LAVORO DA CASA, DA REMOTO E IBRIDO

Implicazioni di genere, di classe e generazionali

Lavoro cognitivo, tecnologie digitali e intensificazione nell'era dell'IA

GenOA Week · Sessione 7 · Genova, 5 novembre 2026

Annalisa Dordoni | Università degli Studi di Milano-Bicocca

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA
DIPARTIMENTO DI
SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Tecnologia e organizzazione del lavoro

- La digitalizzazione riorganizza tempi, spazi, relazioni e criteri di valutazione del lavoro, non si tratta solo di introdurre uno strumento tecnologico ma di organizzazione del lavoro

- I benefici della flessibilità variano per genere, classe, età e posizione occupazionale strutturando opportunità e vincoli e creando o acuendo disuguaglianze socioeconomiche

- L'innovazione tecnologica non coincide necessariamente con il miglioramento della qualità del lavoro: sia per il lavoro da remoto che per l'intelligenza artificiale

Lavoro da casa, da remoto, agile e ibrido: distinzioni necessarie

Modalità e regolazione

Telelavoro: prestazione a distanza con maggiore predeterminazione di postazione e orario.

Lavoro agile (L. 81/2017): accordo organizzativo fondato anche su flessibilità spaziale e temporale.

Trasformazione effettiva

2020: trasferimento emergenziale delle attività nelle abitazioni, spesso senza riprogettazione dei processi.

Fase successiva: modelli ibridi, variabili per presenza, autonomia, coordinamento e controllo.

Cornice teorica: boundary work, tempo e controllo

- Boundary work: costruzione, negoziazione, (dis)articolazione dei **confini** tra lavoro retribuito, lavoro di cura e vita personale, familiare, tempo per se stessi/e…
- Temporalità del lavoro: durata, ritmi, sequenze, disponibilità e possibilità effettiva di disconnessione, accelerazione del lavoro e strumenti tecnologici come l'IA
- Autonomia e controllo: le tecnologie possono ampliare la discrezionalità del controllo e dell'autonomia, intensificare il coordinamento e la sorveglianza
- La capacità di gestire i confini dipende anche da risorse materiali, assetti familiari e carichi di cura, e potere negoziale a seconda del livello di carriera e dei contratti di lavoro

Evidenza I | Lavorare da casa nel primo lockdown italiano

Disegno della ricerca

70 immagini generate o selezionate dai partecipanti, raccolte online nel 2020, di cui 30 del settore accademico

Tecniche participant-generated images e native image making, integrate da motivazioni testuali e informazioni socio-demografiche

10 interviste semistrutturate nel settore accademico per diversi livelli di carriera

Principali risultati

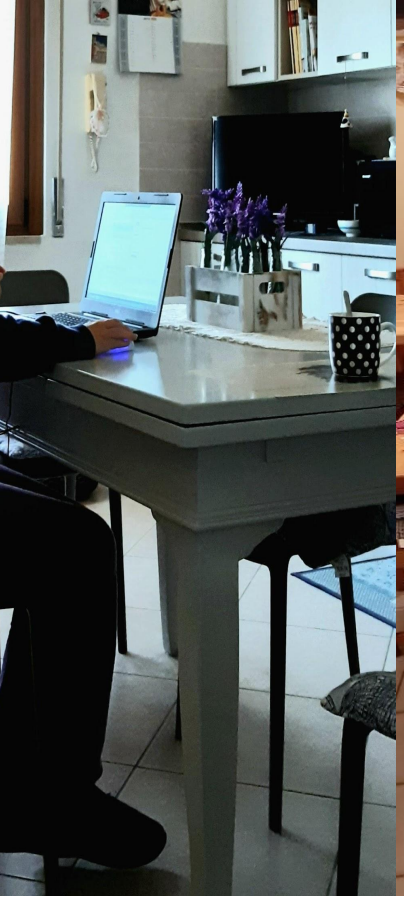
Destrutturazione dei confini tra spazi e tempi di vita e di lavoro

Esperienze differenziate secondo condizioni abitative, carichi di cura e collocazione sociale

Richiesta di confini e tempi riconoscibili

Madri strizzate tra lavoro e cura

Early-Career Researchers insicurezza economica e abitativa, isolamento sociale



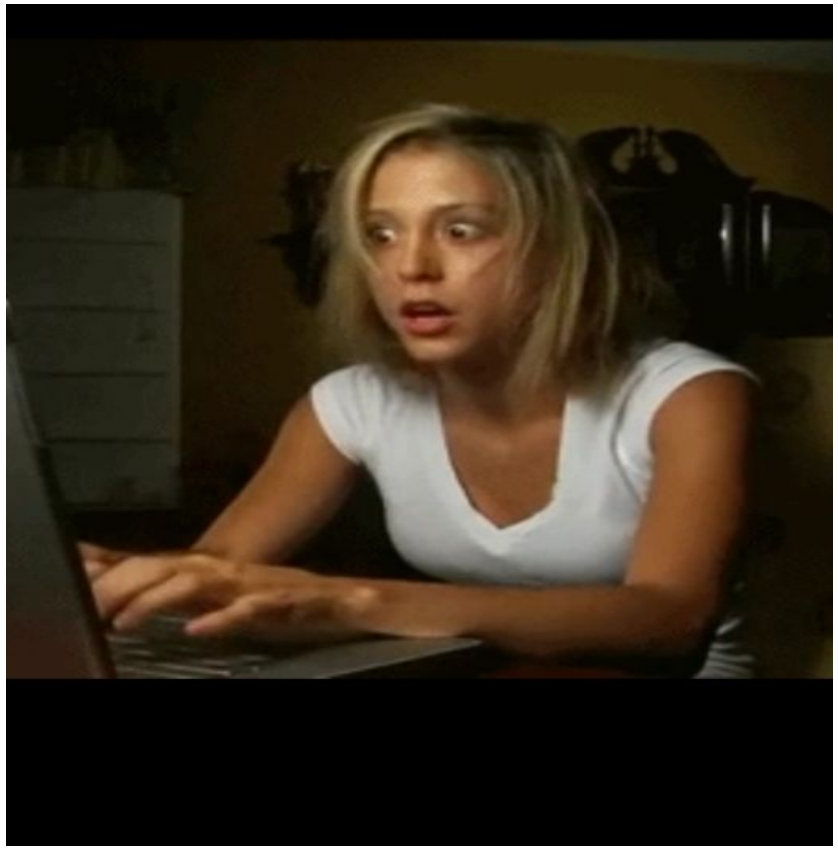


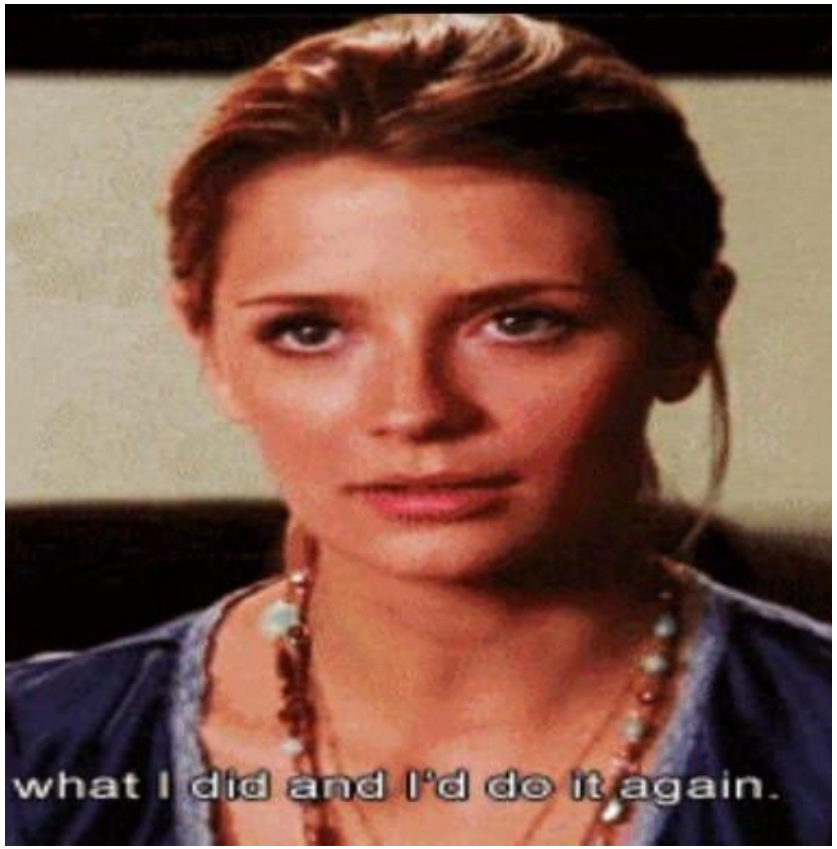


RICERCA EMPIRICA

PARTICIPANT-GENERATED
NATIVE IMAGE MAKING

70 IMMAGINI SUL LAVORO DA CASA PRODOTTE E INVIATE DA PARTECIPANTI





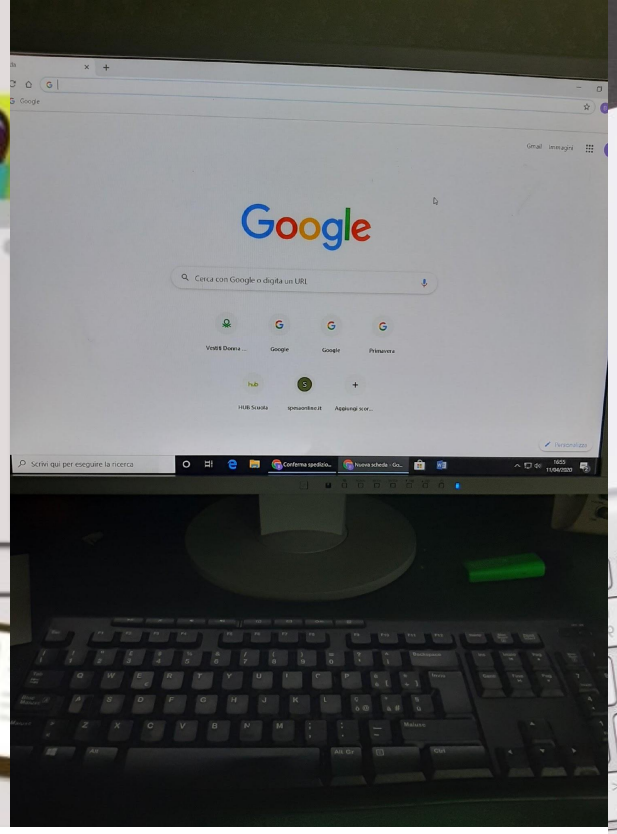


Alcuni/e partecipanti, soprattutto giovani e giovani adulti/e, hanno scelto di inviare ‘meme’ o immagini di diverso tipo, che evidenziano una condizione di stress, ma anche orgoglio per il lavoro svolto in situazione emergenziale

-Perché ora ho ridimensionato l'ansia e la soggezione verso capi e colleghi (Mi_27_F_coinquilini)





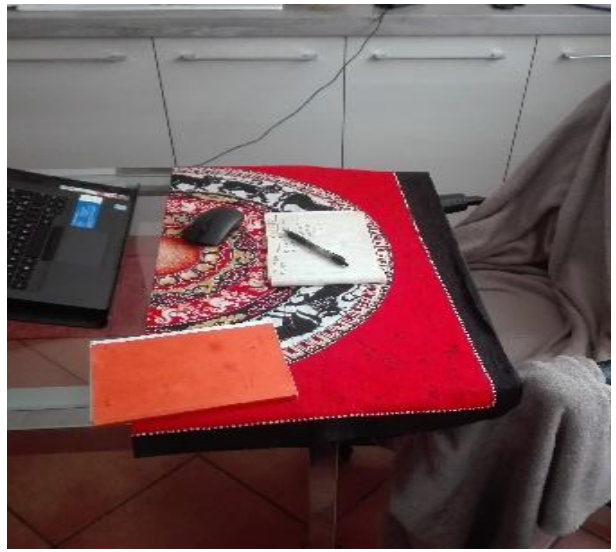


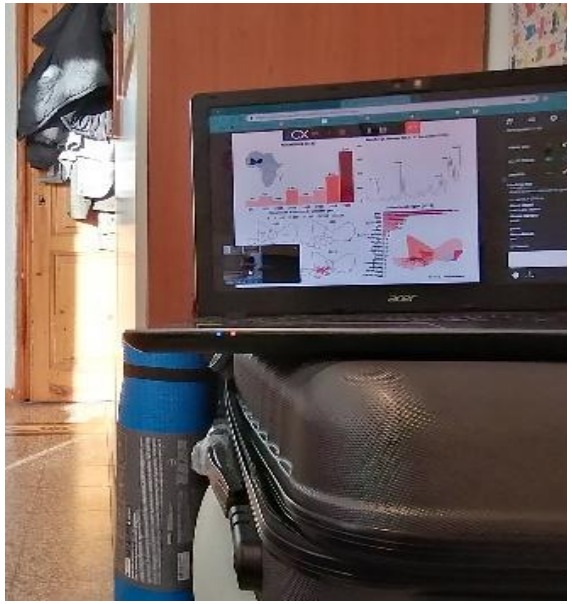


-Ben rappresenta un periodo in cui l'interfaccia con il mondo esterno è totalmente mediata dalle tecnologie. D'altra parte, questo non previene un certo isolamento: le interazioni diventano frammentate ed emozionalmente più povere (37_M_Trento_Ricercatore_Verona_genitori)

-La frustrazione di interfacciarsi con una macchina (52_F_Thiene_Insegnante_genitori)

-La trasformazione dei miei **spazi privati in un spazio, il posto di lavoro, in teoria pubblico**, e quindi la necessità di trasformare qualcosa del mio mondo in qualcosa che appartiene ad un altro mondo. E poi il freddo intenso che viene stando sedute a casa, si risparmia sulle bollette (43_F_Milano_Impiegata-Indeterm_partner)

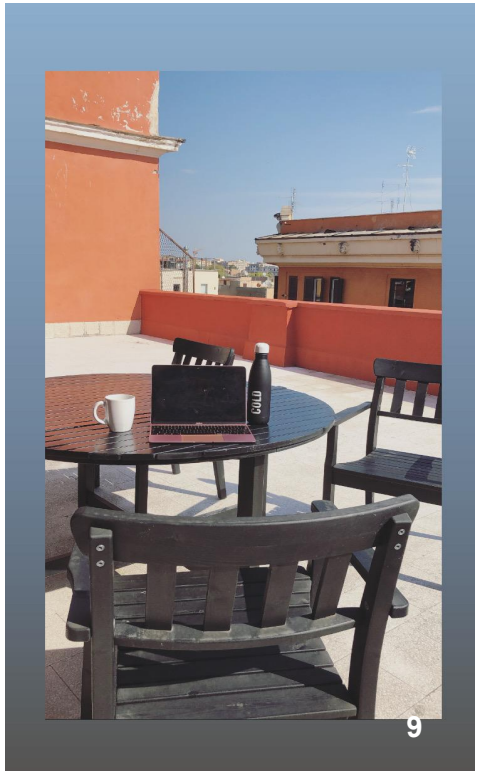




-Allestimento precario. Lo **spazio che mi sono riuscita a ritagliare** in casa per lavorare è questo, non disponendo di una scrivania in camera e per non invadere full time la cucina (non abbiamo un salotto perché abbiamo deciso di affittare la stanza per abbassarci l'affitto), è quello di una postazione del divano che ho in camera, poggiato sul trolley 24h a sua volta poggiato su una sedia. (28_F_Firenze_Stagista_coinquilini)



-Rappresenta un posto di lavoro arrangiato in un **spazio domestico non pensato per lo Sw** (31_M_Verona_ImpiegatoICT-Indeterm_partner)



-Che il distanziamento sociale e lo smart working sono lussi per pochi in circostanze fortunate. La riorganizzazione degli spazi abitativi sarà cruciale post-covid. Costruire **spazi comuni nei condomini** dove poter lavorare o stare all aperto sono un esempio (31_M_Roma_postdoc_partner)

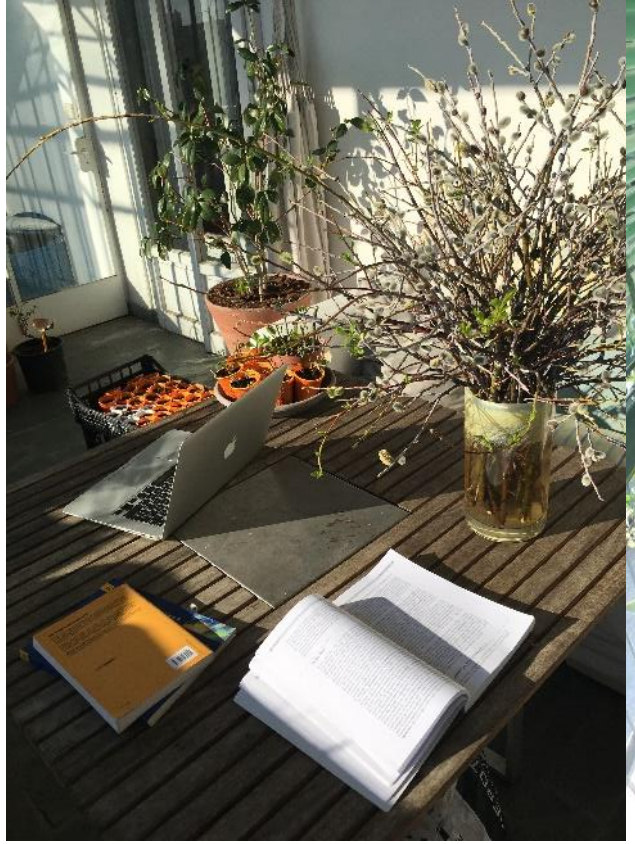
SPAZI DI LAVORO E DI VITA

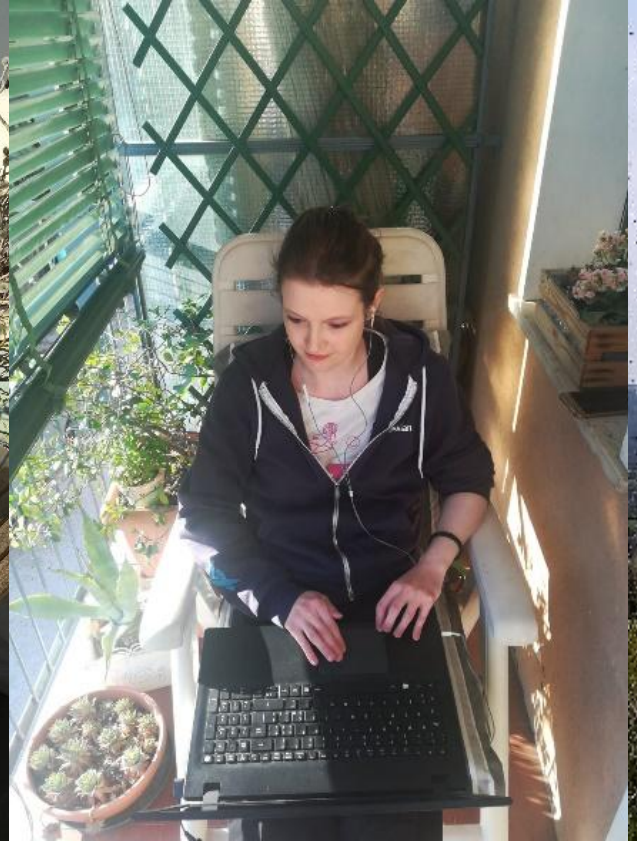
-Per il verde di sfondo che rappresenta la necessità di un panorama distensivo per conciliare un ambiente sereno e rilassato. Il tavolo indica la **necessità di uno spazio** solo per questa attività di cui però **non sempre è possibile disporre**
(35_F_Verona_autonomo_partner+figlia)
-Vivo in poco spazio (monolocale) e ho dovuto ricavare un **piccolo angolo per lavorare** anche se ci passo la maggior parte del tempo. Molte cose sono **impacchettate e 'sospese'** fino a un cambiamento della situazione. Cerco di mantenere un ordine tra le tante cose che devo fare ma essendo tutte relegate in un **piccolo spazio (anche mentale) la saturazione arriva presto e manca spazio vitale, manca 'aria'**
(35_F_Milano_AssegnistaAnnuale+partitaIVA_sola)

- Perché il lavoro domestico è sempre rivolto con lo **sguardo fuori dalla finestra**, dove per fortuna compaiono spesso altre forme di vita,. (38_F_Milano_RTD_partner)
-Perché è l'unico **contatto con l'esterno** e so che tutto sarà nuovamente possibile, così come una finestra aperta (41_F_Milano_Impiegata-Indeterm_sola)

- Questa non è la foto più rappresentativa della mia quotidianità, ma parla piuttosto di come il lavoro da remoto possa essere vissuto in modo creativo e piacevole.
(35_F_Verona_lavoroBologna_AccountMarketing-Indeterm_partner)











SPAZIO ALL'ESTERNO SOPRATTUTTO CONNESSO ALLA CONDIZIONE PARTICOLARE DATA DAL CONFINAMENTO DOMESTICO DOVUTO ALLA PANDEMIA, NON DIRETTAMENTE AL LAVORO DA CASA

TEMPI E RITMI DI LAVORO E DI VITA

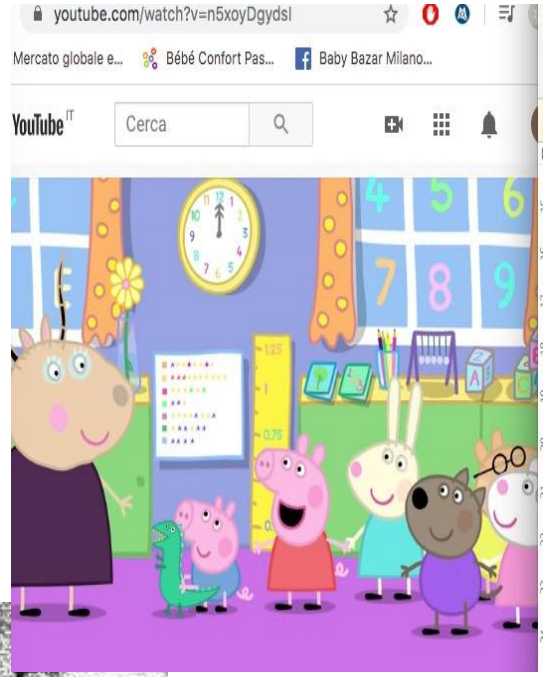
-Mia figlia occupa la quasi totalità del mio **tempo** e quando riesco a ritagliarmi del tempo per il lavoro devo comunque pensare a lei (37_F_Milano_Dottorand_partner+figlia5 mesi)

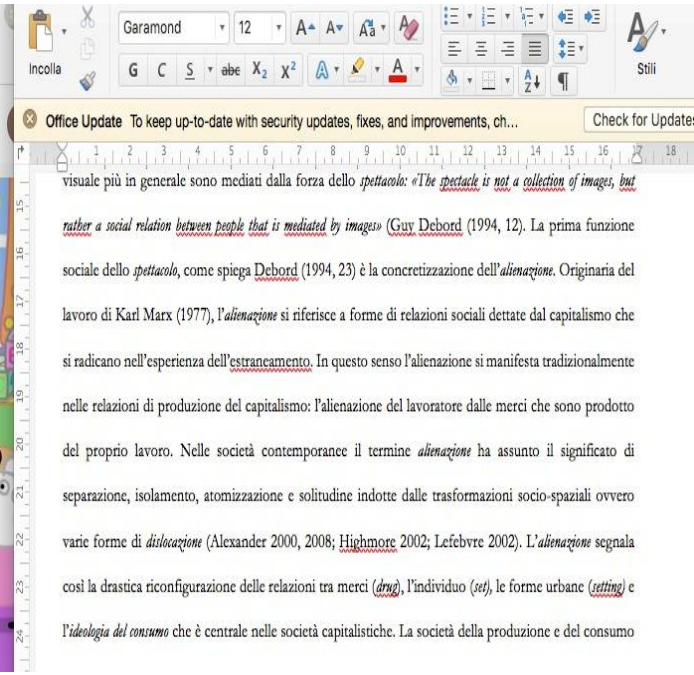
-Lo smart working al tempo della quarantena per i genitori con figli molto piccoli, e soprattutto per le mamme che stanno ancora allattando, significa spesso lavorare in maniera frammentata, quando i figli dormono e spesso facendo più cose **contemporaneamente** (videochiamate allattando, telefonare giocando, ecc..). Le giornate lavorative, prima compresse in poche ore, si dilatano fino a durare, spesso, tutto il giorno e magari anche la sera.
(37_F_Alessandria_Impiegata-IndeterminatoAPS-Milano_Partner_figlia10 mesi)

-Lavoro su diverse cose come si vede dai libri su vari argomenti, sto usando skype per le lezioni (immagine del pc), la sedia vuota accanto è quella di mio marito perché **facciamo a turni** con i bimbi, se lavoro io, lui si occupa dei bimbi. Il peluche accanto allo schermo rappresenta proprio questo pensiero onnipresente, quello di organizzare il tempo con i figli, che sono fonte di grande gioia ma rendono anche difficile la concentrazione! (38_F_Verona_PIVA_partner+ 2 figli3-6 anni)



-Per suggerire la difficoltà del **conciliare cura dei figli e lavoro nello stesso luogo e nello stesso tempo** (49_**M**_Verona_Impiegato-pubblico-Indeterm_partner_figlia-7anni)












SÌ, LA MAESTRA HA DATO GLI ESERCIZI DI MATEMATICA, FINISCO DI SCRIVERE UNA MAIL IN UFFICIO E POI LI METTO NELLA CHAT
MAMMA GIOCHIAMO?
MAMMA GIOCHIAMO?
AVEVO MESSO IL SALE? BOH...
IL PICCOLO INGEGNERE
dyson
ELE
IN SMARTWORKING

Genere | Flessibilità e lavoro di cura

- La simultaneità tra attività professionali e riproduzione sociale rende più complessa la gestione dei confini.
- La distribuzione diseguale del lavoro domestico e di cura espone soprattutto le donne, e in particolare le madri, alla frammentazione del tempo.
- La possibilità tecnica di lavorare da casa non equivale a una redistribuzione delle responsabilità familiari.
- La conciliazione non è un problema individuale ma riguarda scelte di protezione sociale, decisioni prese nelle organizzazioni, contrattazione sindacale, relazioni sociali di genere

Classe | Lo spazio domestico come risorsa diseguale

- Disponibilità di stanze dedicate, postazioni adeguate, connettività e privacy incidono sulle condizioni effettive della prestazione lavorativa, su qualità e soddisfazione lavorativa

- Spazi ristretti o condivisi producono interferenze e spostano su famiglie e individui una parte dei **costi** dell'organizzazione del lavoro / **benefici**: alcune aziende affittano interi piani

- Precarietà e minore potere contrattuale delle persone più giovani possono ridurre la possibilità di scegliere luoghi e tempi, anche quando la mansione è remotizzabile

La flessibilità spaziale è un vantaggio condizionato dalla distribuzione delle risorse

Il lavoro cognitivo accademico: autonomia sotto pressione

Parte della ricerca qualitativa

10 interviste narrative non direttive a ricercatrici e ricercatori nelle prime fasi della carriera durante la pandemia.

Attenzione a genere, cultura organizzativa e gestione dei confini.

Nodi interpretativi

Permeabilità tra tempi della ricerca e vita privata; produttività come norma organizzativa (publish or perish).

Effetti eterogenei per responsabilità di cura e condizioni di vita.

Rischio di individualizzare costi che hanno origine organizzativa.

Età | Lavoro ibrido nel terziario avanzato e personale over 55

DIGITAL-AGE

Ricerca sul lavoro digitale, i processi di invecchiamento e le disuguaglianze nell'area milanese.

15 interviste (8 uomini e 7 donne), età media 59 anni, in due imprese del terziario avanzato.

Questioni emergenti

Sandwich generation

Il lavoro remoto può agevolare la continuità occupazionale e la gestione di esigenze di cura, anche verso grandi anziani

Competenze, supporti organizzativi e condizioni familiari modulano la capacità di trarne beneficio

Evitare ageismo: evitare di equiparare età e scarse risorse per utilizzo del digitale

Competenze digitali: superare la lettura del divario per età

- Le differenze nelle competenze digitali riflettono opportunità formative, traiettorie professionali, mansioni e pratiche d'uso - non soltanto l'età anagrafica
- Lo scambio intergenerazionale può essere bidirezionale: competenze tecnologiche e conoscenza situata dei processi lavorativi
- Formazione co-progettata, supporto tecnico accessibile e apprendimento tra pari richiedono tempo riconosciuto come lavoro
- Con l'IA, alfabetizzazione critica significa anche verificare attendibilità, limiti e responsabilità degli output - anche in questo caso organizzazione del lavoro e formazione sono fondamentali

IA generativa: come cambia il processo di lavoro cognitivo

- Scomposizione e ricomposizione delle attività: ricerca di informazioni, scrittura, sintesi, classificazione, programmazione e comunicazione
- Nuove attività spesso poco visibili: formulare istruzioni, contestualizzare, verificare fonti, correggere errori e assumere la responsabilità dei risultati
- Ridefinizione del rapporto tra competenze professionali, standard di qualità, autonomia decisionale e potere di controllo
- L'esito dipende dall'implementazione organizzativa: tra due poli - aumento delle capacità e delle competenze e velocità di attuazione VS standardizzazione accelerata della produzione

Intensificazione del lavoro con IA: cinque meccanismi

- Accelerazione: riduzione del tempo atteso per consegne, revisioni e risposte.
- Densificazione: più attività e più output entro lo stesso orario contrattuale.
- Estensione: continuità della connessione e sconfinamento oltre l'orario.
- Lavoro aggiuntivo di verifica: controllo, validazione, correzione e tracciabilità degli output.
- Pressione valutativa: incremento dei target e misurazione quantitativa della produttività.

Meccanismi possibili, non effetti inevitabili: importanza della formazione e dell'attenzione all'organizzazione del lavoro attraverso decisioni condivise

Una prospettiva intersezionale per la governance dell'IA

- Valutare attraverso percorsi strutturati di decisione condivisa non solo la produttività ma anche la qualità e la soddisfazione del lavoro: carichi, ritmi, autonomia, stress, disconnessione

- Considerare gli impatti per genere, età, classe, responsabilità di cura, qualificazione e stabilità contrattuale per limitare effetti negativi su lavoratori e lavoratrici e l'acuirsi di disuguaglianze

- Negoziare e chiarire obiettivi, tempi di apprendimento, responsabilità della verifica e utilizzo dei dati di performance: chi controlla, come controlla, come vengono utilizzati i dati raccolti?

- Garantire partecipazione, formazione accessibile e controllo umano sulle decisioni: contrattazione collettiva e (auspicabile) governo dei processi da parte delle istituzioni

L'IA libera realmente il tempo? Il tempo liberato dall'IA aumenta l'autonomia o crea nuovi obblighi di prestazione? Come avviene il controllo e la verifica? E la formazione digitale?

La sostenibilità del lavoro cognitivo richiede tempi sostenibili, riconoscimento del lavoro invisibile e distribuzione equa dei benefici tecnologici

Grazie per l'attenzione

Riferimenti:

Carreri, A., Dordoni, A. (2020), Italian Sociological Review, 10(3S), 821–845.
Dordoni, A. (2023), Studi di Sociologia, 4, 345–361.
Dordoni, A., Carreri, A. (2021), in Reinventing Education, vol. II.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA
DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

annalisa.dordoni@unimib.it

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA