disabilità: dati e riflessioni	»	100
Bibliografia	»	102



## Parte II

### **Best practices di aziende multinazionali, nazionali e startup. Prospettive di Diversity & Disability Managers**

a cura di *Eleonora Alla, Consuelo Battistelli, Eleonora Cambi*

TIM	pag.	108
IBM	»	120
Alstom	»	126
Ferrovie dello Stato Italiane	»	132
Avio Aero	»	139
Springboard Consulting	»	148
AIDP Lazio	»	152
ELEhub	»	157
Work Wide Women	»	163
Neurosystem	»	171
<b>Conclusioni</b> , di <i>Gabriele Giorgi, Gianluca Amatori, Eleonora Alla, Consuelo Battistelli</i>	»	179
<b>Postfazione</b>	»	181
<b>Curatori e autori</b>	»	183



# Introduzione

di *Gabriele Giorgi, Georgia Libera Finstad*

Il cigno nero del Coronavirus, come previsto, ha eroso l'economia globale con un riverbero negativo sul business aziendale, sulla salute psicologica dei lavoratori e sulla vita di tutti: eventi cancellati, isolamento relazionale, perdita o chiusura di posti di lavoro e di business, senza contare le perdite umane. Lo sbattere delle ali del cigno è stato talmente forte che ha trovato tutti impreparati. Inizialmente, troppi sono stati i messaggi confusi lanciati da forze politiche e anche professionisti del settore tesi a sotto-stimare la pericolosità e l'impatto del virus considerato banalmente come una influenza un po' più forte. Successivamente, è diventata allarmante la durata e la globalità della diffusione del virus che ormai ha superato l'anno di età e che non vede una fine certa, nonostante la speranza degli effetti positivi di un vaccino globale.

Al di là del Coronavirus è emerso fin dall'inizio un altro virus, stavolta prettamente psicologico, che è entrato dentro di noi, in un primo tempo con paure, sia razionali che irrazionali, con un'apologia del panico rispetto alla pericolosità del virus biologico. In un secondo tempo, con comunicazioni autorevoli, mezzi di comunicazione ufficiali e continue perdite umane, si è raggiunta una consapevolezza più matura che ha portato di conseguenza a restrizioni profonde e dolorose al nostro agire quotidiano tramutate – dopo la breve pausa estiva – in un secondo lockdown con coprifuochi, zone gialle, rosse e arancioni.

In un periodo così difficile è comprensibile che fobie ed ipocondria si siano accompagnate a meccanismi più naturali come l'ansia e lo stress mettendo la salute mentale delle persone a maggior rischio. È stato importante, nel limite del possibile, aver trovato delle strategie di fronteggiamento (coping) adattive allontanando quelle maladattive (pensieri di sfiducia nella vita, abitudini di vita scorrette, ipertecnologizzazione solo per fare

qualche esempio). Tuttavia sicuramente si assiste ad un aumento ed una maggior diffusione dei problemi psicologici per tutti.

Abbiamo anche osservato episodi aggressivi, tumulti sociali, proteste figlie spesso di meccanismi di contagio psicologico o di eccessiva frustrazione che si trasforma inesorabilmente in aggressione sulle orme della teoria “Frustration-Aggression” (Berkowitz, 1989).

Rimuginare troppo o ossessionarsi sulle conseguenze della pericolosità del Coronavirus non aiuta l’individuo, anzi tutto ciò può avere ripercussioni negative anche sul sistema immunitario. Dal punto di vista psicologico occorre vaccinarci al momento con le nostre difese naturali ossia le emozioni positive: espandendo le nostre opzioni cognitive e comportamentali aumentiamo la resilienza e miglioriamo la salute psico-fisica (Giorgi, Majer, 2012). È importante anche prendersi cura della propria salute mentale contestualizzata al lavoro. Anche in periodi di inattività va mantenuta la motivazione lavorativa, così come in momenti di grande sforzo (sto pensando ai nostri medici e infermieri) sono fondamentali il recovery, la resilienza, la gestione dello stress lavoro correlato, l’allontanamento dello spettro di una crisi economica che mina fortemente la continuità del business aziendale.

Non bisogna infatti farsi prendere troppo da paure legate allo stress economico e da quelle che possiamo evidenziare come paure irrazionali (Giorgi *et al.*, 2016).

Sicuramente, le paure hanno una connotazione “intelligente” perché ci permettono di far fronte ai pericoli, ci garantiscono una capacità di maggiore concentrazione che ci permette di essere più reattivi; dall’altro lato, le paure possono generare altre paure (paure multiple) e possono amplificarsi a seconda del contesto (per un approfondimento si veda l’articolo scientifico open access su [www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01571/full](http://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01571/full)). Il fatto di essere in una situazione collettiva rischia di provocare un’amplificazione delle paure, che sono, insieme, esperienze interne dell’individuo ma anche il prodotto di un contesto. In questa situazione, il rischio è che una paura razionale, come quella del Coronavirus, diventi una paura più forte e amplificata, che genera altre paure. In questo modo, la persona può scambiare i sintomi di un normale affaticamento con la malattia del Coronavirus; allo stesso modo, può accusare stati di paura e ansia per altri aspetti collaterali, come la crisi economica o la condizione di sicurezza.

È importante sensibilizzare non solo l’individuo alla sperimentazione di comportamenti e emozioni intelligenti, ma anche i gruppi, le comunità, le istituzioni e le aziende. Per esempio si inizia a parlare, con un mondo del lavoro sempre più tecnologizzato, di intelligenza emotiva virtuale come nel recente convegno tenutosi presso l’Università Europea di Roma “Intelligenza emotiva ai tempi del remote working e del Covid-19” (per un appro-

fondimento il video integrale su: [www.universitaeeuropeadiroma.it/psicologia/ultime\\_news/intelligenza-emotiva-ai-tempi-del-remote-working/](http://www.universitaeeuropeadiroma.it/psicologia/ultime_news/intelligenza-emotiva-ai-tempi-del-remote-working/)).

Lo scenario del mondo del lavoro si è infatti modificato in maniera rapida, soprattutto per quando riguarda la crescente digitalizzazione e lo smart working che in questo periodo di Covid-19 ha assunto più la connotazione di emergency working. Tutte queste trasformazioni hanno anche permesso la nascita di nuove opportunità sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, promuovendo un'accelerazione tecnologica, una maggiore autonomia e libertà e una forte innovazione.

Tuttavia, si riscontrano alcuni rischi legati soprattutto alla salute. Poiché i dispositivi tecnologici possono imporre una connessione permanente con l'attività lavorativa si riduce la qualità delle esperienze di pieno riposo (recovery). Inoltre, favoriscono l'ipertecnologizzazione che può trasformarsi rapidamente in una vera e propria dipendenza (si parla molto di Internet addiction).

La tecnologia può anche creare un maggior carico lavorativo e costringere i lavoratori ad utilizzare momenti del proprio tempo libero per far fronte ai compiti lavorativi che assumono un'accezione più obbligatoria.

Infine, lo smart working inibisce la sensazione che in psicologia del lavoro chiamiamo "distacco psicologico" ovvero il sentirsi disimpegnati e fuori dalla situazione lavorativa. Questa esperienza è necessaria perché aiuta a liberarsi momentaneamente da tutti quei pensieri relativi al mondo lavorativo che, se invece sono troppo presenti e duraturi, potrebbero comportare effetti disfunzionali.

In questa rivoluzione, la pandemia ha costretto la popolazione a trovare soluzioni circa la possibilità di continuare il lavoro ed il business tramite nuove strategie, ma il percorso nel delineare il Future of Work (Giorgi *et al.*, 2020; Ariza Montes *et al.*, 2021) è ancora lungo. Tra le molteplici soluzioni proposte, la ricerca guarda con speranza ai processi detti di "Diversity & Disability Management" e/o di inclusione.

Il concetto di "luogo di lavoro inclusivo" si riferisce a un'organizzazione del lavoro che non solo accetta e utilizza la diversità ma ne fa della propria forza un lavoro.

In questo delicato periodo storico, ciò che viene richiesto è quindi una maggiore e accurata considerazione di determinate categorie di lavoratori che spesso vengono messe "in secondo piano". Difatti, un luogo di lavoro inclusivo è definito come quell'ambiente che valorizza gli individui e le loro differenze e concorre alla creazione di un ambiente sicuro e attento ai bisogni di tutti i dipendenti. Si strutturano pertanto nuovi bisogni, nuove visioni e nuove forme di leadership basate maggiormente sulla servant leadership e sull'emotional intelligence leadership (Giorgi, Majer, 2012).

Le aziende, in un momento di crisi profonda come quello di oggi dove tutti si sentono un po' "in secondo piano", devono proteggere i lavoratori da virus psicologici come l'insicurezza lavorativa, la paura della crisi, lo stress, la paura per la propria sicurezza. I modelli di intervento proposti dal Diversity & Disability Management – come l'ascolto attivo dei lavoratori, il riconoscimento e la sensibilità di ciascun individuo, la diffusione dell'etica e della sostenibilità come driver primari del business – appaiono vaccini efficaci.

In un momento di grande instabilità occorre rispondere con saperi che valorizzino la fragilità, come il Disability Management.

Non possiamo inoltre dimenticare come il Diversity & Disability Management sia uno degli approcci più all'avanguardia per quanto concerne quello che tutti noi oggi stiamo facendo o abbiamo in parte fatto: lo smart working o lavoro digitale o, come lo ha chiamato qualcuno con un'accezione più negativa, emergency working.

A seguito della pandemia, gli studi del laboratorio Business@Health dell'università Europea di Roma spiegano come il lavoro digitale (smart working) stia guadagnando sempre di più una maggiore popolarità e, proprio per questo motivo, è considerato la nuova tendenza che sta avanzando nelle attività, nei modelli e nei processi educativi e lavorativi moderni (per un approfondimento vedasi lo special issue open access [www.mdpi.com/journal/ijerph/special\\_issues/TDSATLSOTRSASRTWI](http://www.mdpi.com/journal/ijerph/special_issues/TDSATLSOTRSASRTWI)).

Inoltre, gli studiosi del laboratorio hanno costruito un test multidimensionale che mette in luce i variegati aspetti dello smart working, mappandone le luci e le ombre. Il test, basato su una review sistematica della letteratura e su best practices aziendali, appare come uno dei questionari più completi in Italia e consta di molteplici parametri tutti collegati alla tecnologia: 1) utilità, 2) usabilità, 3) affidabilità (fiducia), 4) coinvolgimento, 5) formazione, 6) autoefficacia nel mastering della tecnologia, 7) chiarezza del lavoro tecnologico da svolgere, presenza di 8) multitasking, 9) autonomia nell'uso della tecnologia, 10) carico di lavoro tecnologico, 11) velocità del cambiamento tecnologico sperimentato, 12) pervasività (percezione di essere sempre connessi al lavoro) 13) privacy (percezione che i dipendenti hanno della tracciabilità della propria attività lavorativa dovuta alle ICT e alla relativa compromissione della privacy), 14) occupabilità (grado in cui i dipendenti percepiscono di non disporre di tecnologia adeguata tale che le loro competenze future potranno risultare non appetibili nel mercato del lavoro), ed infine 15) mancanza di supporto del supervisore e dei colleghi a livello virtuale.

La pandemia ci ha inoltre mostrato come sia sempre più importante ripensare le modalità stesse con cui il lavoro è concepito e organizzato per

creare nuovi modelli che consentano, al tempo stesso, di raggiungere sia gli obiettivi di performance attesi dalle aziende che garantire il benessere e la piena realizzazione dei dipendenti (Giorgi *et al.*, 2018; Arcangeli *et al.*, 2019). Questo nuovo modo di imparare e lavorare, denominato job crafting, ha permesso alle aziende di riprogettare un nuovo modo di produrre e apprendere anche a distanza mettendo il cambiamento dell'individuo al centro.

Il job crafting si basa su un rimodellamento (craft) del proprio lavoro adattandolo a nuove contingenze o preferenze personali. Implica un atteggiamento di rinnovamento che riguarda tutti i lavoratori lasciando maggiore spazio alla propria discrezionalità e autonomia.

Si possono distribuire diversamente i compiti lavorativi all'interno della giornata o trovare nuove tecniche meno time-consuming. Oppure, si può migliorare la quantità e la qualità delle relazioni con i colleghi. I mezzi tecnologici per mettersi in contatto con le persone con il Covid-19 non mancano, e questo va tutto a vantaggio della possibilità di connettersi e "fare rete" con più persone.

Infine, le mansioni sono anche un aspetto intrinsecamente soggettivo. Pertanto, percepire i compiti come significativi, e motivanti è un ingrediente fondamentale del job crafting.

Sempre più aziende, inoltre, valorizzano la figura del Disability Manager. Tale profilo professionale possiede skills aziendali (conoscenze legislative, amministrative, sindacali) e abilità di comunicazione e problem solving, di case management, conoscenze sulla disabilità e sulle capacità funzionali nonché competenze di programmazione e valutazione. Inoltre, prevede un focus specifico sugli accomodamenti ragionevoli, che non sono da intendere soltanto come risorse e/o soluzioni di tipo tecnico, ma anche sociali.

Le pratiche di Disability Management possono apportare benefici nel Business e nell'Health dell'individuo e dell'organizzazione impegnando risorse nella promozione, nel mantenimento e nel monitoraggio delle condizioni di salute del lavoratore, tra cui rientra anche il benessere fisico, psichico e sociale.

In grandi organizzazioni si configura come professionista esperto a 360 gradi sulle diversità con il titolo di Diversity Manager.

Il presente testo, incentrato proprio sul Diversity & Disability Management (da ora in avanti DDM), vuole offrire una panoramica di interventi organizzativi che possono essere messi in atto in risposta al Covid-19.

Dopo una review della letteratura sulla pericolosità del Coronavirus, con particolare riferimento al punto di vista psicologico, vengono evidenziate pratiche di Diversity Management presenti nella letteratura e nelle

practices aziendali. Infine, dall'analisi svolta grazie all'interviste con esponenti di note organizzazioni e startup emergono alcune delle principali pratiche e politiche adottate in programmi di inclusione per prevenire e contrastare gli effetti disfunzionali del Coronavirus.

Ad esempio, potrà esserci un utilizzo più diffuso dello smart working e del lavoro da remoto, con i quali la nostra società italiana fino a prima dell'emergenza aveva meno familiarità rispetto ad altre culture. Ci potrà essere una maggiore valorizzazione per l'intangibile dell'organizzazione, spesso cavallo di battaglia dell'Human Resource Management (HRM) e del DDM in un'ottica di Social Return of Investment (SROI), di sostenibilità, di riconoscimento e valorizzazione della fragilità. Forse verrà maggiormente riconosciuto quel legame multiforme armonico, ma come abbiamo visto nel Covid-19 anche disarmonico, tra Business e Health che è stato dimenticato non solo dalle aziende, ma anche dal pensiero scientifico (Arcangeli *et al.*, 2019; Giorgi *et al.*, 2017).

Si potrebbe anche sviluppare in futuro una maggiore consapevolezza del valore del gruppo, del commitment and engagement. Sarà forse maggiormente riconosciuto il rischio della disabilità nella sua più precisa ed allargata ed esaustiva, definizione dove le ultime proiezioni dell'Organizzazione mondiale della sanità evidenziano come una persona su sette potrà incontrare un periodo di disabilità e la necessità di bisogni speciali nella propria vita.

Sarà importante parlare di diversità multiple, di intersezionalità come nuova frontiera del Diversity Management (per un approfondimento si veda la conferenza organizzata dall'Università Europea di Roma in ottobre 2020 "Rivoluzione inclusiva: multiple diversities e intersezionalità come evoluzione post Covid" [www.universitaeuropadiroma.it/psicologia/convegni/evoluzione-inclusiva-multiple-diversities-e-intersezionalita-come-evoluzione-post-covid/](http://www.universitaeuropadiroma.it/psicologia/convegni/evoluzione-inclusiva-multiple-diversities-e-intersezionalita-come-evoluzione-post-covid/)).

Nella tabella 1 si evidenziano alcune delle strategie che potrebbero essere utilizzate dalle aziende. Si basa sia su una review della letteratura di riferimento che sui risultati dell'interviste effettuate presso le organizzazioni partner del presente progetto. La maggior parte dei concetti sono stati sinteticamente presentati nella presente introduzione e verranno richiamati nel prosieguo della curatela. La tabella a matrice incrocia il livello di analisi (strategico, individuale e organizzativo) con le tattiche da mettere in atto basate su business, resilienza, creazione di accomodamenti e innovazione, concetti quest'ultimi noti nel mondo del business e del Diversity Management. Per un approfondimento si veda la conferenza organizzata dall'Università Europea di Roma in febbraio 2021 (Diversity & Disability Management. Quali sbocchi occupazionali? su: [www.youtube.com/watch?v=wU7\\_O4Wzpl8&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=wU7_O4Wzpl8&feature=emb_title)).



Tab. 1 - Livelli e tattiche per il Business@Health ai tempi del Coronavirus

<b>Strategico</b>	<b>Business</b>	<b>Resilienza</b>	<b>Accomoda- menti</b>	<b>Innovazione</b>
<b>Individuale</b>	Sostenibilità nuove leadership	Coping	Valorizzazione delle fragilità	Ruoli, job design, job crafting
<b>Organizzativo</b>	Continuità del business Sicurezza dei lavoratori Expanding opportunity	Intelligenza emotiva Adattamento	Nuove modalità di lavoro Equal opportunity e inclusione	Redesign e reingegneriz- zazione dei processi Digitalizzazione

Emerge un quadro complesso dove potrebbero esserci, nel nuovo mondo post Covid, una maggiore armonia tra Business e Health. Gli imperativi di business ovvero la continuità, la sicurezza, la sostenibilità si intrecciano con variabili individuali legati alle competenze umane, ai processi di inclusione, diversità, job redesign e con accanto nuovi mutati e reingegnerizzati processi aziendali.

In conclusione, il presente testo vuole lanciare un messaggio solidale e di speranza: per vincere la partita con il virus ci vorrà il sostegno e l'engagement di tutti noi. Proprio per questo motivo, il testo vede la costruzione di un ponte tra mondo accademico e organizzativo con autori sia accademici che aziendalisti, nella convinzione che la ricerca azione e la ricerca utile in un momento come quello che stiamo vivendo aiuti a superare le tante barriere, visibili e invisibili, che abbiamo oggi davanti a noi. Infatti, è importante sensibilizzare non solo l'individuo alla sperimentazione di comportamenti inclusivi, ma anche i gruppi, le comunità, le istituzioni e le aziende. Il Diversity & Disability Management delle organizzazioni sarà quindi fondamentale per far risorgere una fenice dalle ceneri capace di spezzare le ali del cigno nero.

Il virus psicologico del Coronavirus, infatti, si prospetta che possa avere effetti duratori anche quando il virus biologico sarà debellato protrandosi nel tempo con effetti negativi sulla salute psicologica dei lavoratori e sul business ed obbliga pertanto, ciascuno di noi, ad entrare in un nuovo mondo lavorativo, nel Future Work, con un maggiore riconoscimento della fragilità e della diversità.

## Bibliografia

- \*Arcangeli G., Giorgi G., Mucci N., Bernaud J.-L., Fabio A.D. (Eds.) (2019). *Emerging and Re-Emerging Organizational Features, Work Transitions and Occupational Risk Factors: The Good, the Bad, the Right. An Interdisciplinary Perspective*. Lausanne: Frontiers Media. doi: 10.3389/978-2-88945-738-0
- \*Ariza-Montes A., Giorgi G., Molina-Sánchez H., Pérez J.F. (Eds.) (2021). *The Future of Work in Non-Profit and Religious Organizations: Current and Future Perspectives and Concerns*. Lausanne: Frontiers Media SA. doi: 10.3389/978-2-88966-410-8
- Berkowitz L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73. doi: 10.1037/0033-2909.106.1.59. PMID 2667009. S2CID 14314447. APA
- Giorgi G., Majer V. (2012). *Intelligenza organizzativa. Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*. Firenze: Giunti OS organizzazioni Speciali.
- \*Giorgi G., Montani F., Fiz-Perez J., Arcangeli G., Mucci N. (2016). Expatriates' multiple fears from terrorism to working conditions: Development of a model. *Frontiers Psychology*, 7, 1571.
- \*Giorgi G., Shoss M., Di Fabio A. (Eds.) (2017). *From Organizational Welfare to Business Success: Higher Performance in Healthy Organizational Environments*. Lausanne: Frontiers Media. doi: 10.3389/978-2-88945-315-3
- \*Giorgi G., Mucci N., Di Fabio A., Ariza-Montes A. (Eds.) (2019). *New Professionalism and the Future of Work: Interdisciplinary Perspectives on Transformations in Business-Health Relationships*. Lausanne: Frontiers Media SA. doi: 10.3389/978-2-88963-320-3
- \* Contenuti scaricabili open access.

## **Parte I**

### **Modelli teorici e riflessioni sugli effetti della pandemia da Covid-19**

*a cura di Gabriele Giorgi, Eleonora Alla, Consuelo Battistelli, Gianluca Amatori*

La pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto considerevole nella vita di tutti noi, apportando cambiamenti significativi nella quotidianità, impedendoci di pianificare e creando una sensazione di sospensione e di attesa.

La prima parte del presente testo ha lo scopo (i) di analizzare l'impatto che il Covid-19 ha avuto sulla vita, sulla salute mentale e sulla sfera lavorativa delle persone, (ii) di presentare una panoramica degli interventi e delle best practices aziendali che sono stati posti in essere in risposta al Covid-19 a supporto dei lavoratori, e (iii) di esaminare quanto e come un efficace Diversity & Disability Management sia stato di fondamentale importanza nella gestione dell'emergenza pandemica.



# 1. Covid-19: effetti psicologici e ripercussioni sul lavoro

di *Eleonora Alla*

## 1. Non solo una dimensione sanitaria

“Lessons from Italy’s Response to Coronavirus” (Pisano *et al.*, 2020) è il titolo di un articolo pubblicato dalla prestigiosa *Harvard Business Review*, in cui l’Italia è diventata un caso di studio in quanto primo Paese occidentale a doversi interfacciare con il Coronavirus. Tale elaborato mette in luce come l’emergenza sanitaria ed epidemiologica sia diventata sempre di più una vera e propria emergenza psicologica.

Questo virus, così chiamato per la forma a corona, al di là degli effetti che produce a livello respiratorio, assume rilievo anche dal punto di vista psicologico. I diversi decreti ministeriali che si sono succeduti, infatti, hanno man mano diminuito la libertà individuale, adottando la quarantena come misura per evitare una maggiore diffusione del virus. Inizialmente gli italiani sono rimasti chiusi in casa per una durata di quasi due mesi e, successivamente, ne è stata comunque limitata la mobilità con l’introduzione di nuove restrizioni a seconda dell’indice di contagio RT della propria regione, che ha portato la suddivisione dell’Italia in zone di colore giallo, arancione o rosso. Da marzo 2020 siamo stati aggiornati costantemente anche dai media sulle misure preventive da adottare per evitare di essere contagiati e di contagiare, tuttavia non ci si è forse soffermati abbastanza sulle conseguenze che incidono sulla nostra salute mentale dovute al distanziamento sociale, alla reclusione in casa, all’incertezza, al mutato contesto lavorativo.

Il Covid-19 ha occupato il nostro tempo, il nostro spazio, ha modificato il nostro modo di lavorare, le nostre abitudini e le nostre relazioni, sfuggendo alla nostra capacità di controllo, creando circostanze nuove e poco familiari. In questa situazione mutevole, abbiamo dovuto adattarci a nuovi stili di vita e nuovi comportamenti e abituarci a una condizione di attesa e