

PERSONE E IMPRESE DI FRONTE A UN NUOVO INIZIO

NUOVI ORIZZONTI PER IL LAVORO

a cura di Marco Vergeat,
Patrizia Italiano,
Massimiliano Valerii

FrancoAngeli

 OPEN ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

PERSONE E IMPRESE DI FRONTE A UN NUOVO INIZIO

NUOVI ORIZZONTI PER IL LAVORO

a cura di Marco Vergeat,
Patrizia Italiano,
Massimiliano Valerii

**Hanno collaborato in qualità di ricercatori: Giulia Benzi,
Michele Colombo, Elisa Franconi, Matteo Lucchini, Elena Manzini,
Alessandra Marazzani, Franco Tartaglia, Giulia Venini**

FrancoAngeli

 OPEN ACCESS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

1. Andare oltre l'emergenza	pag.	7
1.1. Radicale, intenso e concentrato: il mutamento di lavoro e imprese dopo il Covid-19	»	7
1.2. Time to change	»	9
1.3. Obiettivi operativi e attività svolte	»	10
1.4. Sette pillole per capire e per ripartire	»	11

Parte prima L'indagine sui lavoratori

2. Fase 1: vite in lockdown	»	19
2.1. Reazioni psicologiche e vita quotidiana	»	19
2.2. Il sentiment: I feel good... worried, but good	»	20
2.3. Scossi dal trauma, ma domani è un altro giorno	»	21
2.4. Confinati in casa: il bene e il male del blocco inatteso	»	25
2.5. L'amputazione relazionale	»	28
2.6. La dimensione emotiva	»	30
2.7. Un bilancio	»	31
2.8. Le aziende con e per i dipendenti	»	34
2.9. Il lavoro da remoto	»	37
3. Fase 2: la ripresa delle attività lavorative	»	39
3.1. Reazioni psicologiche e vita quotidiana	»	39
3.2. Le aspettative	»	41

3.3. Le sfide	pag. 42
3.4. Fare comunità per motivare alla competizione	» 46
3.5. Un bilancio per capire	» 48
3.6. Competenze utili per il futuro	» 51
3.7. Che cosa i lavoratori si aspettano dalle aziende	» 54

Parte seconda
Analisi qualitativa delle interviste dirette

4. Sentieri emotivi soggettivi di reazione alla sorpresa del lockdown	» 57
4.1. I rischi di un trauma collettivo elaborato solo soggettivamente	» 57
4.2. Perché l'autocoscienza va gestita	» 59
4.3. Le valutazioni soggettive delle reazioni emotive altrui	» 60
4.4. Persone a tutto tondo = ottimi lavoratori	» 62
4.5. Cambiamenti interni e competenze	» 63
4.6. Le sfide del futuro prossimo	» 68
Appendice: i giovani	» 71
Tabelle e figure	» 75
Gli autori	» 93

1. Andare oltre l'emergenza

1.1. Radicale, intenso e concentrato: il mutamento di lavoro e imprese dopo il Covid-19

L'inedita e inattesa emergenza sanitaria provocata dall'epidemia del Covid-19 ha letteralmente travolto il mondo del lavoro e delle aziende, obbligandoci a ripensare operativamente aspetti costitutivi e strutturali dei processi lavorativi e gestionali fino a oggi fortemente consolidati.

In Italia il lockdown ha bloccato l'attività di circa 7,6 milioni di lavoratori e più di 4 milioni di addetti hanno sperimentato lo smart working. Ancora, oltre 9 milioni di occupati hanno continuato a lavorare in settori e attività ritenuti essenziali, secondo i codici Ateco individuati dai Dpcm, sperimentando le nuove regole del distanziamento sociale e il ricorso continuativo agli strumenti individuali di protezione.

D'improvviso, i lavoratori, seppure con modalità diverse, sono stati trascinati d'autorità in uno straordinario, colossale esperimento sociale di mutamento del lavoro e della vita in azienda. Poi, al progressivo allentamento del lockdown, pur nel persistere dell'emergenza sanitaria, si è sperimentato un lento e progressivo ritorno alla normalità, che però non è stato, e non poteva essere, un semplice ritorno indietro nel tempo, piuttosto è stato lo *step* iniziale della sperimentazione di un *new normal* per lavoratori e aziende.

Il valore straordinario della presente ricerca consiste nella capacità di raccontare l'esperienza vissuta dai lavoratori nelle fasi dell'emergenza Covid-19, incastonando lo specifico del lavoro e del rapporto con le aziende dentro la più generale esperienza di vita delle persone: dalle reazioni psicologiche soggettive alle relazioni familiari.

L'indagine non si limita a rilevare aspetti specifici, afferenti al lavoro e alle aziende nel lockdown: il lavoro a distanza, il rapporto tra vertici aziendali ed esecutivi, il ruolo svolto dalle nuove tecnologie sono altrettanti aspetti contem-

plati, ma vengono ricondotti dentro quella concitata complessità di vite stravolte nello spazio di pochi giorni da un nemico invisibile, indefinito e sfuggente, che ha costretto a ripensare tempestivamente e radicalmente processi aziendali e lavorativi che a lungo si è ritenuto non potessero assumere forme diverse.

I risultati della ricerca sono perciò ampi e articolati: meritano una lettura attenta e integrata, e il presente testo restituisce la ricchezza e la potenza interpretativa della loro interrelazione.

I dati raccolti forniscono l'intelaiatura di una matrice interpretativa che tiene insieme:

- il prima e il dopo, con riferimento alla fase del lockdown e alla successiva fase di ripartenza;
- i sentimenti provati, le risorse personali e le competenze messe in campo per gestire gli eventi, le aspettative per il futuro;
- la concezione del tempo vissuto, un “tempo sospeso”, nella dialettica tra tempo perduto (quello che veniva dedicato normalmente al lavoro) e tempo ritrovato (quello liberato dal lavoro, che si è potuto dedicare alla famiglia e ai propri interessi personali);
- il vissuto delle relazioni, aziendali e personali, con relazioni mancate o comunque vissute in maniera molto diversa dal passato;
- la qualità mutata del lavoro, da molti svolto da sede remota, con una sperimentazione di massa tra luci e ombre che oggi spinge comunque a valutare l'adozione in futuro di un modello ibrido;
- e poi il ruolo giocato dall'azienda, che nell'emergenza ha svolto di fatto una importante funzione sussidiaria per la comunità dei propri dipendenti, e a cui ora i lavoratori rivolgono una forte domanda di motivazione.

È importante enucleare sin dall'inizio alcuni punti fermi, che rinviano ad altrettante priorità. L'emergenza Covid-19, infatti, è un trauma con effetti immediati e diretti, che ha imposto alcune profonde rimodulazioni nella vita e nel lavoro, ma presenta anche traumi diluiti nel tempo e tendenzialmente sommersi, ma non per questo meno rilevanti.

La ricerca ha consentito non solo di rilevare opinioni e comportamenti, ma anche di scrutare l'anima di individui che sono molto più che componenti di aziende, in quanto persone, membri di famiglie, genitori, appartenenti a micro-comunità: in sintesi, persone con identità, stili di vita e reti relazionali che il Covid-19 ha letteralmente sfidato.

Il lavoro e il rapporto con i processi aziendali sono stati l'epicentro di questa sfida e la presente indagine offre uno spaccato completo e approfondito di reazioni, risorse, criticità e, più ancora, aspettative sul prossimo futuro.

Si tratta perciò di un materiale straordinario, che racconta la potenza della tenuta sociale dei lavoratori e delle aziende coinvolte, che però adesso non possono tirare il fiato a causa della portata delle sfide in corso e di quelle che già sono annunciate nel prossimo futuro.

1.2. Time to change

Tanta voglia di ripartire, di mettere in campo energie, di affrontare le novità e i cambiamenti: questo è il *mood* prevalente dei lavoratori coinvolti dalla presente ricerca.

Una spinta positiva, vincolata da una pragmatica preoccupazione per la capacità di garantire la tutela della salute sia in azienda che nella società, mediante la corretta applicazione delle regole del distanziamento sociale e dei dispositivi di protezione individuale.

Rese ordinarie distanze e mascherine di protezione in ambienti chiusi o anche in luoghi aperti con più persone, i lavoratori, e si può dire gli italiani, sono pronti a prendere le sfide di una realtà che nel giro di pochi mesi è radicalmente mutata, dapprima nella bolla sospesa del lockdown, poi nella ricerca di un profilo e di un ritmo da *new normal* adeguato al nuovo contesto.

Dalle aziende, i lavoratori si attendono capacità di adattarsi alle modificazioni destinate a restare nel tempo, nei rapporti con i clienti e i mercati, e nelle modalità di organizzazione del lavoro. Ecco che l'adattabilità è la virtù somma del nuovo tempo, in linea con quella straordinaria esperienza di adattamento di massa a cui i successivi Dpcm hanno costretto tutti, di fronte all'incombere di un cataclisma non annunciato.

I feel good, il motto tratto da uno straordinario brano di James Brown, segnala il senso profondo di un pezzo attivo di società che, dopo uno stop inedito e inatteso, riprende la sua marcia, consapevole che non sarà facile, che l'emergenza potrebbe tornare e che dalla vita in azienda a quella in casa, fino alle relazioni sociali e ai modelli di consumo, tutto cambierà, senza ancora sapere come.

I feel good allora non è una mera semplificazione ottimistica, ma la sottolineatura di una capacità che gli italiani in generale, e i lavoratori nello specifico, hanno mostrato in questo periodo, adattandosi con sorprendente flessibilità a regole inaspettate e molto dure, trovando un *modus vivendi* collettivo, dal lavoro alla famiglia, alle relazioni, che consentisse di affrontare il tempo sospeso, non semplicemente restando a guardare o attendendo il ritorno del bel tempo, ma affrontando le sfide successive del quotidiano.

Un tempo di sfide macro nel micro, affrontato con adattamenti improvvisi in ambiti di vita che si reputavano stabilizzati o, al massimo, soggetti a cambiamenti fisiologici, prevedibili e comprensibili. E invece è arrivato l'inedito, lo sconosciuto, l'inatteso, al quale però i lavoratori hanno saputo rispondere assumendo la rigorosità del rispetto ligio delle regole dell'emergenza e mettendo in campo doti di adattabilità che troppo spesso non sono adeguatamente comprese e valorizzate.

Lo scatto d'ala, il salto di qualità, c'è stato ed è stato visibile nei suoi effetti: chi si doveva bloccare si è bloccato, chi doveva lavorare in modo diverso, magari *in remote*, si è adattato mettendo in campo strumenti e competenze fino a quel momento non richieste per la propria attività, così come chi doveva proseguire l'attività nelle modalità tradizionali, ma con evidenti più alti rischi sanitari, ha continuato a farlo.

Ne emerge un mosaico di condizioni diversificate che hanno il *fil rouge* dell'adattabilità e di una voglia di farcela che ha vinto su tutto il resto, in particolare sulla paura che l'incertezza dell'inedito non poteva che amplificare.

Guai a cantare vittoria, perché lo strascico pesante dell'emergenza è una preoccupazione pervasiva, che confina e si giustappone a paure e ansie. Lo *step back* è dietro l'angolo: evocato, temuto, minacciato, aleggia su vite e persone a caccia di una nuova normalità. E il lavoro è uno degli epicentri su cui si gioca il futuro prossimo reale.

I lavoratori hanno profondamente metabolizzato che non basterà semplicemente riaccendere l'interruttore affinché tutto riparta, come se fosse rimasto congelato al momento in cui ci eravamo lasciati. Sono consapevoli che le conseguenze di *downgrading* causate dal lockdown non sono e non saranno solo quantitative, ma qualitative, e proprio per questo lontane dall'essere scontate.

Delle aziende hanno apprezzato i gesti di vicinanza, ma ora si aspettano molto, non solo e non tanto come supporto, ma anche come capacità di fare le cose giuste per vivere al meglio i cambiamenti, senza subirli, bensì affrontandoli immersi in essi per farli diventare, ancora una volta, opportunità.

Noi, dicono i lavoratori, la nostra parte l'abbiamo fatta e la stiamo facendo: ora però c'è bisogno che l'azienda, intesa come organismo che ha una testa pensante, faccia molto di più, governando l'ingresso nel mondo nuovo che è già qui.

1.3. Obiettivi operativi e attività svolte

Delineare il vissuto dei lavoratori di medio-grandi aziende nel periodo hard del lockdown e in quello immediatamente successivo della ripresa post lockdown. Ecco l'obiettivo del presente Rapporto, che racchiude i risultati

di un'attività di ricerca su lavoratori di aziende italiane dell'industria e dei servizi così articolata:

- un'indagine che ha coinvolto un campione di 3.448 persone sul periodo del lockdown e sulla ripresa post lockdown;
- una sezione qualitativa, mediante interviste dirette a 85 persone (compresi top manager, executive, senior e manager) realizzate con una traccia semi-strutturata che ha consentito di entrare in profondità nel loro vissuto, con un'attenzione particolare riposta sulle diverse reazioni psicologiche e pratiche.

L'ampiezza del campione, la varietà dei temi affrontati e la profondità con cui sono stati trattati nell'analisi quali-quantitativa, rendono il lavoro estremamente significativo e di alto valore conoscitivo. Ecco perché il presente Rapporto si pone come un importante e utile strumento per capire e operare, a disposizione dei decisori aziendali e della *public opinion*.

Infatti, capire il punto di vista dei lavoratori su quello che è accaduto e su quello che sta succedendo, consente anche di delineare soluzioni utili per stare dentro il futuro, facendo tesoro del vissuto di questi brevi, ma estremamente intensi, sconvolgenti e inediti mesi segnati dalla pandemia.

Il Rapporto è articolato in due parti:

- una prima, l'indagine sui lavoratori, in cui sono illustrati i risultati della ricerca quantitativa;
- una seconda, l'analisi qualitativa mediante le interviste dirette, che contiene un focus sulle opinioni dei lavoratori emerse nel corso degli approfondimenti qualitativi.

1.4. Sette pillole per capire e per ripartire

Dalla ricerca sono emerse alcune verità elementari, riassunte qui di seguito, che richiamano altrettante scelte ineludibili per un'azienda nel post Covid-19.

- *IT e adattabilità, gli imprescindibili.* La drammatica estemporaneità dell'emergenza sanitaria ha imposto un mutamento immediato: hanno vinto le aziende che disponevano di una collaudata infrastruttura tecnologica e di lavoratori disponibili e soggettivamente propensi ad agire, garantendo la continuità dei processi aziendali nelle nuove condizioni. Spes-

so, pur in assenza di una dotazione tecnologica aziendale pronta all'uso, è all'adattabilità dei lavoratori che si deve l'immediato spostamento in sede remota di alcune attività aziendali. Adattabilità come cifra prima e suprema, dunque, delle soluzioni messe in campo, meglio se hanno potuto disporre di un equipaggiamento IT appropriato.

- *L'apprezzata potenza dei segni di appartenenza alla comunità aziendale.* Il lockdown ha generato un *tourbillon* di reazioni psicologiche in un itinerario accelerato e anche contraddittorio di emozioni. Spaesamento, paura, incertezza, poi speranza e voglia di reagire: una rincorsa di emozioni da gestire e da riportare sotto controllo, magari nel caos di spazi familiari ristretti o intasati da esigenze confliggenti. Il confinamento in casa, imponendo l'amputazione della relazionalità vietata, ha sospinto ciascuno a ricercare le soluzioni in solitudine, eppure è stata potente la ricerca di una comunità di riferimento e di un supporto di qualche tipo. In quel clima, è stata molto apprezzata l'azione delle aziende che, con modalità spesso molto diverse tra loro, hanno però mostrato il segno della propria presenza, con l'indicazione di esserci stimolando i lavoratori a sentirsi membri di una comunità operante. La sospensione dell'economia ordinaria, così come della vita ordinaria, è stata affrontata anche grazie allo specifico italiano di un grande ombrello protettore di tipo socio-culturale, quello dell'appartenenza a una o più comunità di riferimento. Oltre alle reti familiari, che si sono strette per tenere il colpo, è stato decisivo il ruolo delle micro-comunità di appartenenza, e tra queste di certo spiccano le aziende, la cui presenza è stata ben valutata dai lavoratori.
- *Tutto è possibile nella vita, niente è imm modificabile in azienda.* La paura che pervade gli stati d'animo è strettamente legata all'incertezza profonda, esito dell'emergenza vissuta che ha svelato che il campo di oscillazione di quel che può accadere è molto più ampio di quel che si poteva pensare. Routine strutturali consolidate nelle aziende, in apparenza imm modificabili, sono state di colpo smosse e oltrepassate dagli eventi, imponendo nuovi processi. E ora ci si attendono modificazioni sostanziali negli stili di vita, nei modelli di consumo e, rientrando in azienda, nei processi di lavoro. Tutto ciò, per i lavoratori, rende ineludibile il mutamento delle aziende: ecco il luogo della sfida per l'azienda agli occhi dei lavoratori, su cui si gioca il futuro della stessa. L'adattabilità quasi artigianale in risposta al lockdown messa in campo dalla comunità aziendale ora deve trasmigrare in una progettualità intenzionale, ragionata, condivisa, in grado di cogliere le opportunità insite nei cambiamenti. Ecco una novità importante: il cambiamento è ineludibile per i lavoratori, quindi il cambiamento promosso dalle aziende, se in sintonia con clienti e mercati, è auspicato e

apprezzato dai lavoratori stessi. Tentazioni conservative per ora non hanno spazio tra i lavoratori.

- *Speranza, voglia di fare, energie: il trittico della ripartenza.* Ecco lo spettro degli stati d'animo, del *mood* psicologico che connota i lavoratori all'avvio della fase 2. Se paura e incertezza serpeggiano, i lavoratori intervistati si distinguono per le energie che in potenza sono pronti a dispiegare, purché i contesti aziendali si scoprano motivanti, rilanciando con scelte concrete quella cultura di comunità operante che così bene ha funzionato nel lockdown. Una formazione mirata e ben gestita alle capacità adattive e all'It e una buona comunicazione, anche sugli aspetti della tutela della salute e della difesa dal contagio, sono strumenti concreti altamente apprezzati, in grado di offrire ai lavoratori rassicurazione e senso di appartenenza, in grado di stimolare e sprigionare energie. Se per i lavoratori le aziende devono tornare a confrontarsi con mercati, clienti e sostenibilità economica, tuttavia lo possono fare di più e meglio se sono capaci di essere comunità coese, con obiettivi intenzionali riconoscibili e condivisi. Per riavviare i motori imballati, ma desiderosi di ripartire, non servono leadership narcisiste, autoreferenziali, solipsistiche presunte incarnazioni del destino aziendale.
- *Gli ibridi, i modelli che vincono in azienda.* Il lavoro in remoto ha vinto la diffidenza antica e si è fatto apprezzare e, al contempo, è diventato chiaro che non è il sostituto globale del lavoro in sede, in presenza fisica. Quest'ultimo però non è più un tabù intoccabile, perché il blocco ha reso evidente agli intervistati che esisteva anche una tendenza alla "riunionite acuta" puramente inerziale e costi di mobilità non necessari ed evitabili. Allora il bilancio del "dare e avere" del lavoro in modalità remota o in compresenza fisica indica che deve vincere un modello ibrido, esito dell'equilibrio migliore tra fisico e remoto, tra i benefici del *time and cost saving* del remoto e l'empatia procreativa della relazionalità diretta. Inutile sfiancarsi in una infinita contesa tra le due modalità di lavoro: bisogna ibridarle e al contempo tenere sotto controllo il rischio di nuove disparità tra chi può fare tanto di un tipo e poco dell'altro, chi può fare entrambi i tipi e chi è costretto invece a lavorare sempre e comunque in sede (in particolare per le attività esecutive). Un modello ibrido, laddove possibile, ma dentro una cornice comune, altrimenti alla comunità coesa si sostituisce un irrealizzato mosaico di tasselli sparsi, che difficilmente può tenere l'urto della nuova, serrata competizione.
- *Trauma, racconto del trauma e reminiscenza: perché occorre costruire una memoria collettiva d'azienda.* Traumatica: così è stata l'emergenza per i lavoratori e, come ogni trauma, anche questo ha bisogno di essere

gestito. Determina un racconto e una memoria di esso che pian piano si sedimenta nel tempo. Una parte importante del percorso psicologico individuale e collettivo dell'emergenza Covid-19 afferisce al rapporto con il lavoro e con la propria azienda. Spicca nella memoria collettiva dei lavoratori il buon segno lasciato dalle iniziative di presenza aziendale, pratiche o di comunicazione, così come la percezione diffusa della estrema variabilità delle reazioni soggettive, con uno spettro che va dal disimpegno egoistico individuale al pieno coinvolgimento soggettivo nella tenuta aziendale. Per ora prevalgono racconti con riletture soggettive che potrebbero lasciare segni psicologici profondi, creando un sommerso di recriminazioni, rancori, potenziali conflitti. Quel che è rilevante per le comunità aziendali è, in primo luogo, valutare se trovare un meccanismo premiale per chi ha dato di più, poi lavorare per attivare meccanismi di condivisione di una memoria della reazione al lockdown e della ripartenza funzionale a un modello di gestione di potenziali nuove emergenze. Rimuovere il trauma e il suo racconto in nome delle nuove priorità rischia di lasciare spazio a una memoria infetta, fatta di recriminazioni o rancori soggettivi, con l'elevato rischio di un *backlash* sulla coesione interna e la capacità operativa. Rielaborare il vissuto collettivo aiuta a sentirsi comunità e a fare meglio nelle nuove sfide.

- *Da lavoratori a persone al lavoro.* All'avvio del lockdown, le persone si sono ritrovate a dover rispettare regole edittali, dure, uguali per situazioni e condizioni anche molto diverse. Così, a seconda del codice Ateco dell'azienda, del tipo di lavoro, delle dotazioni tecnologiche e dei processi lavorativi concreti, le persone sono state chiamate ad adattarsi per continuare a svolgere il proprio lavoro. Ciascuno è stato chiamato a modulare gli altri aspetti della vita non amputati dai divieti in relazione all'esercizio dell'attività lavorativa. Spesso chi ha lavorato in modalità remota ha dovuto conciliare il lavoro con le altre esigenze casalinghe di spazi e di connessione; chi si è recato nei luoghi di lavoro malgrado le misure di protezione ha accettato di portarsi in casa, presso la propria famiglia, il rischio di contagio: ciascuno ha dovuto soggettivamente trovare un equilibrio tra l'essere lavoratore di un'azienda e l'essere una persona con identità e reti relazionali multiple. Alto è stato l'apprezzamento dei lavoratori per i casi – non pochi, come è emerso dalle interviste – in cui l'azienda e i suoi responsabili non hanno voltato le spalle all'improvviso di fronte alle spesso drammatiche conseguenze del confinamento in casa o della prosecuzione del lavoro in sede, con i relativi rischi. Questa capacità aziendale di pensare i lavoratori come persone, e quindi membri di famiglie, genitori, figli di genitori anziani, resta un requisito decisivo dell'azienda. Un esempio

plastico sono le famiglie con figli, oggi destabilizzate da decisioni relative alla riapertura delle scuole oscillanti, imprevedibili, dinanzi alle quali essere soli non aiuta. E se l'Italia sprofonda nella denatalità, questo costo della genitorialità non può certo essere risolto dalle aziende, tuttavia un'attenzione specifica per lavoratori e lavoratrici coinvolti dal costo verticale dei figli è oggi un segno connotante di efficace cultura aziendale, da esplicitare magari tramite appositi strumenti di welfare aziendale. L'azienda, dopo l'esperienza del lockdown, non è una entità asettica, che ha a che fare con soggetti asettici, i lavoratori: è, al contrario, una comunità con finalità economiche che, per perseguire con la massima efficacia tale obiettivo, deve saper trattare con la complessità di persone al lavoro, non con una umanità di generici lavoratori. È questa una opzione di cultura aziendale che oggi può fare la differenza.

Non esiste a oggi un vademecum dettagliato dell'ottima azienda post Covid-19, tuttavia dalla presente ricerca sono state enucleate tracce molto utili per muoversi lungo gli ignoti sentieri della nuova realtà socio-economica e valoriale in cui le aziende dovranno operare.

Se nell'affrontare il lockdown e la ripresa gli italiani se la sono cavata meglio di popolazioni di paesi omologhi al nostro, i lavoratori coinvolti in questa ricerca rappresentano un gruppo sociale che nella nostra società si distingue in positivo per consapevolezza del vissuto, capacità di valutazione e gestione delle contraddittorie reazioni emotive, aspettative e propensioni relative alle sfide del prossimo futuro.

Per questo si può senz'altro dire che dai risultati dell'indagine emerge una verità netta e inequivocabile: i lavoratori coinvolti sono una straordinaria risorsa per le loro aziende, chiamate a operare in contesti competitivi dove il grado di incertezza è molto più ampio di quanto ipotizzato e dove è certo che solo una straordinaria adattabilità consentirà di vincere la sfida della sostenibilità economica.

Parte prima

L'indagine sui lavoratori

2. Fase 1: vite in lockdown

2.1. Reazioni psicologiche e vita quotidiana

Che cosa ha rappresentato il lockdown nella vita dei lavoratori? Qual è stato il *sentiment* generale? Ha vinto la paura o, al contrario, hanno prevalso sentimenti ottimistici, di fiducia? E ancora: come i lavoratori hanno vissuto gli effetti del lockdown, dal confinamento in casa alla stretta sulle relazioni sociali, fino agli impatti emotivi e psicologici?

Sono interrogativi fondamentali, la cui risposta consente di enucleare il senso di un periodo relativamente breve, ma estremamente intenso nei suoi effetti sulla psicologia collettiva e sulla materialità delle vite ordinarie.

L'indagine effettua una duplice operazione che, da un lato, consente di focalizzare la direzione del *sentiment* che prevale e, dall'altro, dà spazio all'articolazione ampia, e anche apparentemente contraddittoria, di stati d'animo, reazioni emotive, approcci psicologici.

Nel primo caso è stata costruita una scala che va dal "molto negativo", fatto di paura e incertezza, al "molto positivo", condensato in speranza e fiducia, con la scala espressa in punteggi, così da portare le persone a elaborare un punto di vista univoco, diretto, chiaro, posizionato in modo inequivocabile, risolvendo direttamente, con una propria soggettiva valutazione, l'inevitabile articolazione di stati d'animo diversi che possono coesistere nella stessa persona. Così, in estrema sintesi, si ottiene quel che nel cuore e nella mente dei lavoratori è lo stato d'animo prevalente in reazione agli accadimenti.

Nel secondo caso, invece, si è dato spazio alla espressione soggettiva da parte dei lavoratori di uno spettro di stati d'animo e reazioni psicologiche che ritengono di vivere o aver vissuto. È sottoposto alla loro attenzione un lungo elenco di stati d'animo, anche molto contraddittori tra loro e a ciascun rispondente è consentito indicarne fino a un massimo di quattro.

L'esito è uno spaccato straordinario dell'estrema complessità e articolazione del vissuto psicologico degli intervistati, che conferma come la risultante positiva, di fiducia e speranza, è l'esito di complessi processi individuali e collettivi di coesistenza di stati d'animo anche molto diversi, in linea con una situazione eccezionale, perché molto difficile da affrontare e assolutamente inattesa.

2.2. Il sentiment: I feel good... worried, but good

Quello del Covid-19 è stato molto più che un *lifechanging event*: inatteso, imprevedibile e travolgente nei suoi effetti sanitari, economici e sociali, come uno tsunami ha letteralmente segnato un tempo t-0 nella vita delle persone, nella psiche e nei comportamenti collettivi, intaccandone sostanzialmente ogni ambito.

È stato così anche per i lavoratori che hanno giocato in prima linea durante il lockdown, trattenendo il fiato a ogni conferenza stampa esplicativa dei Dpcm emergenziali emanati, e poi cercando di decifrarne i possibili impatti sulla propria vita, privata e lavorativa.

All'eccezionalità di quanto accaduto per portata e intensità degli stravolgimenti verificatisi, come hanno reagito i lavoratori? Positività e fiducia vincono su paura e incertezza: questo è il dato sostanziale relativo agli stati d'animo prevalenti, ai sentimenti e alle emozioni dei lavoratori che in fase di lockdown hanno partecipato alle *wave* di rilevazione di questo progetto.

Infatti, su una scala che va da "1 = paura e incertezza" a "6 = positività e fiducia", ben il 23,6% indica il valore massimo di 6, mentre solo il 3,3% si colloca sull'estremo opposto, indicando 1 (*Tab. 1*).

È un dato sorprendente, che consente di focalizzare i lavoratori, campione di riferimento della presente indagine, come un gruppo sociale particolarmente motivato e capace di far fronte alla situazione che si è determinata. Persone che non si sono lasciate sorpassare dagli eventi, dagli obblighi, dagli improvvisi vincoli che hanno stravolto il quotidiano, ma si sono messi d'impegno ad affrontarli con una logica di gestione attiva, conservando una idea positiva di se stessi, della propria vita e, in generale, della situazione in cui continuare a vivere e a lavorare.

I risultati della presente indagine certificano che i lavoratori hanno saputo tenere i nervi saldi al momento d'origine del colpo da trauma, in una situazione di obiettiva e generalizzata incertezza, in cui le preoccupazioni per la salute si sono saldate con quelle per la propria situazione economica, rendendo la vita individuale e collettiva imprevedibile e, per questo, amplificando vulnerabilità e fragilità che già dominavano il nostro tempo.

Al netto delle opinioni dei lavoratori che si sono collocati ai due estremi della scala, e che in maniera chiara delineano il *mood* generale, emerge che la maggioranza dei lavoratori si colloca sui punteggi intermedi di 4 (27,6%) e 5 (27,6%) che, pur indicando sentimenti più tiepidi, comunque propendono maggiormente verso la fiducia e la positività. Infatti, solo il 4,3% dei lavoratori indica un punteggio di 2 e il 13,7% un punteggio di 3.

La distribuzione delle opinioni dei lavoratori sulla scala che esprime le loro reazioni emotive dimostra perché l'espressione "*I feel good... worried, but good*", a integrazione del titolo del brano di James Brown, sintetizza bene il *mood* con cui i lavoratori hanno vissuto il lockdown: certamente colpiti dalle difficoltà e preoccupati per le conseguenze, ma non per questo paralizzati dal timore di non farcela. Soggettivamente, in maggioranza gli intervistati, scrutandosi dentro, trovano la forza per scoprirsi più positivi che impauriti.

2.3. Scossi dal trauma, ma domani è un altro giorno

La psicologia individuale è estremamente complessa, perché in essa coesistono e si succedono stati d'animo diversi, tanto più in un periodo così particolare come quello del Covid-19. Quando le interviste sono state realizzate, gli eventi inattesi e straordinari erano ancora all'inizio o in una fase poco avanzata, pertanto è facilmente comprensibile come l'animo di ciascuno fosse un *tourbillon* di sentimenti, percezioni, emozioni.

L'esito positivo relativo alla psicologia dei lavoratori emerso dall'analisi dei dati organizzati nella scala ordinale, descritto sopra, deve necessariamente essere completato dal quadro ampio e articolato di reazioni e stati d'animo. L'analisi della psicologia individuale e collettiva del lockdown mostra un'articolazione anche contraddittoria di quel che gli intervistati hanno provato.

Da un lungo elenco di stati d'animo è stata costruita una graduatoria che al primo posto presenta la preoccupazione (60,3%), seguita da paura per la malattia (27,6%), speranza (25,3%), senso di incertezza (25,2%) e preoccupazione per le difficoltà economiche (24,7%) (*Tab. 2*).

Si tratta di una costellazione di stati d'animo che riflettono perfettamente il clima da tutti vissuto durante la fase di emergenza sanitaria e non può sorprendere la preoccupazione che si è installata nel cuore e nelle menti dei lavoratori, esito quasi naturale e ineludibile del primo racconto del trauma Covid-19 impostosi nella memoria individuale e collettiva.

La preoccupazione racchiude sfaccettature decisive del vissuto di un intero paese, e anche dei lavoratori, per un evento dall'assoluta eccezionalità. Una preoccupazione che affonda nel non sapere bene cosa accade, nelle co-

municazioni fornite in emergenza, spesso sovrapposte con una certa confusione, generando talvolta effetti opposti a quelli intenzionali di rassicurare, fino ad arrivare ai timori per la propria salute e per i rischi del contagio. Ecco allora che la preoccupazione diventa il catalizzatore emotivo della reazione a un fenomeno sfaccettato, eccezionale e traumatico, che soprattutto nella prima fase ha colto tutti alla sprovvista.

Guai a sottovalutare la portata del trauma e del suo racconto iniziale, perché esso rappresenta la prima immediata memoria che si è formata dell'evento e delle dinamiche emozionali che hanno corso in pochi ma intensi mesi, più che sufficienti per attivare reazioni di preoccupazione nelle persone e nella società, tradizionalmente abituate alla routine.

L'eccezionalità assoluta si è poi riversata nel quotidiano più minuto delle persone, stravolgendone stili di vita, relazioni e modalità di esercizio del proprio lavoro, che resta un fattore strutturante le identità personali.

Ecco perché la preoccupazione, associata all'ignoto, inatteso e inedito che si è materializzato nella forma di una minaccia diretta alla salute, è lo stato d'animo che per la grande maggioranza dei lavoratori interpreta quel che hanno provato all'avvio del lockdown.

È importante capire e sottolineare il senso di questa preoccupazione come la reazione emotiva più potente di questa fase, capace più di altri stati d'animo di spiegare quel che è accaduto nel cuore e nelle menti dei lavoratori intervistati.

Nella fase hard del lockdown, la preoccupazione si è saldata alla paura della malattia, rinfocolata ogni giorno dal rosario dei dati su contagiati, ricoverati, deceduti, diventato la traduzione emotiva della inarrestabile avanzata del contagio e del racconto di esso, tramite i citati numeri che, in molte occasioni, la facevano apparire inarrestabile.

Di certo anche i lavoratori hanno subito gli effetti negativi e distorti di una proliferazione di comunicazioni in cui il sovrapporsi di punti di vista, talvolta anche diametralmente opposti fra loro, su cause, rimedi e conseguenze del coronavirus, alla fine ha generato il timore di essere continuamente esposti al contagio e di esserne poi a catena portatori diretti.

La minaccia percepita alla salute propria e dei propri cari, non importa quanto reale, ha spinto le persone ad accettare una eccezionale limitazione delle libertà personali fondamentali, da sempre considerate intangibili, consustanziali al nostro stile di vita. Vite attive, concitate, piene di impegni, attività, progetti e ad alta relazionalità, nel lavoro come nella sfera privata, hanno tutto d'un tratto dovuto fermarsi, chiudersi nelle mura domestiche, imparando a fare i conti con nuovi ritmi e modalità relazionali. Rinunce che, di certo, sono costate non poca fatica, ma che comunque sono state accettate

nel nome di una paura della malattia che ha guidato la vita in quarantena e ha spianato la strada alla preoccupazione diffusa.

Dopo preoccupazione e paura della malattia, nella graduatoria degli stati d'animo si colloca al terzo posto la speranza, come reazione iniziale al trauma del lockdown. Preoccupati, spaventati per la propria salute, ma speranzosi: ecco un tritico di emozioni che rispecchia quel “*I feel good... worried, but good*” che descrive il *sentiment* generale dei lavoratori intervistati.

La speranza è stata il pilastro della tenuta: ha impedito che vi fosse una pura reazione passiva alla paura del contagio. Questo perché essa agisce da potente combustibile nelle difficoltà, anche estreme, immettendo energie positive e soprattutto offrendo una finalità, una via d'uscita allo sforzo collettivo. La speranza copre l'opacità della paura perché dice che forse c'è una terra promessa, una destinazione verso cui puntare e che dà senso agli sforzi.

Molto si è insistito sulla potenza della paura. L'indagine però mostra che c'è stato molto di più anche sul piano emotivo: la potenza della speranza, che è una forza attiva, mobilizzatrice di energie, perché non fa sprofondare nella pura resistenza all'oscuro, senza un domani possibile. Tenere oggi per ripartire domani: ecco il valore della speranza per i lavoratori.

Sul piano della psicologia individuale e collettiva, nel lockdown la speranza ha avuto un ruolo decisivo, proprio perché essa ha agito da potente amplificatore di energie positive, innestando l'idea che, oltre a un presente che preoccupa, c'è anche un qualche mondo del dopo e un momento in cui si è chiamati a ripartire.

La speranza nel lockdown ha alimentato la tenuta non certo facile di fronte all'evento inedito che si è stati costretti a rincorrere vivendo, costringendo a ripensare e riorganizzare in corsa e in modo minuto la propria quotidianità.

Ed è sulla speranza, magari “sporcata” da preoccupazione e paura della malattia, che ci si aggrappa anche nella ripresa, per oltrepassare il lockdown e le sue conseguenze economiche e sociali.

In definitiva, la speranza è il *fil rouge* che tiene unito, nella psiche individuale e collettiva, il presente e il futuro, sprigionando energie di tenuta e resistenza nell'immediato: un antidoto alla preoccupazione e alla paura della malattia, una spinta e una voglia di farcela per il futuro prossimo e a lungo termine.

L'elenco degli stati d'animo più citati come espressione del *sentiment* nel lockdown si chiude con il richiamo all'incertezza, che era già la cifra della società pre Covid-19 e che, nell'emergenza sanitaria, ha vissuto un salto di qualità, un deciso cambio di passo, per cui entra nei meandri della vita dei lavoratori, condizionando la percezione del rapporto con la realtà, le cui possibilità si dilatano all'infinito, come opportunità e come rischi.

L'incertezza diventa il senso profondo della realtà, ben espresso dall'adagio, condiviso dalla maggioranza dei lavoratori, che a questo punto "tutto può succedere".

È proprio questa l'unica, incrollabile certezza di questa fase: che tutto può accadere, che da un momento all'altro la vita può cambiare per effetto di un evento inatteso, imprevedibile e difficilmente controllabile, capace di sconvolgere bisogni, aspettative, priorità, progetti di vita.

Il lockdown ha, di fatto, accelerato quei processi già in atto da tempo nella società, per cui si è passati da contesti stabili a lenta evoluzione, dove anche i destini individuali in fondo si muovevano in un campo di oscillazione di possibilità contenute, prevedibili, a un campo dilatato, aumentato, dove diventa difficile gestire i rischi individuali e collettivi, e le persone pensano che occorra ampliare l'ombrello delle coperture, almeno prendendo insegnamento da quanto accaduto negli ultimi mesi.

Il trauma del lockdown e il suo primo racconto risentono dei processi appena descritti. E si va evolvendo di pari passo con il mutare della situazione generale, l'allentarsi della pressione sanitaria, la comparsa della crisi economica: l'incertezza non è destinata a diradersi, piuttosto diventa una compagna di vita che resta sottesa al quotidiano, che non viene superata e gestita nemmeno con le più raffinate tecniche di *risk management*.

Riguardo al rapporto con il lavoro e con le imprese, è chiaro che l'incertezza è una variabile non certo positiva, che richiede un'attenzione specifica, perché le persone sono perennemente destabilizzate dall'idea che quel che vivono può, in un solo istante, trasformarsi in tutt'altro e che, pertanto, gli sforzi non sono più in grado di dare un terreno solido su cui impiantare le speranze.

Peraltro, le incertezze nel lavoro impattano nel vissuto delle persone, costrette a una più generalizzata incertezza che si insinua e agisce nei percorsi di vita, bloccando quei passaggi nei cicli vitali delle persone che un tempo erano ben scanditi. Così, in un contesto dove il lavoro è pervaso da una precarietà, per i giovani diventa un problema diventare adulti e portare a compimento i passaggi necessari; per gli adulti è problematico guardare al proprio futuro da longevi, con percorsi professionali incerti e instabili che rischiano di minare la prospettiva di una vita lunga, serena e sicura.

Problemi che già esistevano nella fase pre Covid-19, ma che la pandemia porta su un livello superiore, amplificandoli e rendendoli più intensi, radicati e tangibili anche per persone che si pensavano al sicuro. Ecco la sfida nuova per il mondo del lavoro e per le imprese: misurarsi con le conseguenze umane dell'incertezza, esito del concreto avverarsi dell'impensabile. Nulla a che vedere con l'incertezza pre Covid-19, perché ora si è di fronte a una accresciuta friabilità dei destini personali.

2.4. Confinati in casa: il bene e il male del blocco inatteso

Il lockdown ha significato per i lavoratori una sospensione di ritmi e modalità consuete della attività quotidiana, con un confinamento in casa mai sperimentato prima a cui sono stati chiamati ad abituarsi in fretta. Allora qual è il senso della vita in casa per i lavoratori? Quali aspetti sono stati apprezzati e quali invece sono più critici e meno amati?

Oltre due terzi dei lavoratori delle grandi imprese coinvolte nella ricerca ha condiviso la scelta del lockdown, considerando l'obbligo di restare in casa un beneficio assoluto per la sicurezza.

Infatti, su una scala che va da "1=per nulla d'accordo" a "6=completamente d'accordo" l'81,3% dei lavoratori ha risposto con il massimo del punteggio all'affermazione "Poter stare a casa mi è sembrato un grande vantaggio per la sicurezza": il 65,5% si è dichiarato totalmente d'accordo, il 15,8% abbastanza d'accordo (*Fig. 1*).

Un dato che racconta una verità elementare: la biopaura da contagio ha strutturato la psiche delle persone rendendole indulgenti rispetto a un obbligo che, in altre situazioni e in altri tempi, sarebbe stato vissuto come una limitazione inaccettabile, da rifiutare, contro la quale presumibilmente ribellarsi.

Emerge in maniera evidente che nei giorni d'avvio della crisi sanitaria la paura del contagio, amplificata dal circuito mediatico, si è imposta come una precondizione materiale che ha guidato i comportamenti delle persone e, al contempo, ha fatto accettare con facilità limitazioni delle libertà individuali altrimenti impensabili, mai sperimentate prima.

Confinamento con relativo blocco delle relazionalità extrafamiliari, precetti sulle attività autorizzate e quelle vietate, vincoli ferrei alla mobilità, ai rapporti personali e alle attività dentro e fuori la propria abitazione, nel lavoro, nel tempo libero: tutto questo è stato il lockdown, eppure è stato metabolizzato in tutta fretta nel nome di una preoccupazione per la salute che ha prevalso sul resto.

Eppure, malgrado questo capovolgimento del rapporto tra potere e individuo, e la sottomissione di ogni potere a quello medico, dei virologi e degli epidemiologi, la paura del contagio è stata così forte da spingere, ancora oggi, i lavoratori intervistati a puntare l'attenzione sugli effetti positivi del confinamento in casa che, nel groviglio di fatti inediti e traumatici, ha comunque garantito la tutela della salute. La potenza della paura del virus ha legittimato il potere medico, portatore delle argomentazioni cardine del confinamento in casa prima, delle misure di distanziamento sociale poi. Così, nella memoria del trauma i lavoratori rispondenti preservano la convinzione che la sospensione per editto di ogni libertà sia stata un bene.

L'indagine ha consentito di rilevare anche altri aspetti relativi al confinamento nelle proprie abitazioni, utili per enucleare il senso profondo dell'esperienza della vita in casa. È stata considerata un'opportunità per dedicarsi ad attività normalmente trascurate dal 53,6% dei lavoratori intervistati (con un punteggio pari a 6 nel 32,8% dei casi, pari a 5 per il 20,8%), mostrando comunque un'ampia convergenza su questa opinione (*Fig. 2*).

In sostanza, per più di un lavoratore su due il confinamento in casa si è rivelato una opportunità, perché ha consentito di dedicarsi ad attività di solito trascurate nella routine frenetica della vita pre Covid-19.

Obbligati a ridefinire tempi e spazi del proprio vivere quotidiano, per la maggioranza il lockdown è stato una opportunità per non procrastinare cose trascurate, per mettere mano ad aspetti e attività della quotidianità di solito lasciati da parte. Ma il 13% non è per niente d'accordo sul confinamento come opportunità per fare altre cose e un ulteriore 14,2% è piuttosto in disaccordo.

È un itinerario emotivo e pratico diversificato, per molti aspetti altalenante, poiché i lavoratori hanno accettato di buon grado di restare in casa perché convinti fosse la soluzione migliore per rispondere all'emergenza sanitaria: l'adattamento alla vita casalinga ha rivelato anche opportunità inedite, che certamente senza la paura del contagio non avrebbero avuto la potenza per conquistare il tempo degli intervistati, e si sono rivelate anche modi concreti per alleviare il senso di costrizione del lockdown. Una specie di "astuzia dei resistenti", quella dei lavoratori che, costretti alla costrizione, provano a ricavarne i possibili benefici.

Il confinamento in casa aveva insito anche il rischio di far sprofondare le persone nella pigrizia, in una ovattata inattività: un ozio diverso dall'intenzionale "dolce far niente", perché si sarebbe trattato di una reazione post-traumatica che, alla lunga, avrebbe comportato il rischio di deprimere gli stati d'animo. Tuttavia, in linea con il *sentiment* di fondo dei lavoratori, che indica sì preoccupazione, ma anche fiducia, speranza, voglia di farcela, la maggioranza dei lavoratori intervistati esprime disaccordo all'affermazione "Potrei dedicarmi ad attività e interessi che spesso trascuro, ma non ho voglia di farlo". Infatti, il 48,6% esprime disaccordo, di cui il 29,4% si dice per nulla d'accordo e il 19,2% abbastanza in disaccordo, indicando quindi la voglia di restare attivi (*Fig. 3*).

Per la maggioranza dei lavoratori il rischio di una pigrizia da trauma è stato sventato: sono ridotte le quote coinvolte, perché l'11,8% dei lavoratori dichiara di non aver voglia di dedicarsi ad attività, a cui si aggiunge un 10,5%, in linea con tale *mood*. Certo, non sono quote residuali e vanno comunque monitorate, in quanto espressione di un forte stress dalle conseguenze potenzialmente preoccupanti.

L'inattività come reazione umana alla blindatura in casa ha trovato una barriera nella positiva intenzionalità che, oltre la paura, ha spinto la maggioranza dei lavoratori verso il fare, l'operare, l'andare oltre.

Si è già detto che uno degli effetti emblematici del lockdown è stato lo stravolgimento della routine: le settimane concitate e piene di impegni improvvisamente hanno decelerato, svuotandosi. Così, se prima ogni giorno si "andava al massimo", improvvisamente ci si è trovati a rallentare, fino al blocco totale delle attività sociali e relazionali e al confinamento a casa.

Come è stato vissuto dai lavoratori questo passaggio? In fondo, non è andata così male, come emerge dalle opinioni dei lavoratori coinvolti nell'indagine. Infatti, all'affermazione "La settimana mi piace di più così perché ho più tempo per me e per la mia famiglia, non perdo tempo negli spostamenti, mi organizzo meglio il tempo", il 41,5% dei lavoratori ha espresso un punteggio pari a 6, di totale accordo (24,5%), o pari a 5 (17%), che indica comunque un ampio consenso (Fig. 4).

È una opinione che riflette il punto di vista di lavoratori per cui è presumibile che il lockdown abbia avuto l'effetto paradossale di migliorare la propria qualità della vita, grazie ad esempio alle ore guadagnate per mezzo dello smart working, che ha permesso di evitare gli spostamenti per recarsi al lavoro, evitando il traffico, le file, le attese, i ritardi.

Anche in questo caso si è dentro l'aggregato contraddittorio delle valutazioni, laddove una realtà inedita apre anche a scoperte di significato opposto: un tempo guadagnato che consente anche di pianificare i momenti della vita in maniera differente, trovando spazio anche per attività per cui prima si arrancava o che venivano accantonate. Pertanto, la maggioranza dei lavoratori è d'accordo con l'idea che stare in casa ha aperto una diversa opportunità di gestione del proprio tempo, con una distribuzione più orientata verso se stessi e la famiglia.

Il 23,3% dei lavoratori invece esprime disaccordo: sono le opinioni dei lavoratori per cui presumibilmente il confinamento in casa alla lunga ha significato fatica, a volte anche per la difficile convivenza in spazi domestici ristretti o intasati, che rendono particolarmente complessa la riorganizzazione dei tempi di vita nei nuclei familiari.

In definitiva, il buon giudizio dei lavoratori sul confinamento in casa è strettamente legato al considerarlo la migliore e più efficace risposta al diffondersi del contagio; poi, una volta trovatisi in una situazione compressa, hanno anche provato a nucleare opportunità inaspettate e hanno valutato positivamente lo *slowdown* implicito nel taglio degli spostamenti e della relazionalità *de visu*, inclusa quella relativa al lavoro.

Tuttavia, è evidente che, pensando al futuro, questo positivo vissuto del confinamento non è certo destinato a durare, perché l'approccio fattivo dei

lavoratori era presumibilmente legato alla percezione che il confinamento fosse temporaneo, eccezionale, auspicabilmente irripetibile.

La speranza di tornare a vivere, magari non come prima del Covid-19, ma di certo non da confinati ristretti da divieti e regole ferree, ha reso tolleranti i lavoratori. Il protrarsi o il ripetersi dell'esperienza probabilmente non beneficerebbe della stessa tolleranza e fattiva accettazione.

2.5. L'amputazione relazionale

Il lockdown non è stato privo di costi sociali, in particolare nella sfera delle relazioni: da quelle fuori dalle mura domestiche alle nuove modalità sul lavoro, fino alla ridefinizione delle relazioni in famiglia, chiamate a trovare nuovi equilibri.

Le relazioni sono una dimensione costitutiva della vita contemporanea, perché è solo dall'intreccio tra le persone che la società riesce a dispiegare il suo potenziale. Infatti, ogni ambito della vita è il portato di un contesto generativo di una rete molteplice e proliferante di interazioni sociali che sono a loro volta costitutive della identità soggettiva.

L'emergenza le ha tagliate, o almeno mutilate, e solo il bene supremo della buona salute ha potuto far accettare una condizione di vita così limitata e limitante, che per gli italiani è stata la criticità maggiore del lockdown. Ecco perché è importante enucleare l'atteggiamento dei lavoratori rispetto alla loro vita sociale, vista come un ambito relazionale decisivo ridefinito nella quarantena.

Dal bisogno di staccare dalla routine e dallo stress quotidiano, ricercando svago e piacere in momenti di convivialità con amici, conoscenti, colleghi o anche familiari fuori dalle mura domestiche, fino al semplice desiderio di potersi incontrare liberamente, senza divieti e restrizioni per avere scambi condivisi: sono solo alcuni aspetti della relazionalità uscita letteralmente stravolta dallo tsunami pandemico.

Infatti, con il Covid-19 d'improvviso le relazioni si sono rimpicciolite, le cerchie sociali si sono ristrette: persone che facevano parte della quotidianità ne sono uscite per effetto del blocco imposto. La rete relazionale diretta, di contatti in presenza, è stata ristretta d'autorità e all'improvviso: una uscita di scena che non è stata indolore. Infatti, all'affermazione "Ho sentito la mancanza dei miei contatti e delle relazioni con la mia rete sociale" ben il 53,1% degli intervistati è completamente o abbastanza d'accordo (*Fig. 5*): numeri che certificano il costo sociale dell'amputazione della dimensione relazionale per effetto del lockdown, accettata come inevitabile.

Decisivo è il quadro relativo a cosa è accaduto a quella porzione di relazionalità rimasta indenne, che si poteva esprimere dentro le mura domestiche. L'investimento aggiuntivo, emotivo e di tempo, come ha impattato sulla relazionalità familiare autorizzata?

Dall'indagine emerge che le relazioni più strette, quelle familiari, hanno tenuto bene. "A casa tutto bene", si potrebbe dire, poiché sette lavoratori su dieci all'affermazione "Si sono generate più tensioni e incomprensioni nelle relazioni con familiari, partner e amici" rispondono negativamente (*Fig. 6*). Sono minoritarie le quote di lavoratori intervistati le cui relazioni familiari, amicali e di coppia non hanno invece tenuto al trauma del lockdown: il 12,4% dichiara in quarantena si sono verificate tensioni e incomprensioni. Emerge, dunque, una sostanziale tenuta della relazionalità domestica, che ha comunque saputo assorbire le sollecitazioni: una coesistenza difficile, che però ha saputo trovare il suo equilibrio, senza diventare una sorta di arresto domiciliare.

È evidente che l'ambito professionale è lo spazio delle relazioni uscito sfidato e costretto alle maggiori modificazioni. Infatti, il lockdown inatteso e improvviso ha determinato un salto verso il lavoro da remoto che fino a quel momento si era mosso a piccoli passi, con una quota ristretta di lavoratori che iniziavano a sperimentare costi e benefici del lavoro *in remote*.

È poi arrivato il cambiamento intenso e repentino che, non solo ha imposto nuovi strumenti e metodi di lavoro, ma anche uno spazio relazionale da rimodulare alla luce del nuovo contesto. Ed è una dimensione nuova, che rende molto rilevante il quesito: come sono andate le relazioni professionali? Si sono generate difficoltà, problemi, sfide?

Anche sul lavoro tutto bene, si potrebbe dire: è la risposta che emerge dalle opinioni dei lavoratori intervistati. Infatti, all'affermazione "Sono nate nuove difficoltà nella gestione delle relazioni professionali" i lavoratori si sono espressi così (*Fig. 7*):

- il 60,9% ha detto no, di cui il 36,9% si è detto in disaccordo totale e il 24% abbastanza in disaccordo;
- il 12,6% è invece totalmente o abbastanza d'accordo, dichiarando di aver avuto difficoltà relazionali;
- circa il 26% dei lavoratori si colloca su posizioni intermedie, che non consentono un giudizio definitivo e delineano la difficoltà anche di valutare gli effetti relazionali sul lavoro.

Infatti, la riarticolazione delle opinioni, sia pure con sei lavoratori intervistati su dieci positivi, rende bene la complessità della inedita sfida che ha coinvolto i lavoratori come mai in passato. Va comunque incassato come un

dato rivelatorio della buona tenuta dei lavoratori, che smentisce il rischio che le relazioni professionali fossero erose o degradate per effetto di un prolungato distanziamento. Il dato riflette un ecosistema relazionale che ha avuto le risorse materiali e psicologiche per rigiocarsi nel nuovo contesto.

Nella percezione dei lavoratori, la sfera familiare e professionale è uscita senza contraccolpi visibili da un contesto che ha amputato lo spazio delle relazioni, dal momento che il taglio della relazionalità era il presupposto per bloccare il contagio e, quindi, per preservare la buona salute delle persone. In larga maggioranza, i lavoratori sono convinti di aver gestito bene le relazioni professionali e familiari, pur in uno scenario totalmente cambiato, ristretto e costretto, rispetto a un passato recente in cui la propensione alla socialità delle persone era qualcosa di sacro, inviolabile e su cui si esercitava anche il libero arbitrio dei singoli.

2.6. La dimensione emotiva

Blindati in casa, limitati nella mobilità e nelle relazioni, sottoposti a divieti e controlli invasivi, circondati da paure e sospetti, in un clima di controllo sociale diffuso: ecco i componenti dell'emergenza Covid-19 che hanno scandito l'esistenza delle persone. È un quadro che rende evidente l'utilità di un focus sulla dimensione emotiva dei lavoratori, quella più intima, individuale, importante perché contribuisce a spiegare le reazioni.

Sul piano emotivo, la definizione più condivisa dagli intervistati è che "Ha prevalso un senso di attesa, una sorta di sospensione". Infatti, concorda con tale affermazione il 49,2% degli intervistati, totalmente o abbastanza d'accordo (*Fig. 8*).

Vivere un presente inedito e inatteso ha dato a una quota molto alta di persone la sensazione che prevalesse una sospensione della vita: non dell'ordinarietà, ma della vita stessa. In attesa di tornare al mondo di prima, o di cominciare a misurarsi con il mondo nuovo, i suoi confini e contesti, ha vinto la sensazione emotiva di essere stati messi in *stand-by*.

La psicologia del presente è stata segnata dalla rottura delle linee di continuità, dalla sensazione di essere entrati in un limbo indefinito, che potrebbe durare anche a lungo e, al contempo, potrebbe essere di transito verso altri lidi, diversi da quelli già noti. Emerge il ritratto di persone marcate dalla preoccupazione e dalla paura del contagio, pronte a blindarsi in casa amputando relazioni e attività, che dicono di aver gestito bene famiglia e lavoro, e che tuttavia visibilmente non riescono psicologicamente a prendere per intero, senza passare da improvvise fragilità e sbandamenti, le misure di quel che

sta accadendo. Per questo si può dire che la risposta emotiva dei lavoratori intervistati è anche la percezione di uno stato di *stand-by* che si è imposto anche nella materialità della vita: perché, di fatto, il lockdown ha significato la sospensione dei progetti di vita, delle attività e dei programmi che si erano intrapresi o che si era intenzionati a intraprendere.

Ma è inevitabile che uno stato emotivo improntato allo *stand-by* generi anche momenti di smarrimento, paura e preoccupazione: un *feeling blue* che ha invaso almeno a tratti anche la psicologia dei lavoratori intervistati. Infatti, circa il 31% dichiara di avere avuto momenti di paura, disagio e preoccupazione (Fig. 9).

È un dato che proietta un cono di luce su aspetti legati alla dimensione emotiva e psicologica dei lavoratori, che il lockdown ha messo a dura prova: un alternarsi di fragilità e reazioni che non inficia la tenuta generale, che tuttavia va scandagliato. Sono reazioni naturali e, per certi versi, inevitabili di fronte a un trauma mai sperimentato prima, che ha segnato una rottura brusca e improvvisa.

D'altronde, lo *stand-by* ha imposto un *pit-stop* alle vite di tutti i giorni che procedevano spedite, creando anche momenti di introspezione, riflessione, solitudine, con cui imparare a convivere: un cambio di velocità tutto da gestire.

In ogni caso, l'aver dovuto fare i conti con momenti di disagio e difficoltà non ha destabilizzato la tenuta psichica della maggioranza dei lavoratori. Infatti, il 54,8% ha affermato di non aver mai avuto cambi d'umore più frequenti rispetto al suo solito o comunque che questi si sono verificati in maniera del tutto isolata, sporadica. All'estremo opposto, solo il 9,1% dei lavoratori ha sperimentato frequenti cambi d'umore, a cui si aggiunge un altro 9,2% a cui sono capitati in maniera abbastanza frequente (Fig. 10).

In definitiva, le reazioni psicologiche ed emotive tratteggiano i contorni di un quadro non certo facile da affrontare, ma che i lavoratori sono convinti di aver superato bene, pur costretti a vivere col fiato sospeso, incerti sul senso da dare all'eccezionalità.

2.7. Un bilancio

Enucleato il *sentiment* collettivo dei lavoratori nel lockdown, con il confinamento casalingo, la relazionalità amputata, la dimensione psicologica ed emotiva provata, quale bilancio si può tirare dell'esperienza della quarantena?

Attraverso una serie di *item* sottoposti ai lavoratori intervistati è stato possibile realizzare una sorta di bilancio delle positività e delle criticità del pe-

riodo del lockdown. È un quadro che non si contrappone alle singole dimensioni analizzate, piuttosto ne è l'esito sul piano delle valutazioni soggettive di sintesi dei lavoratori.

Entrando nel merito delle cose positive, dalla graduatoria relativa agli aspetti più indicati dai lavoratori emerge che (*Tab. 3*):

- al primo posto c'è l'aver avuto più tempo da dedicare a se stessi e alla propria famiglia (50%);
- segue il maggiore pragmatismo, ovvero la maggiore attenzione alle reali priorità e agli obiettivi (38,7%);
- al terzo posto, una migliore gestione del tempo (32,2%);
- quindi, la maggiore disponibilità e attitudine collaborativa delle persone (27,4%).

Ecco gli aspetti ritenuti più positivi dai lavoratori. Seguono poi riferimenti a comunicazioni più mirate e sintetiche (25,4%), il senso di appartenenza all'azienda (23,9%), la capacità di realizzare cose che prima sembravano impossibili (18,8%), il tempo e l'attenzione dedicati all'aggiornamento delle competenze professionali (17%). Si tratta di una matrice ampia e articolata di positività focalizzate dai lavoratori che rimanda ad ambiti tutti importanti, ma che ha un suo focus nella disponibilità più alta e meglio gestita del tempo.

È evidente che questo è l'aspetto emblematico del cambiamento in meglio della vita in lockdown percepito dai lavoratori, che d'altronde già emergeva dalle loro opinioni commentate nelle pagine precedenti. Ritorna quell'andare piano che piace, che ha rallentato le vite concitate, sotto pressione, comprese tra lavoro, famiglia e doveri sociali nel periodo pre Covid-19.

L'emergenza sanitaria ha d'improvviso tirato il freno dell'economia e della società e, pur nella drammaticità del momento, i lavoratori non hanno potuto non rilevare il beneficio dell'improvvisa, ampia disponibilità di tempo, che da tradizionale risorsa scarsa è diventata abbondante, al punto di imporre una sorta di sfida della gestione.

La percezione del beneficio rinvia all'incertezza sul futuro relativamente alla persistenza o meno di ciascuna delle positività citate, a partire proprio dal tempo, che è una sorta di combustibile primario che vincola e orienta la qualità della vita e il benessere delle persone.

È importante anche il riferimento a una ridefinizione delle priorità e degli obiettivi: evidentemente il rallentamento imposto ha anche stimolato una riflessione profonda su se stessi, con riferimento anche al proprio lavoro, ridefinendo la scala delle cose che contano.

Non secondario, poi, è il riconoscimento di una relazionalità positiva, che evidentemente non solo ha tenuto nello scossone del lockdown, ma per molti lavoratori si è anche trasformata in positivo, migliorando il clima aziendale e il senso di collaborazione. Sono aspetti che rimandano ad altrettanti ambiti decisivi e che rappresentano un “tesoretto” prezioso, esito di una *lesson learning* che va ben conservata nella memoria.

È utile affiancare alla matrice delle positività quella delle criticità, perché consente di delineare un ventaglio di sfide e opportunità che si aprono per il prossimo futuro.

In particolare, dalla graduatoria delle criticità emerge che i lavoratori (Tab. 4):

- collocano al primo posto la mancanza di relazioni sociali, indicate dal 45,7%;
- al secondo posto la mancanza di libertà (40,1%);
- al terzo posto la mancanza di informazioni chiare (31,4%);
- al quarto posto la mancanza di contatti informali, quotidiani (28,7%).

Relazioni sociali, libertà e informazioni chiare: sono le dimensioni decisive della contemporaneità delle nostre società, la cui mancanza è il male supremo in questa fase.

Altre criticità che si collocano su quote più basse sono: il senso di isolamento (26,3%), la necessità di rinunciare a passioni e hobby (23,2%), obiettivi e priorità che cambiano (21,4%), la mancanza di scambi rapidi e continuativi di idee, opinioni, sensazioni (18,3%), la gestione degli spazi domestici (15,3%), problemi tecnici di connessione o di reti telematiche domestiche poco performanti (14,6%).

In generale, per i lavoratori intervistati le criticità sono una somma di mancanze, di aspetti della vita che d'improvviso, a causa dell'applicazione di regole ferree, sono stati amputati. Ciò è avvenuto in società in cui è protagonista la moltitudine di individui autonomi, svincolati da sovranità che non siano le regole di riferimento collettivo, le disponibilità economiche e il proprio sistema di preferenze etiche e pratiche.

D'improvviso, lo spazio di esercizio dell'autonomia individuale nelle scelte di vita è stato compresso con regole che hanno trasformato le tante opportunità della relazionalità diffusa e della libertà dispiegata in altrettante mancanze.

Inoltre, non può non colpire che, al tempo della proliferazione delle informazioni, il cui costo di produzione è sceso praticamente a zero grazie a barriere di accesso e strumenti di generazione quasi gratuiti, in un momento

così grave i lavoratori lamentano l'indisponibilità di informazioni precise e chiare.

Le criticità disegnano bene l'individuo amputato nel lockdown, stretto nell'angolo di relazioni ridotte e selezionate, poco e male alimentate da informazioni utili: un'altra risorsa decisiva affinché una società di individui autonomi possa funzionare massimizzando benefici individuali e collettivi.

Mai nella storia si era verificato un tale sconvolgimento di massa delle vite delle persone, con impatti colossali sull'organizzazione sociale. Scuole, aziende, negozi, uffici: tutto è stato sottoposto alla feroce e minuta matrice dei nuovi divieti.

Emblematico è il caso dei codici Ateco citati nei Dpcm, assolutamente sconosciuti non solo alla *public opinion*, ma a tanti degli stessi operatori che sono corsi a verificarli, scoprendo in alcuni casi di rientrare nei settori autorizzati e in altri invece di essere costretti a bloccare la propria attività.

La vita degli italiani è stata capillarmente regolata con una matrice di autorizzazioni e divieti che hanno, di fatto, riorganizzato ambiti anche molto intimi della vita individuale e collettiva.

Forse l'esito più rilevante del bilancio delle criticità è la percezione che l'autonomia dell'individuo non è né scontata, né naturale, e per questo siamo tutti molto vulnerabili.

2.8. Le aziende con e per i dipendenti

L'emergenza del Covid-19 ha profondamente condizionato la vita produttiva del paese e, in particolare, le modalità concrete di erogazione del lavoro nei diversi ambiti. Mentre alcuni settori, pur nel rispetto della tutela della salute, sono stati autorizzati a proseguire la propria attività perché ritenuti essenziali, altri sono stati bloccati e, laddove possibile, si sono reinventati utilizzando gli strumenti dell'Ict.

Ecco che il lockdown si è rivelato un condensato colossale di apprendimento di massa di nuove modalità lavorative e, al contempo, gli obblighi da rispettare hanno rappresentato per le aziende una sfida straordinaria per sperimentare senza preavviso nuove modalità di organizzazione del lavoro.

È indubbio che il grande protagonista di questa fase sia stato lo smart working o, con una definizione più precisa, il lavoro da remoto: uno strumento che in precedenza era stato utilizzato in forma limitata e che nel lockdown ha conosciuto una *escalation* formidabile, accelerando il suo ingresso in pianta stabile nella dinamica lavorativa quotidiana.

È utile allora un focus sul mondo delle aziende attraverso il punto di vista dei lavoratori, guardando alle iniziative adottate e al giudizio sulla loro utilità, fino alla percezione su alcuni aspetti puntuali legati alla esperienza avuta del lavoro da remoto.

La comunicazione aziendale, esterna ma soprattutto interna, è stata uno degli ambiti particolarmente coinvolti dall'uso *intensive* delle tecnologie digitali. Infatti, la comunicazione interna delle imprese, già alle prese con i processi di ridefinizione dei suoi contenuti e confini tradizionali per l'effetto del digitale, con il lockdown è stata chiamata a compiere un salto ulteriore: sia qualitativo, con l'introduzione di modalità e stili comunicativi in linea con il contesto eccezionale; sia quantitativo, per effetto di una proliferazione di messaggi che la distanza ha reso necessari al fin di garantire il corretto proseguimento delle attività lavorative.

Ma nel lockdown la comunicazione interna ha avuto anche una importante finalità: esprimere vicinanza alle persone, rassicurarle, aiutarle a sentirsi più protette. È una funzione strategica nel contesto emergenziale per le aziende che hanno continuato a operare, ma con modalità del tutto diverse rispetto ai tempi ordinari e con l'esigenza di rassicurare le persone sul fatto che, in fondo, tutto sarebbe andato bene. Anche le aziende costrette a chiudere hanno avuto l'esigenza di rassicurare i lavoratori, in primo luogo trasmettendogli un senso di appartenenza a una comunità anche nell'emergenza. Si tratta di iniziative che, stando alle opinioni dei lavoratori, si sono rivelate molto utili. Infatti, su una scala da "1=per niente utile" a "6=estremamente utile", in merito alle iniziative di comunicazione delle aziende e ai contatti per esprimere vicinanza alle persone il 66,2% dei lavoratori si è detto d'accordo sulla utilità, di cui il 39,3% le ha valutate estremamente utili e un 26,9% abbastanza utili. Sono residuali le quote di chi invece le considera inutili, pari a circa il 5% del campione (*Fig. 11*).

Sono numeri che denotano l'importanza per i lavoratori di una comunicazione che esprime vicinanza, rassicura, mostra attenzione e interesse verso i lavoratori: aspetti percepiti come decisivi, in un momento di alto stress psicologico ed emotivo. In tal senso, alto è anche l'apprezzamento verso le iniziative di coinvolgimento extralavorative, con quasi un lavoratore su due che le ha ritenute estremamente o abbastanza utili.

Sono numeri che in maniera plastica mostrano che i lavoratori hanno molto apprezzato l'impegno delle aziende nel tenere viva nel lockdown la comunità aziendale. Anni di comunicazione aziendale inosservata o ridotta a puro rumore si sono riscattati, perché oggi la comunicazione aziendale ha saputo interpretare lo spirito del tempo: non restare soli, ma essere parte di una comunità aziendale.

Colpisce il valore soggettivo attribuito dai lavoratori allo sforzo delle aziende per dare un segnale, per dire che l'azienda c'è e tu ne fai parte. Sono aspetti importanti, perché orientano anche l'*engagement*, la fiducia nelle relazioni in azienda, sia quelle orizzontali sia quelle verticali, con possibili ritorni positivi dopo il lockdown.

Molto positivo è poi il giudizio degli intervistati sulle iniziative di formazione che sono state implementate dalle aziende durante la quarantena. Sono state percepite anch'esse come forme di attenzione verso il lavoratore: un modo molto concreto di esprimere la propria vicinanza.

D'altronde, con una rivoluzione tecnologica e digitale esplosa nel giro di poche settimane, è evidente che le aziende che hanno saputo, con velocità e con una buona capacità organizzativa, sviluppare piani di formazione che consentissero ai loro lavoratori di svolgere al meglio il proprio lavoro da remoto hanno registrato un delta positivo, verso l'esterno e verso l'interno.

D'altro canto, sono aziende che hanno facilitato la vita dei lavoratori, già alle prese con il trauma del lockdown, potenzialmente aggravato dalle difficoltà di non riuscire a portare a termine il proprio lavoro quotidiano.

Ben il 54% dei lavoratori le ha ritenute utili, di cui 30% estremamente utili, il 24% abbastanza utili. Non raggiungono il 10% le quote dei lavoratori critici, che invece parlano di iniziative formative inefficaci (*Fig. 12*).

In generale, le aziende che hanno preso una serie di iniziative per tenere insieme i gruppi di lavoro, per affrontare non solo gli aspetti pratici e operativi, ma anche per evitare una sorta di sbandamento psicologico dei lavoratori, ricevono giudizi estremamente positivi. Vince un protagonismo aziendale che si mette al servizio delle persone che lavorano in azienda: dalla buona comunicazione all'attivazione di iniziative formative per le persone sulla sicurezza e sulle nuove tecnologie, fino alle azioni di solidarietà e di mobilitazione di risorse ed energie a vantaggio di categorie particolarmente colpite dal Covid-19.

Le aziende che si sono rivolte ai propri dipendenti, collaboratori, fornitori e clienti, vengono apprezzate perché hanno contribuito a tenere in piedi comunità altrimenti spaesate di fronte alla minaccia sanitaria, economica e sociale del Covid-19. Qui c'è forse il segreto semplice della buona azienda vista dai lavoratori: pensarsi come una comunità di persone, che si materializza non solo nello scambio prestazione-retribuzione o nell'unilaterale comunicazione delle decisioni, bensì nella moltiplicazione delle iniziative che servono per rilanciare l'azienda come soggetto economico che vince grazie alla soggettività e alla motivazione delle persone.

2.9. Il lavoro da remoto

È utile approfondire in questa sezione l'impatto dello smart working nella vita dei lavoratori, a partire dalle percezioni sugli aspetti positivi e sulle criticità sperimentate. Emerge in maniera immediata ed eclatante che esso ha rappresentato un cambiamento sostanziale. Infatti, il 54,9% dei lavoratori si dice completamente o abbastanza d'accordo con l'affermazione "Lavorare da casa è stato un cambiamento rilevante". Solo per il 15,3% dei lavoratori lo smart working non ha significato un cambiamento rilevante, mentre circa il 30% ha una opinione intermedia (*Fig. 13*).

Sono numeri che rivelano la portata di un cambiamento che procedeva a piccoli passi e che, per effetto del lockdown, è diventato una prassi diffusa per portare avanti le attività lavorative e professionali nel rispetto delle misure di distanziamento sociale.

Entrando nel merito delle motivazioni per cui lo smart working è stato particolarmente apprezzato, in primo luogo vi è il fatto che ha consentito alle aziende di continuare a operare e ai lavoratori di sperimentare una modalità che, dal loro punto di vista, se ben organizzata, presenta molti vantaggi.

Non a caso:

- ben il 64,2% dei lavoratori è totalmente o abbastanza d'accordo con il fatto che il lavoro da remoto abbia offerto la possibilità di lavorare con più autonomia e flessibilità, in una sorta di personalizzazione dell'erogazione di lavoro;
- solo il 10,4% dei lavoratori è invece critico, non vedendo nel lavoro da remoto la possibilità di una maggiore autonomia e flessibilità.

I bilanci individuali sui costi e i benefici del lavoro da remoto sono articolati, tuttavia il lockdown, arrivato in maniera irruenta e improvvisa nelle vite delle persone e nelle aziende, ha comportato una straordinaria e intensa accelerazione, spianando la strada a modalità lavorative che prima stentavano a imporsi. Lo smart working è ormai tra noi: la sfida è capire come sarà in futuro.

Ecco gli aspetti positivi e le criticità del lavoro da remoto per come sono emersi dalle opinioni degli intervistati. Tra gli aspetti positivi (*Tab. 5*):

- il 33,9% dei lavoratori sottolinea l'accelerazione dei cambiamenti nel modo di lavorare;
- il 27,9% ha la percezione di una maggiore autonomia e fiducia;
- per il 12,8% è migliorata la qualità del lavoro;
- il 9,3% ritiene che i processi di lavoro siano più semplici e snelli.

Un quadrilatero di fattori che rivelano nel loro insieme il salto qualitativo che il lavoro da remoto nel lockdown ha compiuto a livello individuale e di gruppo.

Accanto agli aspetti positivi, tuttavia, entrano in gioco anche alcuni fattori critici, che suonano come altrettanti *alert* per il futuro. In particolare, si segnala una difficile conciliazione di impegni familiari e lavorativi (26,6%) e le conseguenze della mancata separazione tra tempo di lavoro e tempo personale (24,5%). Ecco un punto critico sottovalutato, l'esito delle difficoltà di distinguere i tempi della vita privata e quelli professionali nel contesto costretto del lockdown.

È evidente che in relazione allo smart working è stato realizzato un esperimento sociale su vasta scala: l'esito è globalmente positivo per i lavoratori intervistati, tuttavia il tema dell'intrusione del lavoro nella vita privata non può essere derubricato a un fatto minore e residuale, né lasciato alla sola soluzione individuale.

3. Fase 2: la ripresa delle attività lavorative

3.1. Reazioni psicologiche e vita quotidiana

La fase 2, con l'allentamento del lockdown e la preservazione del distanziamento sociale, ha riportato la vita nei territori, chiedendo alle persone e alle imprese di riprendere le proprie attività nel rispetto di una serie di regole di cautela. È anch'essa una situazione inedita: se il lockdown è stato, di fatto, una sospensione della vita attiva, la fase 2 è una sorta di prova generale di una vita ripensata dentro nuovi confini dei comportamenti possibili.

Rispetto al lockdown, psicologicamente entra in gioco la sensazione di avere fatto qualche passo in avanti, che la pressione della biominaccia si è allentata, che in fondo quanto è stato fatto da tutti in termini di sacrifici, rinunce, sforzi, nel rispetto del confinamento, ha consentito di raggiungere un primo risultato che apre a una fase diversa della sfida al coronavirus e alle sue conseguenze.

In apertura della fase 2, quindi, non può non emergere il senso di sollievo derivante dalla percezione che, almeno per il momento, il peggio sia passato, unito alla costante preoccupazione che la sfida però sia ancora aperta, al punto che il ritorno indietro è una opzione possibile.

Coesistono stati emotivi e sensazioni contrastanti, che si muovono in direzioni opposte e che impongono un'analisi di dettaglio per capire cosa alberga nei cuori e nelle menti dei lavoratori in questa nuova, inedita fase della vita individuale e collettiva.

Lo stato emotivo più richiamato dai lavoratori intervistati è la speranza (42,2%), secondo quote nettamente più elevate rispetto alla fase del lockdown. Se in quella fase la speranza era già un combustibile che sprigionava energie positive, passato il peggio essa ha conquistato l'anima di una quota maggioritaria di persone (*Tab. 6*).

Segue il richiamo a energia e voglia di fare (38,6%), cioè il corollario della speranza, la materializzazione di una reazione guidata dall'idea che si può fare qualcosa, nel senso che è possibile costruire qui e ora qualcosa che vada oltre, che resti. In fondo, è una reazione tipicamente italiana, che si è largamente concretizzata in altre fasi della nostra storia e che ha sempre visto protagonista la parte più attiva della popolazione.

Peraltro, il lavoro e l'impresa sono stati l'epicentro di questa reazione di resilienza delle persone. Ci sono esempi storici noti, come la fase della ricostruzione post-bellica, quando in pochi anni gli italiani rimisero in piedi un paese duramente colpito dalla guerra. Ci sono poi esperienze localizzate, come nel caso di terremoti e altre catastrofi naturali, in cui le persone coinvolte hanno reagito mettendo in campo una straordinaria voglia di fare.

Nella fase 2, tra gli stati emotivi si attenua la preoccupazione, che scende dal primo al terzo posto come stato d'animo più richiamato dai lavoratori, indicata dal 33,9% dei rispondenti, con una differenza percentuale di circa 30 punti in meno rispetto alla fase 1.

È un dato che comunque evidenzia uno stato d'animo che permane segnato dal clima di incertezza, oltre che dai tanti danni subiti o ai quali le persone hanno assistito con il timore di essere colpiti in prima persona.

Altri stati d'animo richiamati sono positività (31,8%) e fiducia (26,2%), che precedono addirittura la paura della malattia (20,9%): un segnale che la pressione sanitaria e l'urgenza della biopaura si sono attenuate. Non può non colpire il cambiamento del clima psicologico e dello stato d'animo tra il lockdown e la seconda fase, in linea con il sentimento del sopravvissuto: quella sorta di euforia di chi pensa che, in ogni caso, il peggio sia dietro le spalle.

Già nella fase 1 i lavoratori, pur stretti nella morsa di preoccupazione e paura della malattia, avevano mostrato segni di tenuta, resistenza, con una psicologia collettiva più improntata alla fiducia che alla negatività. Il periodo che si è aperto con la fine del lockdown, non è un ritorno alla normalità e rende visibile il salto di qualità che porta con sé nella vita delle persone e, più ancora, nel racconto di essa che ne viene fatto. In definitiva, c'è la sensazione che quel "domani è un altro giorno" che ha connotato la prima fase non sia ancora arrivato, tuttavia ci si trova in un momento qualitativamente nuovo.

Permane anche in questo periodo, sia pure con una intensità inferiore rispetto al lockdown, la preoccupazione, cioè la sensazione che l'imprevedibile è accaduto, l'inedito è stato affrontato, e che molte delle conseguenze sono ancora in corso e altre ancora devono palesarsi. C'è la sensazione che tutto può accadere e riaccadere. Quindi, sebbene sia naturale sentirsi sollevati e pronti a ripartire, l'unica certezza è che tutto è molto incerto e che ci si potrebbe trovare di nuovo a confrontarsi con sfide drammatiche. In generale,

pur nella contraddittorietà degli stati d'animo, prevalgono quelli positivi, potenziali motori della ripresa: una disposizione d'animo che non si è lasciata vincere dalla paura e dallo smarrimento.

Nella ripartenza, il lockdown resta sullo sfondo come una fase ineludibile, che ha comportato necessità sfidanti, che hanno richiesto l'investimento di energie psichiche e fisiche per resistere. A questa attività decisiva, in tanti hanno affiancato uno sforzo aggiuntivo per ripensarsi, in attesa della ripartenza, provando a puntare su basi diverse, percepite come più solide, per consentire alle tante energie accumulate di dispiegare il proprio potenziale.

La ripresa è anche l'occasione per assaporare in modo diverso aspetti routinari della vita quotidiana: in fondo, con un colpo solo una quota decisiva di persone si è trovata privata di un intero stile di vita che pareva inattaccabile ed eterno. Lavoro, relazioni, tempo libero sono stati cancellati con un tratto di penna in nome di una minaccia invisibile e al contempo reale e molto potente. La privazione, sia pure temporanea, oggi porta a rivedere il valore delle abitudini.

Certo, dalle opinioni e dagli stati d'animo degli intervistati traspare anche la percezione delle numerose conseguenze per famiglie e imprese, che ne escono duramente colpite. Tuttavia, nella ripresa è forte e prevalente la voglia di ripartire dei sopravvissuti e anche una certa voglia di rivincita di chi ha visto la propria vita cambiare di netto in poche ore.

Con la ripartenza delle attività lavorative, speranza e voglia di fare sono un binomio potentissimo, se messo nelle condizioni appropriate per dispiegarsi, tenuto conto che sul piano emotivo non è neutrale il peso persistente della preoccupazione. Quest'ultima può giocare un ruolo ambivalente, perché da un lato opera come un virtuoso monito per il rispetto del distanziamento sociale e delle regole di sicurezza, dall'altro può essere un pericoloso freno al dispiegarsi delle energie. Molto dipenderà dal contesto e dalle spinte gentili che aiuteranno le energie a operare come volano per la materializzazione delle speranze e dei desideri.

3.2. Le aspettative

Delineata la geografia del *sentiment* collettivo che anima la fase post lockdown, è utile guardare alle opinioni dei lavoratori intervistati in merito a come sarà la ripresa. Un'operazione che consente anche di definire le aspettative verso il futuro prossimo e il format che nelle previsioni soggettive dei lavoratori esso assumerà.

Per il 56,7% degli intervistati la ripresa sarà lenta, graduale e faticosa: non sarà un semplice riaccendersi dopo essere rimasti spenti per tre mesi. Non ba-

sta, secondo i lavoratori, premere il pulsante *start*, perché la fase 2 non è un ritorno alla normalità pregressa, ma un processo nuovo, inedito, diverso, che si avvia con tempistiche da definire, che certo non saranno rapide (*Fig. 14*).

I tre aggettivi citati, “lenta”, “graduale” e “faticosa”, rinviano a un processo che non sarà indolore: sconterà presumibilmente un tempo indefinito di adattamento a un contesto tanto atteso e apprezzato rispetto alla blindatura del lockdown, ma che di per se stesso non è una sorta di ritrovato Eden perduto.

Quello che vivremo, pensano gli intervistati, sarà un mondo inedito, pieno di regole e aspetti nuovi da affrontare non senza sforzi, con presumibili errori e anche timore di non farcela. Qui si innestano la speranza e la voglia di fare, su una realtà attesa percepita come non facile da affrontare. E nel lucido pragmatismo che prevale tra i lavoratori non c'è spazio per illusioni, a cominciare dall'idea che tutto tornerà come prima. Il 22,6% si dice molto o abbastanza convinto che il passato tornerà identico e il 32,6% invece ritiene che il domani sarà totalmente diverso dal passato, mentre il 44,8% è incerto.

Nella migliore delle ipotesi, tutti saranno chiamati a compiere un sforzo enorme per trovare nuovi equilibri, che alla fine saranno l'espressione di una realtà nuova, probabilmente anche molto diversa dal passato.

Il 32,5% è totalmente o parzialmente convinto che ci potrebbero essere difficoltà nel trovare il ritmo giusto, a fronte di un 25,1% che invece non la pensa così. È interessante l'attenzione a tempi e ritmo, perché testimonia che l'inedito al quale ci si trova confrontati non è solo un problema sconosciuto, ma anche aperto a dinamiche diverse di adattamento con le quali occorre soggettivamente misurarsi.

L'incertezza non è solo la convinzione che tutto può accadere e che è difficile fare previsioni anche a breve termine su quel che presumibilmente accadrà, ma nasce dalla convinzione che la realtà sarà ostica, oscura, mai abitata in passato e tutta da scoprire, con un processo lento, non scontato, che richiederà l'impegno di energie e sarà soggettivamente faticoso.

L'idea di una ripresa *sprint* è solo di una minoranza: la grande maggioranza dei lavoratori ritiene che si tornerà a crescere, ma gradualmente, con difficoltà verso un futuro prossimo che si scoprirà solo vivendo.

3.3. Le sfide

In relazione alla ripresa delle attività lavorative, i risultati relativi alle opinioni dei lavoratori delle grandi aziende coinvolte nella ricerca consentono di delineare una serie di aspetti qualificanti il contesto in cui ci si trova a operare. Quali cambiamenti confluiranno nella realtà indeterminata, sfidante

della ripresa del lavoro e dell'attività delle imprese? Si tratta evidentemente di una dimensione importante per enucleare quel che presumibilmente i lavoratori sono pronti a fronteggiare.

Tra le cose destinate a mutare, la maggioranza dei lavoratori intervistati è convinta che bisognerà fare i conti con nuovi stili di vita e con una ridefinita domanda di consumo. Riguardo ai rapporti con i clienti e con il mercato, la parola chiave che focalizza il senso dei processi strutturali in atto è per i lavoratori “mutamento”: una parola che ricorre frequentemente nelle risposte fornite dagli intervistati e che coglie bene la sostanza dell'evoluzione in atto.

Infatti, ben il 53% dei lavoratori intervistati si dice completamente o abbastanza d'accordo con l'affermazione “La domanda, gli stili e i comportamenti di consumo dei clienti cambieranno”. Se il 37,1% si colloca su un giudizio intermedio, la percentuale di chi pensa che invece tutto sarà come prima è pari al 10% (*Fig. 15*).

Sono numeri che definiscono bene l'idea che i lavoratori si sono fatti di clienti e mercati: ecosistemi con cui le imprese sono chiamate a confrontarsi e da cui si attendono stimoli decisivi per attivare processi di adattamento interno, che siano di discontinuità o di ridefinizione.

Nei processi industriali, infatti, a guidare i processi lavorativi e di organizzazione del lavoro sono proprio gli stimoli del mercato, la necessità di stare dietro alla conformazione della domanda. E i lavoratori sono convinti che l'emergenza sanitaria porti con sé una evoluzione dei bisogni dei clienti e del mercato.

È come se dai lavoratori arrivasse in modo esplicito la convinzione che, se nel mondo pre Covid-19 la propria azienda si muoveva lungo un sentiero di equilibrio, o comunque in linea con gli stimoli provenienti dal mercato, ora le cose cambieranno nel rapporto con clienti e con i mercati, perché muteranno gli stili e i comportamenti di consumo, quindi la domanda pagante, cioè l'origine prima del fatturato, la sede della formazione della vittoria o della sconfitta di un'azienda.

Potrà sorprendere l'estrema franchezza delle opinioni dei lavoratori, poiché è una dichiarazione di maturità di chi sa che niente sarà come prima, non solo in generale o con riferimento a dimensioni sociali e valoriali, ma anche nel concreto dispiegarsi della propria attività lavorativa, perché sarà confrontata con mercati diversi, dove le ragioni della spesa dei clienti saranno profondamente diverse dal passato.

Anni di competizione hanno reso chiaro che a guidare è la sovranità dei consumatori e dei mercati, e che l'emergenza del Covid-19 vuol dire anche un mutamento radicale di entrambe: ecco la sfida concreta per il lavoro.

A conferma della profonda convinzione che tutto si metterà in movimento, perché si modificheranno i modelli di consumo e quindi la domanda, vi è la ferma convinzione, espressa da ben il 49,4% dei lavoratori, che a mutare in profondità saranno anche le modalità di lavoro.

In pieno lockdown c'è stata già una prima, ampia e intensa esperienza di modifica delle modalità di lavoro, che ha coinvolto quote significative di lavoratori: che fosse il lavoro da remoto o quello erogato nel rispetto del distanziamento sociale e del ricorso ai dispositivi di protezione. Nelle grandi aziende, poi, l'applicazione delle nuove regole di tutela della salute e di prevenzione del contagio è stata presumibilmente piuttosto rigorosa, tale da incidere sugli spazi e i processi organizzativi interni, sia tramite l'imposizione del lavoro da remoto, sia nella concreta erogazione delle prestazioni lavorative *in loco*. Si sono così affermati metodi, strumenti, approcci operativi al lavoro diversi, inediti. Il dato importante è che i cambiamenti nelle modalità di lavoro non sono percepiti solo come l'esito delle nuove regole sanitarie, ma i lavoratori rinviano alla trasformazione dell'aspetto decisivo delle attività in gran parte dei settori: il rapporto con le mutate decisioni di spesa e delle modalità di consumo dei clienti.

Pertanto, non sono mutamenti temporanei o suscettibili di finire nel dimenticatoio, qualora ci fosse una svolta epocale nella lotta al virus, come la scoperta della cura efficace o del vaccino. Al contrario, essi dipendono da mutamenti strutturali nei comportamenti di consumo e nelle caratteristiche della domanda, che tradizionalmente mutano lentamente, ma questa volta hanno conosciuto modifiche repentine e difficilmente reversibili.

In definitiva, nella psicologia smottata di questi tempi, dei lavoratori come dei cittadini alle prese con la gestione altamente complessa del manifestarsi dell'evento inedito e inatteso, si è radicata già in fase di avvio della ripresa la convinzione che il lavoro, le aziende, i mercati non saranno più quelli del pre Covid-19 e che, di conseguenza, si stia entrando in una nuova fase di cambiamento.

È importante insistere su questo aspetto: i lavoratori approcciano la fase 2 di ripresa delle attività lavorative pieni di speranza e voglia di fare, con energie pronte a essere dispiegate; al contempo, sono consapevoli che l'impegno non si svolgerà dentro i confini dei contesti aziendali ben conosciuti, perché le aziende saranno alle prese con un mondo radicalmente cambiato, a cominciare dai propri clienti e mercati di riferimento.

Allora la sindrome del sopravvissuto, che traspare da alcuni aspetti di percezione dei lavoratori nel passaggio dal lockdown all'avvio della ripresa, in realtà non è la piatta constatazione che gli altri non ce l'hanno fatta e loro sì: piuttosto è quella di essere in una buona posizione e in piene forze, all'inizio

di una fase che sarà a sua volta di profonda evoluzione, di sfida con i mutamenti dei fattori vitali per un'azienda.

Quelli descritti sono lavoratori che non rientrano al lavoro immaginando che sarà sufficiente ripetere, magari con qualche impegno in più, quel che facevano: sanno che dovranno misurarsi, ognuno al proprio livello, con realtà mutate e soprattutto in ulteriore, profonda evoluzione.

Ecco le psicologie dinamiche che si presentano alla ripartenza: non menti arroccate nella paura e nell'angoscia, ma pronte a entrare dentro processi di evoluzione profondi, significativi, consapevoli che solo così sarà possibile andare oltre la semplice sopravvivenza e riconquistare una clientela adeguata a fare budget.

Si può dire che la sequenza clienti-modelli di consumo-domanda-mercati e (rientrando in azienda) modalità di lavoro è la catena logica ben stampata nella mente dei lavoratori, che evidenzia la loro preparazione psicologica a iniziare una fase evolutiva di mutamento della realtà in cui lavorano. Non attendono e non desiderano confrontarsi con opportunistiche operazioni sui costi da parte dei vertici aziendali, né si aspettano tempi facili o ritorni indietro: piuttosto, i lavoratori sono pronti a una sfida non facile, partendo dal cambiamento dei modelli di consumo e della conformazione della domanda, che costringerà a ripensare anche il modo in cui viene organizzato ed erogato il lavoro nelle aziende.

Questa consapevolezza si salda alla convinzione che, dai momenti di rottura della storia, come certamente è quello provocato dal Covid-19, possono nascere anche grandi opportunità. Infatti, si dice del tutto o molto convinto che ci sarà una nuova fase di grandi opportunità il 40,1% dei lavoratori intervistati: è completamente d'accordo il 20%, abbastanza d'accordo un ulteriore 20,1%, mentre un residuale 7% è in disaccordo totale con questa idea e il 10,7% ci crede poco (*Fig. 16*).

Tra i lavoratori vive l'idea che quella che abbiamo di fronte non è la fine della storia, ma l'inizio di tante possibili storie. Sono lavoratori motivati alla ripresa e convinti di dover fronteggiare mutamenti strutturali e di lunga durata: credono che tutto ciò non significhi necessariamente *downgrading*, tagli, ridimensionamenti di budget e di opportunità lavorative, perché possono esserci anche nuove occasioni che consentono crescita e sviluppo, che perciò vanno sfruttate, lavorando ciascuno per la propria parte.

I dati analizzati segnalano che il timore di avere a che fare con lavoratori rinserrati nelle paure, che vogliono semplicemente riprendere il posto nel mondo produttivo di prima, salvaguardando le acquisizioni del passato, è distante dalla realtà, perché dall'indagine emerge che le persone sono pronte a ripartire ben consapevoli che i mutamenti non saranno astratti, ma entreran-

no direttamente nelle aziende toccando anche la propria posizione. La maggioranza dei lavoratori si rifiuta di leggere questa aspettativa di cambiamento solo come foriera di disagi, costi e impatti negativi sul lavoro. Piuttosto, si vuole vederla come una opportunità.

Nella percezione dei lavoratori emerge insomma una disposizione d'animo e una concreta propensione a muoversi negli attesi cambiamenti, che non sono visti come ostili, l'esito di uno tsunami che necessariamente porta il male e il meno. Perché sono cambiamenti che partono dai modelli di consumo ed è con quella bussola che bisogna orientarsi.

I lavoratori ragionano anche come consumatori e cittadini, quindi comprendono bene che il trauma e la resilienza sociale modificano il contesto delle scelte soggettive, e che ciò impatterà pesantemente sulla gestione dei redditi. Applicando questo ragionamento alla propria azienda, comprendono che il rapporto con i mercati deve cambiare, ma ciò non vuol dire necessariamente che debba semplicemente ridimensionarsi. Piuttosto, se la dinamica e la direzione dei cambiamenti vengono bene interpretati, allora ci si troverà di fronte a una opportunità.

L'esito della nuova fase è tutto da scoprire ed è già chiaro alla maggioranza degli intervistati che la risultante delle tante e diverse sollecitazioni di questi mesi sarà una costellazione originale di bisogni, desideri, aspettative da comprendere, che disegneranno una conformazione a sua volta inedita della domanda di beni e servizi.

I dadi sono in movimento, nessuno è al riparo dai cambiamenti, ma questi comporteranno anche opportunità. Vedere il positivo, sia pure potenziale, è oggi una risorsa da valorizzare.

3.4. Fare comunità per motivare alla competizione

Il quadro che emerge delinea il profilo di lavoratori con un approccio positivo, pronti alle sfide del cambiamento. La domanda allora è: come amplificare e orientare questa voglia di fare? Come attivare appropriati stimoli motivazionali?

Ecco un tema decisivo per le aziende: misurarsi con i cambiamenti in atto con un approccio da comunità, intercettando energie e intenzionalità, inserendole in un progetto comune, riconoscibile e condiviso dai lavoratori. Su questo punto dall'indagine emergono risposte di grande interesse. Infatti, ben il 40,6% dei lavoratori intervistati è completamente convinto che le persone avranno bisogno di sentire che l'azienda persegue scopi importanti e condivisibili. Un residuale 4% ritiene che tali aspetti non conteranno affatto.

Pronti al cambiamento, la gran parte dei lavoratori vuole sentire di fare parte di una comunità coesa, con obiettivi condivisi, riconoscibili, percepiti come importanti. D'altronde, già nel lockdown era alto l'apprezzamento verso le aziende che agivano per far sentire la propria presenza, con un effetto di rassicurazione. È una dimensione giudicata molto importante dai lavoratori in questa fase. Infatti, una delle caratteristiche distintive del caso italiano rispetto ad altri paesi è che, in pieno lockdown è stato forte lo sforzo, da parte dello Stato e di tante aziende, per trasferire la percezione che nessuno è solo, che si è parte di una comunità più ampia.

Nel momento in cui con il confinamento si è certificato che l'origine del rischio era nella pratica relazionale della comunità, la quasi naturale propensione alla deriva individualistica, il cui esito sarebbe stato una maggiore solitudine, è stata combattuta a livello socio-politico, culturale e anche economico, con un gigantesco sforzo per far sentire alle persone che sfide e costi sarebbero stati affrontati insieme.

È lo sforzo che hanno fatto tante aziende, dando ai propri lavoratori segnali di presenza e di appartenenza a una comunità. A lungo la cultura della comunità non può sostituirsi alle regole dei mercati, tuttavia nella fase più acuta dell'emergenza ha sicuramente aiutato a tenere insieme le persone che fanno l'impresa. Inevitabilmente, presto le imprese dovranno tornare a funzionare nel rispetto delle regole dell'economia di mercato, anche nei loro aspetti più dolorosi, tuttavia nell'acuzie della crisi è emerso il valore dell'approccio di comunità.

Ecco perché la cultura di comunità può continuare a giocare come un volano motivazionale per i lavoratori, convinti che tutto sia destinato a cambiare nel proprio lavoro, quindi anche nella ricerca di sponde solide. In tale contesto, sentirsi parte di un'avventura collettiva aziendale rappresenta uno stimolo importante, perché supporta l'idea che non si è soli di fronte a un mondo mutato con una velocità incredibile.

Non è buonismo, né ingenuo semplicismo di chi pensa di sostituire alla potenza dei mercati espressioni di buona volontà: piuttosto, è la necessità di stimolare persone pronte a giocare con il massimo dell'impegno e del coinvolgimento nella nuova fase, purché abbiano obiettivi certi, trasparenti, riconoscibili e condivisibili. Se il valore è nelle persone che fanno le cose, se i progetti aziendali camminano sulle gambe delle persone, allora è indispensabile focalizzare la potenza di risposta che il senso di appartenenza può attivare.

Anche perché è evidente che i lavoratori non ripiegano su una visione puramente strumentale dell'azienda ("mi deve dare qualcosa"), né si aspettano comportamenti opportunistici orientati al solo ridimensionamento, ma

sono convinti che nel cambiamento vi siano ottime opportunità da cogliere e si aspettano che l'azienda attivi meccanismi motivanti che muovano il corpo aziendale come una comunità, non come una sommatoria meccanica e impersonale di individui al lavoro. È un approccio per certi versi molto aperto all'azione, perché pronto a misurarsi con i cambiamenti, per sentirsi parte di una sfida collettiva che è fatta di conquiste di clienti e mercati necessariamente diversi da quelli del mondo pre Covid-19.

Nella fase 2 della ripresa è come se i lavoratori si aspettassero il meglio di quel che è stato fatto dalle aziende nel lockdown: cioè iniziative, anche nella comunicazione d'impresa, esplicitamente orientate alla comunità dei lavoratori, per rendere visibili valori, impegno, ruolo esercitato; in sintesi, per valorizzare l'essere componenti decisivi di una comunità.

C'è da notare anche il riferimento piuttosto esplicito al valore della condivisione degli obiettivi, che ha funzionato bene nella fase acuta dell'emergenza, e che per i lavoratori potrebbe giocare un ruolo positivo anche nella ripresa. Forte è la convinzione dei lavoratori che le aziende siano un organismo articolato, che però ha il dovere e la necessità di condividere gli obiettivi verso i quali tutti devono tendere.

In definitiva, i lavoratori ritengono esplicitamente che il tema motivazionale non debba essere sottovalutato, e che anzi abbia bisogno di un trattamento *ad hoc*: le aziende non potranno non operare con impegno e intelligenza su questa dimensione. Guai a contare solo su una specie di inerziale ripresa dei lavoratori come esito del loro sentirsi dei sopravvissuti. Guai a lasciare fuori i lavoratori da una esplicita condivisione di obiettivi e ragioni del cambiamento.

Si parta allora dalla informazione chiave di questa ricerca: i lavoratori sono profondamente convinti che il cambiamento è ineludibile anche nel modo di lavorare, sono pronti ad affrontarlo, convinti che possa essere una opportunità, tuttavia hanno bisogno di sapere dove l'azienda vuole andare. Ogni approccio oscuro nelle ragioni e negli obiettivi rischierebbe di non riuscire a motivare i lavoratori, con il pericolo conseguente di creare difficoltà a tutta la comunità.

3.5. Un bilancio per capire

A partire dalle opinioni dei lavoratori coinvolti nell'indagine, è utile stilare una sorta di bilancio, articolato e complesso, indicativo degli aspetti positivi e di quelli critici della ripresa. Un bilancio che non si risolve in un saldo preciso, ma offre una sorta di mappa di riferimento per le aziende su quello

che i lavoratori percepiscono, si aspettano e su cui eventualmente vorrebbero avere un supporto.

Sono dati di grande interesse, perché consentono di enucleare un quadro molto concreto dei lavoratori dopo il diluvio del lockdown e di fronte alle non facili sfide del ritorno pieno al lavoro.

Quali sono gli aspetti positivi più citati dai lavoratori? Nell'ordine, sono la voglia di ripartire (68,7%), la possibilità di rivedere i colleghi (53%), la possibilità di pensare a cosa fare di nuovo e di diverso (41%), la rassicurazione economica (33,8%), la possibilità di riprendere le proprie attività (32,6%) (Tab. 7).

Uno spettro ampio e significativo di aspetti positivi, tutti legati alla possibilità di tornare a lavorare per l'azienda, che sia *in remote* o in presenza, o in entrambi i modi. È smentito esplicitamente ogni richiamo a presunte pigrizie: un luogo comune che anche durante la primissima fase del lockdown ha avuto corso sulla stampa internazionale, finché anche gli altri paesi sono finiti nel baratro del confinamento in casa. Emerge, al contrario, una visione del lavoro, che resta un perno dell'identità e della condizione sociale degli individui. Il ritorno al lavoro porta con sé una concreta voglia di ripartire, perché il confinamento in casa, il blocco totale o parziale delle attività lavorative, o il loro esercizio in condizioni penalizzanti, non sono visti, in fase di bilancio, come l'occasione per oziare, bensì come una dura necessità con cui ci si è confrontati, ma da cui è bello potersi liberare.

Negli aspetti positivi citati si racchiude quella speranza intesa come voglia di tornare a lavorare, perché è nel lavoro che le persone ancora oggi esprimono una parte fondamentale della propria personalità. È la ulteriore conferma del fatto che le aziende possono contare su energie potenziali che hanno bisogno di essere riconosciute e incentivate, anche tramite obiettivi aziendali praticabili e condivisibili, stimolando le soggettività a mettere in campo creatività e voglia di sperimentare, senso di responsabilità e percezione che il lavoro e il rapporto con i colleghi in azienda sono condizioni importanti per una buona qualità della vita.

Colpisce, infatti, anche il richiamo al valore positivo del rivedere i colleghi, in netta rottura con le interpretazioni delle aziende come comunità in cui la relazionalità è alla lunga respingente: per i lavoratori intervistati tornare in azienda significa anche tornare alle relazioni con i propri colleghi, persone con le quali si condivide una parte altamente significativa della propria vita.

Al netto delle positività, la ripartenza del lavoro in azienda nel contesto di parziale uscita dall'emergenza non è certo priva di problemi puntuali, che sono di ostacolo al pieno dispiegamento dell'impegno. Sono difficoltà diverse, materiali, che possono minare quella buona propensione a fare, perché intervengono sul-

la gestione del tempo, sulla concreta conciliazione tra vita e lavoro, contribuiscono a usurare energie e, pertanto, giocano contro il rientro a pieno ritmo.

Dalle opinioni dei lavoratori emerge la seguente graduatoria delle principali criticità al rientro: il timore che fuori casa non siano rispettate le misure di distanziamento sociale e il ricorso ai dispositivi di protezione (43%), le scuole chiuse con i figli a casa (31,7%), il necessario ricorso ai mezzi pubblici (20,3%), fino al richiamo a una situazione familiare in cui la salute è motivo di preoccupazione a causa del Covid-19 (10% circa) e a familiari con preoccupazioni economiche a causa dell'epidemia (8% circa) (*Tab. 8*).

I figli sono, per i lavoratori che li hanno, un tema di preoccupazione specifico, perché la società ha di fatto delegato alle famiglie la soluzione di tutte le problematiche connesse, a cominciare dal *care* anche nelle ore che tradizionalmente sono coperte dalla scuola. È vero che non si può interpretare la scuola come una sorta di parcheggio per minori, tuttavia è evidente la solitudine delle famiglie di fronte alla scelta di non riaprirle o, magari, di prolungare la didattica a distanza. Per chi lavora, le difficoltà sono chiaramente amplificate, visto che le alternative, che siano i nonni o altri parenti, che siano i servizi ricreativi, di fatto non sono disponibili.

Nelle difficoltà della fase 2 si sono amplificate le tradizionali ridotte attenzioni alle famiglie con figli da parte del sistema di welfare, visto che le conseguenze della chiusura delle scuole sono state lasciate in capo alle famiglie stesse e, nel caso di lavoratori e lavoratrici, ciò significa nella migliore delle ipotesi costi aggiuntivi per i servizi di *care* e di baby sitting; nella peggiore, ridurre il proprio impegno lavorativo o addirittura rinunciarvi.

Si tratta di una criticità che nel lungo periodo non può essere risolta dalle sole aziende, tuttavia da esse possono provenire azioni di supporto, soluzioni temporanee, aiuti, magari dentro le opportunità degli strumenti del welfare aziendale, che in molti casi è già l'assetto entro il quale le famiglie di lavoratori con figli trovano soluzioni.

Questo è un terreno decisivo nel rapporto con lavoratori e lavoratrici più giovani, genitori e aspiranti tali a cui è stato reso particolarmente difficile conciliare l'esercizio della genitorialità con il lavoro, i quali si trovano nel mezzo di una drammatica disfida socio-economica, valoriale e anche esistenziale.

Fare figli contro tutto e tutti: ecco un ambito di supporto sostanziale dal valore sociale straordinario. Con il Covid-19 i lavoratori con figli hanno toccato il punto più basso della loro solitudine sociale: è ora di sostenerli. Su questo punto le aziende non possono fare supplenza allo Stato, però possono giocare un ruolo significativo.

Un altro aspetto collaterale alla concreta erogazione della prestazione lavorativa riguarda i trasporti pubblici, che diventano decisivi laddove viene

superato il lavoro *in remote*. Gli spostamenti sono tradizionalmente un costo, soprattutto in alcuni territori in cui l'offerta del trasporto locale è visibilmente inadeguata. A questo si aggiunge che, nella percezione collettiva, i trasporti pubblici sono luoghi inevitabili di assembramento, legati al numero di utenti, al flusso delle corse insufficiente, alla conformazione dei mezzi chiaramente pensati per ammassare persone, non certo per garantire spostamenti comodi. In una situazione in cui l'assembramento è sinonimo di minaccia per la salute, tutto questo diventa poco tollerabile, al punto che i lavoratori pensano sia una grave criticità nel nuovo contesto.

Il richiamo alla criticità trasporti pubblici rinvia al più generale timore che non siano rispettate le regole del distanziamento sociale e, per una quota minore di intervistati, che il rispetto non sia garantito negli spazi comuni aziendali. Sono timori legittimi, comunque visibilmente meno intensi di altre problematiche, dai figli ai trasporti pubblici, che invece afferiscono alla organizzazione collettiva della società.

In questo senso, la ripresa delle attività lavorative diventa per i lavoratori l'occasione per evidenziare il costo sociale rilevante di quel che le comunità nel lungo periodo non hanno risolto. La solitudine delle famiglie con figli, l'interminabile *via crucis* dei pendolari e più in generale degli utenti dei servizi del trasporto pubblico, diventano tanto più intollerabili nella nuova situazione in cui le comunità hanno affrontato difficoltà enormi e inattese.

Nelle dimensioni critiche individuate esiste uno spazio importante per l'azione delle aziende, per dare un segnale molto concreto di quel fare comunità che aiuterebbe i lavoratori a dispiegare le proprie energie psico-fisiche. Aiutare le persone a risolvere quelle criticità, che obiettivamente ne condizionano la prestazione lavorativa, per le aziende è una opzione importante, che nella fase di ripartenza e nel lungo periodo potrebbe dare benefici superiori al costo immediato di eventuali supporti.

3.6. Competenze utili per il futuro

Se mutamento è la parola chiave della ripartenza per i tanti aspetti relativi al lavoro, dal rapporto con clienti e mercati ai processi organizzativi propriamente detti, fino alla gestione della vita individuale nel nuovo contesto socio-relazionale, quali competenze e capacità si renderanno necessarie?

I lavoratori sono ben consapevoli che le pressioni competitive, esito della necessità di recuperare performance aziendali condizionate dal rallentamento economico generale, sono destinate a pesare e che tutto sarà marcato dall'evoluzione nelle nuove sfide. Infatti, l'organizzazione dell'attività azienda-

le, il ruolo del lavoro, la pressione sui costi, l'impegno per la riconquista di clienti e mercati, tutto sarà votato a ripristinare o migliorare una sostenibilità economica che, con diversa intensità, è stata intaccata dall'emergenza.

Ma tale processo ineludibile si svolgerà dentro contesti in mutamento, da interpretare e vivere *ex novo*, perché saranno destinate al fallimento tutte le opzioni che dovessero puntare su una continuità di fatto dei contesti operativi.

Di fronte a una realtà in rapida evoluzione, in cui occorrerà necessariamente diventare competitivi, per garantire la sostenibilità economica dell'azienda, la triade di competenze utili per il futuro sono, secondo gli intervistati:

- l'adattamento veloce a situazioni nuove (56,8%);
- le capacità emotive come empatia, ascolto, stabilità emotiva (51,9%);
- un atteggiamento positivo (44,5%).

Una triade di capacità che, oltre a essere visibilmente in linea con il quadro generale, rimanda allo sforzo di migliorare quelle *hard* e *soft skills* che sono decisive anche in periodi di alta marea.

Certo, sono anche parole ricorrenti in una certa pubblicistica relativa ai contesti aziendali, tuttavia nella novità assoluta di questa fase storica, e alla luce del quadro globale delineato, assumono un significato nuovo e denso di contenuti.

Infatti, l'adattamento è il meccanismo psicologico e sociale prevalente e tradizionalmente più efficace per fronteggiare i mutamenti, anche i più dirimpenti. È un processo parzialmente spontaneo, in cui la reazione è l'esito della capacità di leggere i contesti per modulare scelte e comportamenti soggettivi, andando oltre la sterile dicotomia tra continuità e discontinuità. In fondo, nel richiamo all'adattabilità come virtù suprema vince l'idea che la realtà non è mai uguale a se stessa e, al contempo, non è mai una *tabula rasa* in cui scrivere dall'alto o da fuori, per editto, quel che essa dovrà essere.

Adattarsi vuol dire vivere immersi nel mutamento, non apprenderlo da fuori: peraltro, l'epidemia ha generato uno scenario individuale e collettivo inedito, in cui non si può entrare in modo efficace semplicemente elaborando visioni del futuro e relativi progetti, ma attraverso quella procedura così umana e così tipicamente italiana che è l'adattarsi a quel che si vive.

La novità percepita dai lavoratori è che l'adattamento deve essere veloce, perché i cambiamenti sono intensi, concentrati nelle unità di tempo e di grande portata: però, affinché si continui a vivere, occorre che l'adattamento sia tempestivo, in sintonia con la velocità con cui questa volta si è mossa la realtà.

In generale, quindi, i lavoratori hanno certezza che il mondo di dopo non sarà come quello di prima, ma non puntano su soluzioni totalizzanti: pen-

sano che le soluzioni verranno vivendo il cambiamento, immergendosi in esso e adottando quegli adeguamenti che insieme definiscono l'adattamento veloce alle nuove situazioni. Occorre anche una certa tempra emotiva, cioè un insieme di risorse psicologiche che consentano di tenere nei cambiamenti, di non esserne travolti. D'altronde, si è visto quanto è stata importante nel lockdown la tenuta psichica ed emotiva, che ha consentito di resistere ai *down* di una esperienza traumatica come la quarantena. Per tenere la barra dritta anche sul piano psicologico, di fronte all'evidente smottamento della realtà, adattarsi velocemente è ineludibile, come lo è la possibilità di fare ricorso alla capacità di ascolto, all'empatia, alla stabilità emotiva, per non farsi travolgere da paura e ansia, da quello stato di angoscia che inevitabilmente alberga nelle persone di fronte a una catastrofe, quale di fatto è stata l'emergenza Covid-19 con le sue conseguenze.

Tutto, secondo i lavoratori, andrà affrontato con un atteggiamento positivo, senza trascinare i piedi, ma restando aperti e pronti a tutto quel che verrà, alle richieste di mutamento e agli sforzi richiesti. Non ci sono *comfort zone* in cui rifugiarsi, né ci si può aggrappare alla nostalgia del buon passato. La notevole consapevolezza dei lavoratori delle capacità di cui ci sarà più bisogno in futuro è una formidabile risorsa per le aziende che sapranno utilizzarle e per la società intera.

Non lavoratori piegati su un *cahier des doléances*, animato dalla nostalgia e dalla voglia di ripristinare lo *status quo ante*, ma consapevoli dell'approccio aperto, positivo, orientato al cambiamento di cui c'è bisogno, e pronti ad adattarsi con rapidità a quel che sarà necessario, anche sul piano soggettivo. Dentro questa matrice di capacità, spicca il richiamo al senso di responsabilità, autonomia, orientamento agli obiettivi (38,1%): componenti di individui che si sentono e vogliono sentirsi parte di una comunità di intenti. Fare le cose insieme, farle bene e in modo appropriato nei nuovi contesti: ecco le capacità che per i lavoratori disegnano una comunità operante che nel nuovo contesto ha buone probabilità di farcela.

In definitiva, emerge un mix di competenze pratiche e di conoscenze che delinea il lavoratore del prossimo futuro, esito della commistione di competenze e grandi capacità di equilibrio, tenuta psicologica ed emotiva, specialmente in un contesto dove vince la sensazione che tutto può succedere. Nell'azienda chiamata a operare nell'ecosistema produttivo ed economico che l'epidemia lascia in eredità, quel che più conta è avere persone che si identificano con gli obiettivi condivisi, che non mettono sabbia negli ingranaggi del cambiamento necessario alle nuove condizioni, che beneficiano del moltiplicatore motivazionale del sentirsi parte di un tutto che restituisce loro senso di appartenenza.

Sono risultati che, ancora una volta, spingono a sottolineare che, se la logica del mercato deve tornare a esercitare i suoi effetti benefici su produttività, innovazione e soluzioni per i consumatori, tuttavia essa da sola non può bastare: va implementata la logica del fare comunità, che è la richiesta più potente che arriva dai lavoratori.

È utile focalizzare una verità elementare: lavoratori, fornitori, comunità circostanti o variamente coinvolte dalla filiera di un'attività aziendale, non possono più essere solo i invitati di pietra di un marketing sociale che racconta una cosa per nascondere un'altra realtà. C'è bisogno di autenticità: la *social attitude* è una risorsa competitiva che va attivata.

3.7. Che cosa i lavoratori si aspettano dalle aziende

Nel nuovo scenario, complesso e al contempo stimolante, che cosa si aspettano i lavoratori dalle proprie aziende? Dai questionari emerge una matrice ampia e articolata: l'attesa di occasioni di formazione a distanza su capacità e qualità personali che saranno utili per il futuro (45,6%), occasioni di informazione e aggiornamento sull'andamento dell'emergenza sanitaria (39,4%), iniziative di formazione a distanza sull'utilizzo delle nuove tecnologie (35,9%), formazione a distanza sulla gestione dei collaboratori e del team nel nuovo contesto (33,9%) (*Tab. 9*).

Un panel di iniziative che rappresentano opportunità molto diverse tra loro, che probabilmente rinviano sulle aziende anche deficit più generali ascrivibili ad altri soggetti (ad esempio nel caso delle informazioni sulla emergenza sanitaria). Tuttavia, sono richieste di supporti funzionali a svolgere in modo più efficace il proprio compito, a partire dalla promozione e *upgrading* delle qualità che si ritengono utili per il futuro, fino alla formazione all'uso delle tecnologie digitali, diventate protagoniste più di quanto lo fossero nel mondo pre Covid-19.

I lavoratori si aspettano dalle aziende segni di presenza e di appartenenza, una logica comunitaria e al contempo iniziative concrete di *empowerment*. Non è una generica richiesta di formazione o qualificazione, piuttosto il desiderio di un'attività sistematica di affiancamento dei lavoratori nel più generale processo di adattamento al nuovo contesto, così da poter svolgere nel miglior modo possibile il proprio ruolo in azienda.

Quel che i lavoratori non si aspettano invece, è un approccio ostile, chiuso nelle logiche di gestione dall'alto: sono pronti alla sfida, purché ci sia condivisione di obiettivi rispetto all'adeguamento agli inevitabili mutamenti.

Parte seconda

Analisi qualitativa delle interviste dirette

4. Sentieri emotivi soggettivi di reazione alla sorpresa del lockdown

4.1. I rischi di un trauma collettivo elaborato solo soggettivamente

Esiste un ampio spettro di emozioni che connota gli intervistati: paura, preoccupazione, voglia di reagire, poi senso di solidarietà, smarrimento e incapacità di gestire l'abbondanza di tempo disponibile nel lockdown. La sintesi è che non è stato facile trovare il ritmo giusto: le reazioni emotive di primo impatto sono state molto personalizzate, soggettive, legate allo specifico contesto in cui ci si è ritrovati. Chiusi in casa senza lavoro, o chiusi in casa con il lavoro da remoto, oppure con la possibilità di recarsi al lavoro: situazioni molto diverse, capaci di fare insorgere sentimenti specifici, a volte contrastanti.

Colpisce come in non pochi intervistati abbia prevalso all'inizio una sorta di senso di sollievo per la frenata brusca e la possibilità di restare finalmente in casa con i familiari: una occasione inattesa e unica per fare altro o semplicemente per non fare niente. È chiaro che in alcune persone la certezza di lavoro e reddito ha facilitato tale reazione, che tuttavia è stata più diffusa di quanto si potesse immaginare.

Traspare poi, in una parte consistente di intervistati, sia pure con una durata diversa, lo smarrimento per un contesto di vita sconosciuto, la cui gestione era, e per molti aspetti è ancora, tutta da inventare. La prima reazione ha quasi sorpreso gli stessi lavoratori che l'hanno avuta, come nell'esempio indicato di seguito: *“Da una iniziale superficialità, in cui prevalevano atteggiamenti di negazione o di scaramanzia, a una paura diffusa in tutto il mondo del sociale”*. E ancora, da un'altra intervista: *“All'inizio forte sbandamento, non sapevo bene come organizzarmi, come il lavoro si sarebbe sviluppato, cosa poteva succedere, poi pian piano mi sono abituato, ho cambiato il sistema del lavoro, ma sono anche iniziate a emergere le preoccupazioni di come saranno i prossimi mesi. Molta incertezza, molta insicurezza di quello che potrà accadere”*.

È una sequenza stordente che l'intervistato percepisce e che rinvia addirittura al rigetto iniziale degli eventi e alla successiva esplosione della paura. Si tratta, insomma, di uno straordinario itinerario raccontato con estrema consapevolezza, che inizia con un vero e proprio sbandamento di fronte all'evento inedito e inatteso, per poi lasciare il posto alla reazione organizzata di adattamento e alla coscienza dell'incertezza e della paura per il futuro. Sono, dunque, percorsi emotivi intensi, destinati a lasciare tracce, che non saranno superati con soluzioni estemporanee o con una superficiale rimozione. Il vissuto dei lavoratori è marcato dall'obbligo imperioso, quello dei cittadini è segnato dal trauma del lockdown, che è diversamente intrecciato con la pressione sanitaria a seconda dei territori di residenza.

Preme sottolineare che dalle interviste approfondite ai lavoratori coinvolti emerge una formidabile autocoscienza dei percorsi emotivi dei mesi scorsi, una rilettura attenta, profonda dei passaggi dalle reazioni iniziali a quelle successive: questa è espressione di una risorsa vera legata alle soggettività coinvolte.

Le interviste, pur nelle diversità soggettiva delle reazioni e dei percorsi emotivi, sono altrettanti attestati di autocoscienza, di impegno di pensarsi e ripensarsi, e rinviano a una capacità molto concreta di misurarsi con la realtà palpitante, ulteriore segnale tangibile della straordinaria capacità mostrata dai lavoratori di adattarsi al fluire mutevole della realtà.

È una sorta di conferma puntuale di quanto emerso dalla ricerca quantitativa, che vede nell'adattamento al travolgente mutare della realtà la chiave della tenuta espandibile a tutta la società italiana: una densità psicologica che non si nasconde le difficoltà, la sorpresa, l'imparare sbagliando nel fluire dell'inedito, ma che è in grado di ripensarsi e correggere il tiro, con una consapevolezza soggettiva a cui può essere ascritta una parte importante della collettiva tenuta nel lockdown.

Persone appartenenti a generazioni fortunate, che mai hanno conosciuto guerre o difficoltà straordinarie che, di fronte al blocco totale delle vite, prendono le misure e sono anche capaci di ripensarsi, con spirito critico e autocritico a supporto dell'adattamento.

C'è un aspetto che, dal punto di vista della valutazione aziendale, occorre fissare nel rileggere il vissuto dell'emergenza raccontato nelle interviste qualitative: la capacità dei lavoratori di leggere quello che soggettivamente si vive e si prova, di valutarlo nel tempo e di percepire l'evoluzione psicologica, emotiva, oltre che concreta, alla quale ci si è adattati.

Ulteriori esempi aiutano a cogliere il valore di questa verità elementare, come si evince da quanto affermato da un lavoratore e di seguito riportato:

“Emozioni diverse: in una prima fase speriamo che l'Asia se la cavi bene”, poi emozioni più dirette e vicine. Ho attenzioni di aspetto sanitario

nella mia vita di tutti i giorni, attenzione agli aspetti di vita più in generale. Poi i lutti e la gestione dei sentimenti, che è anormale per quantità e bisogna necessariamente sentirsi egoisti senza farsene una colpa, altrimenti si viene sopraffatti. Preoccupazione per la sicurezza sanitaria dei propri cari, mia e degli altri. Poi provo impotenza di fronte all'impossibilità di dare una svolta, di incidere su questa situazione. Grande angoscia dovuta all'impotenza. Ma per il futuro sono positivo, non voglio rimanere fermo".

Ecco un ulteriore esempio della lucida capacità di leggere le reazioni alla realtà inedita: *"Ho coperto uno spettro di sensazioni abbastanza ampio. Sono piuttosto duro con me stesso con me stesso perché ho banalizzato. Diverso da come l'avevo immaginato, superficialità e vergogna con me stesso".* Sono reazioni ponderate, riflessioni che rinviano alla durezza del trauma e al suo racconto. Colpisce la grande lucidità unita alla convinzione che si potesse già in fase iniziale fare di più, fare meglio, o comunque fare diversamente.

Un'autocoscienza come "esame di coscienza" da non sottovalutare, perché potrebbe condurre a una dicotomia tra, da un lato, un senso di colpa per quel che non si è riusciti a fare, anche in casi molto gravi; dall'altro, una propensione autoassolutoria liberatoria, di chi finisce per dirsi che tutto è andato per il meglio. La gestione del trauma collettivo non può essere lasciata solo alle autocoscienze e ai relativi racconti individuali, impregnati delle diversità soggettive e oggettive di contesto. Richiede spazi collettivi in cui misurarsi e trovare espressione, e anche componimento.

4.2. Perché l'autocoscienza va gestita

La verità è che a ogni livello e in ogni ambito non sarà un esercizio inutile ripensare e confrontarsi sulle reazioni al primo lockdown, sui percorsi pratici ed emotivi vissuti, perché è una modalità di socializzare esperienze e sensazioni che soggettivamente ancora oggi pesano molto sulle persone, come emerge dalle interviste qualitative ai lavoratori. Racconto e gestione del trauma non vanno lasciati ai singoli, non devono essere compressi solo ed esclusivamente nelle soggettività individuali, perché è alto il rischio di avere effetti di lungo periodo non certo positivi per gli equilibri individuali e dei contesti lavorativi.

Ecco perché è utile ripensare alle urgenze del primo lockdown, all'effetto sorpresa, all'impreparazione e alle prime reazioni. È cosa molto utile non solo per lenire dolori e ferite, eventuali "vergogne", come sono definite in una intervista, ma per gestire meglio la preparazione del futuro che incombe e che sta per calarsi sul tribolato presente, e più nello specifico per gestire il rischio del possibile avverarsi di una nuova emergenza.

Dal punto di vista delle aziende, è importante sapere che è interesse delle organizzazioni gestire collettivamente l'esame di coscienza, che comunque ciascuno soggettivamente realizza, sta realizzando o realizzerà. L'esito non sarà neutrale: partendo dal tema del lavoro, della reazione della propria azienda al lockdown, è importante gestire il percorso di ricostruzione e, più ancora, quello del cosa si potrebbe fare nel caso di una nuova emergenza per andare oltre la sorpresa o l'inadeguatezza. È il primo, fondamentale passo per estrarre valore dagli eventi vissuti e ricavarne indicazioni, linee guida e anche strumenti di *empowerment* emotivo per i lavoratori, rendendo il tutto parte di una cultura aziendale condivisa.

Il racconto e la costruzione della memoria di un trauma così profondo, negli aspetti che hanno coinvolto più direttamente le aziende, non andrebbe lasciato alle elaborazioni puramente soggettive, perché è alto il rischio di fratture potenziali nelle psicologie individuali, che possono poi condizionare l'operare collettivo della comunità aziendale.

4.3. Le valutazioni soggettive delle reazioni emotive altrui

Nelle sue inedite e inattese implicazioni pratiche per ogni aspetto della vita, e per il suo carattere invasivo anche nella dimensione del lavoro, l'emergenza sanitaria ha sfidato ogni individuo a posizionarsi nel nuovo sistema di comportamenti e di valori, trovando il proprio ritmo e format, cioè la dimensione appropriata. Una sfida non facile, differenziata per contesti, posizioni personali, collocazioni nelle reti relazionali e, ancora, per ruoli e funzioni aziendali: aspetti che si sono ridefiniti nelle aziende in modo rapidissimo nella prima e più acuta fase del confinamento.

Il *fil rouge* per i lavoratori consiste nello sforzo di posizionarsi nella nuova situazione e nello sguardo che ciascuno ha calato sugli altri. La lucidità di analisi degli intervistati consente di focalizzare, anche dal punto di vista della percezione dei posizionamenti altrui, uno spettro ampio e articolato di reazioni, che include comportamenti estremi da un lato e dall'altro.

Così le parole di un intervistato consentono di fissare il comportamento negativo stigmatizzabile: *“Trovo che molti si sono tirati indietro, si sono spaventati e hanno subito tutelato la loro individualità rispetto all'azienda in sé. Noti subito quelli che trovano degli alibi, e li metti in categoria di serie b”*. È la percezione da parte dell'intervistato dell'agire di colleghi che hanno rinegoziato soggettivamente la propria relazione con l'azienda, optando per un approccio giudicato egoistico, di estraneità di fatto dalla dinamica aziendale, tutta a favore della propria tutela e dell'interesse personale.

È un esempio paradigmatico di una delle opzioni in campo, che fa da contraltare alla percezione positiva di chi è rimasto colpito dalla buona reazione dei colleghi alle dinamiche aziendali. In generale, poi, le parole di un intervistato evidenziano con efficacia l'articolazione delle reazioni, che *“sono molto differenti da persona a persona, perché ognuno ha un carico diverso”*.

La reazione aziendale, d'altro canto, non è estranea alla rinegoziazione soggettiva del rapporto con il lavoro e quindi anche alla percezione che ciascuno ha delle reazioni altrui. Lo chiarisce un intervistato: *“La reazione emotiva dei colleghi è abbastanza positiva, anche perché nessuno è in contatto direttamente con la malattia. L'azienda ha dato a tutti molta serenità, non mi aspettavo così tanto (stipendio al 100% garantito per 11 settimane fino a Maggio, mantenimento dei bonus 2019): mi sono sentita protetta e confortata e questo mi fa sentire fortunata e serena”*.

Il Covid-19 arriva inatteso, preme sulla vita delle persone, schiaccia routine e abitudini consolidate, destruttura in un attimo aziende e modalità consolidate del lavoro, azzerando sforzi di anni per fare il budget, conquistare clienti e mercati, impone d'improvviso vincoli insormontabili. In questo clima generale, ciascun lavoratore è chiamato a riposizionarsi, a trovare un ruolo e una collocazione. Nel fare questo, rinegozia la sua relazione in azienda e scruta le rinegoziazioni degli altri. Si tratta di una specie di straordinario *stress test* del rapporto di ciascuno con il lavoro e l'azienda, da cui ognuno poi trae le sue indicazioni, su se stesso, sugli altri, sull'azienda stessa e sulla comunità aziendale, come contesto umano più o meno coeso.

Lo sguardo calato sulle reazioni altrui è uno dei fattori che condizionano la dinamica comportamentale delle persone: di fronte alla percezione dell'egoismo altrui, che mina la comunità, è facile che i lavoratori si attendano risposte adeguate dell'azienda (penalità per gli egoisti) o precipitino in comportamenti opportunistici. Se lo sguardo sugli altri è una dimensione che si potrebbe essere tentati di mettere da parte, derubricandola a tema marginale rispetto alle sfide colossali che le aziende hanno di fronte, in realtà costituisce una dimensione che, se rimossa, rinvia ai singoli soggetti la responsabilità e il peso di pensare a quel che è stato e a come ciascuno ha reagito. Il rischio reale è di ritrovarsi con un rosario di recriminazioni, potenzialmente portatrici di rancori, incomprensioni, magari rabbia, perché l'azienda non ha colto il disinvestimento di qualcuno e non ha premiato l'investimento di altri. Non ci vuole certo una sorta di tribunale aziendale per processare lavoratori o manager, ma è molto importante una lettura collettiva condivisa, non conflittuale e non vertenziale, di quel che è stato e di come le diverse persone si sono posizionate.

Oltrepassare ogni cosa con un tratto di penna o una scrollata di spalle per andare avanti, viste le sfide colossali della competizione che si dovranno af-

frontare, rischia di depotenziare il contesto aziendale, lasciando un sottofondo di malanimo o di pregiudizi, che non fanno e non faranno bene alla coesione aziendale che, invece, in questa fase è decisiva, anche per l'importanza che gli attribuiscono i lavoratori stessi.

4.4. Persone a tutto tondo = ottimi lavoratori

Uno degli errori più rilevanti che nelle aziende si potrebbero fare in questa fase è realizzare un taglio netto tra:

- l'attività lavorativa delle persone e il resto delle attività di vita, con una sorta di trasferimento delle ampie problematiche di conciliazione tempo di vita-tempo di lavoro in capo ai singoli;
- il racconto e la memoria del trauma individuale dei singoli lavoratori e quello proprio dell'azienda.

Questa doppia cesura è altamente rischiosa, perché per i lavoratori il lockdown ha imposto di trovare tempestivamente soluzioni per dare continuità alla propria attività lavorativa nelle modalità consentite e richieste dall'azienda. È il caso, ad esempio, di chi ha lavorato in remoto, blindato in casa, e ha dovuto risolvere i problemi di coesistere magari in spazi ristretti, gomito a gomito con familiari a loro volta lavoratori o alle prese con la didattica a distanza. In queste situazioni, laddove l'azienda si è mostrata flessibile, capace di aiutare, magari solo sul piano del supporto tecnologico o della flessibilità degli orari per la realizzazione di alcune attività, i lavoratori l'hanno molto apprezzato.

Apertura, sensibilità, sostegno allo sforzo dei lavoratori di conciliazione tra attività lavorative e vita privata da parte delle aziende sono decisivi in questo stadio. Un esempio plastico sono le famiglie con figli, angosciate da scuole in alto mare nella preparazione del nuovo anno scolastico, e per questo piene di dubbi, paure per le difficoltà incombenti. Sarebbe una cattiva politica aziendale lasciarle sole, così come lo sarebbe per le tante diverse situazioni in cui i singoli sono chiamati a trovare un equilibrio tra il *new normal* del lavoro e della vita privata.

Guai a sottovalutare l'aspetto psicologico della riflessione sul trauma e le sue conseguenze: infatti, come si è rilevato, il trauma del Covid-19 ha coinvolto pesantemente lo spazio del lavoro e quindi quello della vita in azienda e della vita delle aziende. Allora non si può fingere che non ci sia un trauma su questa dimensione, che è così importante per le persone, e non si può lasciare

tutto alle riletture individuali. Un'azienda non può semplicemente dire ai suoi lavoratori: *“Andiamo avanti, perché abbiamo troppo da fare nell'immediato per pensare al passato”*. Un luogo, un momento di riletture dei percorsi aziendali nel periodo dell'emergenza sanitaria sarebbe un riferimento importante per tutti, di valore paragonabile ai gesti concreti che le aziende hanno fatto durante il lockdown, che tanto sono stati apprezzati dai lavoratori.

Inoltre, una comunità operante come quella aziendale, chiamata a sfide vitali, non può lasciare lacerazioni psicologiche così profonde come quelle relative, ad esempio, alla percezione che qualcuno ce l'ha messa tutta e qualcun altro si è defilato. Occorre una memoria operativa non infetta della buona tenuta aziendale, e va co-costruita e condivisa: altrimenti il rischio è il persistere di un sommerso di rancori e di recriminazioni che eroderebbe quei legami che, invece, sono stati decisivi per tenere finora e che lo saranno ancora di più nel prossimo futuro.

4.5. Cambiamenti interni e competenze

Colpisce il gap tra i cambiamenti nella vita personale e nella vita lavorativa: nel primo caso, prevale una sorta di congelamento iniziale e poi una rincorsa di nuovi equilibri; nel secondo, vince la sorpresa iniziale e anche un certo spaesamento, ma poi, avviate le attività, le cose prendono una buona piega. Alcune interviste lo specificano con chiarezza: *“Vedo le situazioni in modo più nitido, i miei errori, e le azioni da intraprendere in futuro”*. Così come viene esplicitato lo sforzo per adattare l'impegno e l'azione individuale ai processi collettivi aziendali: *“Mi è venuto dal primo giorno chiaro che dobbiamo fare uno sforzo di riflessione del come la pandemia impatta su ciò che stiamo facendo, dobbiamo ogni volta farci le domande”*.

Emerge una straordinaria e intensa esperienza di adattamento collettivo dei processi aziendali reali a una catastrofe, utilizzando il termine in senso tecnico come una modificazione improvvisa, intensa, che non consente ritorni indietro o la preservazione di aspetti decisivi della realtà preesistente. Le comunità aziendali si sono messe al ritmo del contesto emergenziale e il grande protagonista di questa fase è stato lo smart working, o meglio il lavoro da sede remota, cioè la possibilità di continuare a esplicare il proprio ruolo e la propria funzione aziendale senza recarsi in sede.

Le esperienze sono state ovviamente molto diversificate, così come praticamente infiniti sono gli aspetti entrati in gioco, valutati in modo molto diverso. Una verità elementare da tutti condivisa è che la percezione dello smart working è completamente mutata e, soprattutto, non è più oggetto

di dibattito preliminare o di valutazioni in vitro, ma è una realtà palpitante, quotidiana, sui cui esprimere una valutazione *ex post* per introdurre eventuali aggiustamenti. A tale proposito, così si esprime un lavoratore intervistato: *“Smart working: vissuto in maniera curiosa ma scettica. Ho sempre pensato che fosse un’occasione di ‘cazzeggio’, che si potesse prendersela più comoda. Questa è stata sin qui anche la posizione dell’azienda, molto cauta. Peraltro, non c’era neanche una corsa a chiedere di farlo. Ora è diventato improvvisamente necessario dotarsi di attrezzature”*.

L’obbligo di lavorare *in remote* sempre e comunque, per tutte le attività, è ovviamente una situazione estrema, una specie di colossale esperimento sociale che mai sarebbe stato possibile senza la pressione dell’emergenza sanitaria. Ora però è una realtà, e si capisce che l’eventuale cannibalizzazione del lavoro da remoto sulla compresenza fisica sarebbe deleteria, tanto quanto l’insistenza sull’inutilizzabilità del lavoro da remoto.

La realtà attuale si è incaricata di spedire in soffitta ogni idea che il *remote* sia solo l’occasione per fare poco o per non fare. Si è imposta l’idea che è una modalità di lavoro che, laddove è possibile, può essere molto efficace, anche in termini di *time e cost saving*.

Dalle parole degli intervistati però non potevano non emergere i lati oscuri, le mancanze che inevitabilmente l’obbligo del *remote* genera. Ecco perché si evidenzia un richiamo quasi sistematico alla mancanza del contatto, della relazione diretta, del valore delle riunioni, che magari solo qualche mese fa provocavano fastidi, sensazioni di reiterazioni di incontri non sempre necessari e poco utili. Le interviste evidenziano non tanto la valutazione sul lavoro *in remote*, quanto una richiesta implicita, ma spesso anche esplicita, di praticare un modello ibrido.

Infatti, come si è già detto, è fortissima l’insistenza in molte delle interviste raccolte non tanto sulle problematiche del lavoro da remoto, quanto su quello che evidentemente esso non può dare, perché consustanziale alla presenza fisica delle persone. Infatti, come dichiarano i lavoratori: *“Con l’assenza di contatto, riunioni e meeting, che ora sono fatti online, mi mancano stimoli in più dall’esterno e poi tutte le riunioni che avevamo su argomenti diversi sono saltate e la continuità sui progetti è saltata. La quotidianità è saltata, la qualità continua e alcuni nuovi progetti sono stati avviati, ma a livello strategico mi è mancato avere un confronto diretto con i miei collaboratori e parlare direttamente con loro”*; *“Come faccio a tenerli uniti senza vederli, non ho più il contatto, non sento più il polso. Non sono da riunioni, ma nell’open space lo vedevi subito se le cose andavano bene, ero preoccupata che non si sentissero parte della comunità”*; *“Il contatto fisico manca. Andare in azienda è anche sorridere coi colleghi, prendere il caffè insieme,*

vivere l'ufficio insieme. Difficile gestire la distanza sociale, che è vissuta in alcuni casi come distanza emotiva".

Va detto che le riflessioni su quello che il lavoro da remoto non può dare coinvolgono ogni livello aziendale, fino all'esercizio di attività di leadership, come emerge da una intervista: *"La leadership in un contesto diverso, gestire il team, prima osservavo le persone e capivo le dinamiche, ed ero in difficoltà se non lo facevo"*.

Sono testimonianze sufficienti per capire che non è in gioco il valore del contributo al lavoro aziendale che può provenire dallo smart working, dalle nuove tecnologie, delle opportunità che aprono e del di più che apportano, ma c'è una insistenza sulle cose che il *remote* non può dare, perché tipiche della compresenza fisica. Pertanto, il grande esperimento di massa del lavoro da remoto, blindati in casa, rinvia a una soluzione che si impone come la più efficace: il modello ibrido, capace di far coesistere gli innumerevoli vantaggi operativi, pratici del *remote* con quelli umani, di condivisione anche informale in azienda, basati sulla relazionalità stretta, diretta, *de visu*, da cui nascono empatie e intrecci inattesi.

È noto che soprattutto la creatività necessita della informalità del rapporto umano, che trova sempre e comunque il modo di emergere, anche in attività altamente strutturate come le riunioni aziendali. Il periodo del lockdown ha avuto, agli occhi di tanti lavoratori, il grande merito di mettere uno stop a una sorta di proliferazione delle riunioni, degli incontri in ufficio e fuori, che troppo spesso erano più espressione di una inerziale moltiplicazione fine a se stessa che di una esigenza operativa finalizzata. D'altro canto, si è definitivamente sdoganato il valore dello smart working, spianando la strada a un buon modello ibrido tutto da costruire.

È interessante capire quali competenze e capacità dei lavoratori sono state particolarmente sollecitate dall'evento inedito e inatteso, e che hanno aiutato maggiormente a stare al passo. È evidente il vantaggio delle persone al lavoro in aziende già predisposte per il *remote*, perché disponevano delle tecnologie necessarie e hanno saputo mettere in campo immediatamente ciò che serviva per garantire lo svolgimento del lavoro da casa. Lo dice a chiare lettere un intervistato, con riferimento all'infrastruttura tecnica e di formazione della propria azienda: *"Abbiamo avuto un vantaggio di 2-3 anni di percorso di trasformazione digitale, siamo arrivati molto preparati quando la distanza è diventata una necessità e non un'opportunità"*. Così si esprime un altro lavoratore sulla sua esperienza e collocazione soggettiva nella crisi: *"Abitudine a lavorare già da remoto, non mi ha portato ansia anche se sono grande di età"*.

L'abitudine alla tecnologia abilitante al *remote* è stata premiata, dando anche un senso a investimenti nell'It a volte anche molto rilevanti, che fino al

lockdown dovevano ancora scontrarsi con i pregiudizi, per cui non si riusciva a concepire l'esercizio delle attività lavorative in modo diverso da quello tradizionale.

Altre risorse si sono dimostrate decisive, che riguardano la dimensione psichica delle persone. E la parola chiave è ancora e sempre: adattamento. Le parole di tanti intervistati lo esplicitano senza ambiguità: *“La capacità adattiva e la flessibilità ad adattarsi alle situazioni contingenti. Non mi sono mai occupata di crisi fino a due mesi fa e oggi è parte della mia job. Quindi la capacità adattiva”*; *“La flessibilità e la capacità di adattamento al nuovo modo di lavorare e alle richieste che vengono dall'azienda”*; *“Capacità di adattamento, interagire come tempi e interlocutori (sia livelli bassi che alti come gerarchia)”*; *“Velocità di adattamento”*; *“Flessibilità, capacità di adattarsi al contesto”*.

È un coro polifonico di richiami alla capacità di adattamento e alla esperienza maturata nel tempo. Chi si è tradizionalmente confrontato con contesti mutevoli, evolutivi, per cultura aziendale e per attitudine personale, è riuscito a rispondere alle improvvise e intense sollecitazioni al mutamento, con una capacità straordinaria di entrare in partita senza troppa sofferenza. Il richiamo rituale alla flessibilità lascia il posto all'esperienza concreta, in termini anche di propensione mentale ad accettare i cambiamenti, senza nostalgie del passato e senza limitarsi a seguire l'inerziale fluire degli eventi.

Da un giorno all'altro, le persone sono state chiamate a riorganizzare la vita fin dentro casa e la relazionalità più intima e personale, e solo una straordinaria capacità di adattamento ha consentito di rispondere, tanto più che dentro la riorganizzazione è entrato anche il lavoro. Arrivato in casa, non è stato più un insieme strutturato di cose da fare in una *location* predefinita, bensì un fluire di cose da gestire da casa propria, magari dentro la pressione di un ambiente familiare sovrasollecitato dalle sfide. È evidente che la dimestichezza con situazione di crisi e di ricerca di soluzioni ha aiutato chi, per ragioni personali o anche per ragioni aziendali, ne aveva fatto esperienza in fasi precedenti della propria vita professionale. Un intervistato esplicita questa capacità diventata d'improvviso una risorsa decisiva: *“Ho sempre lavorato in contesti di crisi, ho sempre lavorato sulla risoluzione, come traghettare positivamente verso un futuro. Certe attività che si sono fermate vanno ripensate. Ora si porta avanti lo straordinario, l'innovazione e si implementa il più possibile. L'importante è essere pronti per il dopo e lasciare indietro quello che dell'ordinario è inefficace”*.

È un approccio di grande efficacia, sorprendente perché applicato a un contesto in cui può essere forte la tentazione di sopravvivere semplicemente, senza pensare troppo come sarà quel che verrà dopo. Chi ha pratica profes-

sionale di crisi sa che una parte del dopo si gioca subito e che la dinamica che la crisi crea mette in movimento anche strutture antiche, consolidate, di solito inamovibili.

Entra in gioco, quindi, la dimensione psichica, la tenuta mentale, le risorse psicologiche che aiutano a fare bene la propria parte e magari a dare qualcosa in più agli altri: *“Ascolto, empatia, sensibilità, inclusione. Capire che quello che vivo io non è quello che vivono gli altri. L’azienda appiattisce perché dentro siamo uguali. Qua invece l’azienda entra in casa. Bisogna cercare di mettersi nei panni degli altri. Oggi chiamo coloro che so essere solo in quarantena. Serve un maggiore senso di empatia, sia del leader che del collaboratore”*.

Quello che in condizioni normali può essere percepito impropriamente come buonismo o come un eccesso di attenzione a questioni extralavorative, nell’eccezionalità del lockdown è diventato una capacità specifica di “pensarsi come gli altri”, cioè uscire dal facile soggettivismo di chi applica al mondo la propria condizione. Ed è una dote di leadership riuscire a capire come regole uguali, per la società e per l’azienda, si sono applicate a situazioni molto diverse, dove ad esempio la scuola dei figli non è la solita preoccupazione dei genitori, ma una esigenza vitale di far continuare la pratica didattica a distanza dei figli, aiutandoli così a ridurre l’impatto dello spaesamento che inevitabilmente ha colpito anche i giovani all’avvio del lockdown.

È evidente che gestire una situazione così complessa non consente risposte a tutto tondo, ma impone il ricorso a una logica di priorità, lasciando vuoti e fatti irrisolti. Le interviste evidenziano bene la questione: emerge anche la maturità di comprendere che sono esiti quasi inevitabili di situazione di eccezionalità in cui, in fondo, le aziende e le comunità di lavoratori hanno reagito molto bene.

Nell’emergenza, praticare l’ordinario nell’eccezionalità è stata la sfida suprema per le organizzazioni complesse, vincolate comunque alla sostenibilità economica: è chiaro che tutto ciò che spingeva oltre la routine e l’ordinario è stato penalizzato o comunque ha avuto minori attenzioni e risorse dedicate. Per certi versi, si può dire che la creatività ha dovuto esercitarsi sull’ordinario, e si può anche dire che lo ha fatto molto bene: *“Ho dato poco spazio alla creatività. Adesso bisogna ragionare sul piano di sviluppo del prossimo anno, e usare più la parte creativa”*.

L’esperienza straordinaria vissuta dai lavoratori in questo periodo è foriera anche di altri insegnamenti, che sono ben evidenziati dalle loro parole. In primo luogo, emerge un salutare stimolo all’autocoscienza e al ripensarsi: *“Bisogna di riorganizzazione e di cambiare atteggiamento (meno rigido su alcune situazioni, più tollerante su altre)”*. Anche una percezione diversa,

più sobria e funzionale della mobilità: *“Non è così fondamentale spostarsi”*. Traspare pure la convinzione che tutto può succedere e che, a questo punto, il campo di oscillazione del possibile è molto più ampio di quanto preventivato: *“Non c’è più certezza di nulla”*. E poi viene a galla una nuova metrica del proprio benessere e del valore delle cose: *“Senso di precarietà che fa apprezzare le piccole cose, non dare per scontato. La riscoperta dei valori della famiglia e della nostra azienda come estensione di un ambiente familiare”*.

È, insomma, una visione più vera di abilità e criticità di ciascuno e anche della propria organizzazione. E risalta la scoperta di cose sotto gli occhi, ma prima non captate: *“Come quando fai una vacanza con un po’ di amici che non conosci. Scopri che qualche ruolo è ridondante, il valore aggiunto è limitato. Per contro, scopri persone che performano meglio e che si sentono più libere”*.

È la percezione, in fondo, che l’organizzazione strutturale dell’azienda non è intoccabile e che tutto può essere rimesso in discussione e ripensato. Non ci sono totem intoccabili: *“Modificabilità del modo di lavorare”*.

Infine, quella vissuta è stata anche una fase rivelatoria di risorse e di capacità sommerse, di solito coperte da altri aspetti: *“L’occasione di vedere quanto siamo resilienti (come persone e come azienda)”*; *“Occasione di vedere quanta capacità di innovazione abbiamo”*.

4.6. Le sfide del futuro prossimo

Il rientro non può essere un semplice *rewind* organizzativo e delle pratiche operative: questa è la certezza ampiamente condivisa dai lavoratori intervistati. Sarà un processo dinamico, in cui conteranno gli effetti del trauma, le modificazioni introdotte nell’emergenza che sono destinate a restare. In sintesi, per le aziende il futuro sarà molto legato a modelli gestionali e organizzativi del lavoro in linea con le opportunità che si sono aperte.

Emerge il timore di eccessi di semplificazione da parte aziendale, ad esempio forzando alcuni lavoratori *in remote*, magari tentando di riattivare culture e pratiche pregresse. Secondo gli intervistati, questo sarebbe l’errore peggiore in cui può cadere l’azienda, che peraltro determinerebbe costi elevati.

L’epicentro della nuova fase è una intensificazione del rapporto con le tecnologie, da vivere non più come scialuppa di salvataggio nei casi di emergenza o come un dovere individuale, bensì come una componente costitutiva di un modello migliorativo di gestione del lavoro.

La retorica dell’Ict di questi anni non ha colto il senso più profondo del contributo che le nuove tecnologie possono dare: essere il fattore abilitante

di modelli ibridi in cui il lavoro e le aziende recuperano tempo e lo ridistribuiscono in modo più funzionale, senza rinunciare però al valore specifico della presenza fisica e dell'erogazione delle prestazioni nelle sedi.

Associata al più intenso e intelligente ricorso alle tecnologie vi è poi una diversa idea della formazione: non più funzione ancillare, ma da inserire dentro le dinamiche più avanzate di ripensamento dei processi di business. Alta è l'insistenza dei lavoratori intervistati su una formazione, per buona parte da erogare anche a distanza, che garantisca a tutti l'inclusione nei processi tecnologici abilitanti e, al contempo, aiuti a liberare il lavoro degli aspetti più di routine, più serializzati e standardizzati, e aiuti anche a creare *room* dove l'interazione abbia chance ulteriori.

In sostanza, il lavoro da remoto non va inteso come sostitutivo della fisicità, bensì come fonte di nuove opportunità di relazionalità con persone e ambiti distanti, magari non strutturalmente legati all'azienda. Dalla tecnologia arriva quindi un contributo vitale per ampliare gli spazi di relazionalità: non per comprimere quelli fisici o per spostare quote di relazionalità fisica sul virtuale.

Un'altra sfida per le aziende, poi, è la capacità di gestire le diverse soggettività nel contraccolpo del rientro nell'attività ordinaria, perché ciascuno si porterà dietro il bagaglio di un periodo eccezionale, che ha marcato la psiche per l'entità delle sfide e per l'autopercezione dello sforzo messo in campo. Le diverse condizioni soggettive sono espone bene dalle parole di un intervistato: *“Il rientro delle persone, il ritorno alla quotidianità della vita lavorativa: c'è chi sarà esasperato dall'essere a casa e torna al lavoro volentieri, chi invece, abituatosi a lavorare da casa, farà fatica a rientrare al lavoro per la frenesia che ci caratterizza. Le mamme con figli che lavorano a casa e ritornano in ufficio senza figli non avranno dei grandi impatti sul fronte della frenesia, perché l'hanno sperimentata anche a casa, mentre chi si è cullato su ritmi tranquilli avrà un maggiore impatto”*.

D'altro canto, si porrà il problema epocale di definire il punto di equilibrio tra lavoro a distanza e presenza fisica in sede, tenendo conto anche della fortissima differenziazione delle aspettative, delle valutazioni e dei desideri dei lavoratori. In questo quadro, guai a non vedere come, rispetto al rapporto con il lavoro *in remote*, si vada delineando un'altra disparità: tra chi lo potrà svolgere per tanto tempo e chi potrà farlo solo per qualche giorno, tra chi lo potrà adottare e chi semplicemente non potrà farlo a causa della propria specifica mansione. È una problematica per le aziende opportunamente indicata da un intervistato: *“Noi stiamo già affrontando il problema della gestione dello smart working. Per gli uffici lo smart working continuerà a rotazione, vedo più problematica la produzione, perché lì è più difficile stare lontani*

dagli altri, vedo più problemi organizzativi. Agli operai bisogna far capire che non sono da soli”.

Una volta capito come affrontare le problematiche all'interno dell'azienda, legate al ritorno a una nuova ordinarietà aziendale, si è solo all'inizio delle nuove sfide. Perché, come evidenziato nell'indagine quantitativa dalla maggioranza di lavoratori, a guidare i processi evolutivi saranno clienti e mercati. Ecco il centro della nuova sfida, a cui finirà per adeguarsi anche il modello di lavoro interno: *“Bisognerà capire come i consumatori cambiano le loro abitudini e le loro preferenze. Pensiamo soprattutto ai consumatori, dovremo intercettare i nuovi consumi e i nuovi trend e stare attenti a come evolve il mercato”*. La percezione del mutamento epocale è la percezione di una evoluzione complessiva in corso. E l'attività aziendale alla fine misurerà la sua sostenibilità in relazione alla capacità di stare sui nuovi mercati.

Per tirare le somme, è evidente che le sfide del lockdown e quelle della fase 2 sono uno straordinario *stress-test* per se stessi, per i colleghi e per i capi. La ricerca racconta un quadro tendenzialmente positivo, con qualche ombra: emerge la richiesta di una decisionalità aziendale non autocentrata, non autoreferenziale, non arroccata sulla difesa, ma capace di assumersi responsabilità trasparenti, a cominciare da quella di far sentire il corpo aziendale una comunità, cioè un aggregato di persone unite da un destino comune.

A poco serve una leadership solipsisticamente convinta del valore della propria azione, se non passa attraverso la legittimazione non formale dell'ascolto e della condivisione. Nel mondo post Covid-19 le linee di frattura nelle comunità aziendali sono profonde: ogni eccesso di personalismo rischia di ritrovarsi di fronte a errori e fallimenti, e si vota inesorabilmente all'inefficacia.

Appendice: i giovani

Nel primo capitolo si è visto come, in un contesto in cui il lavoro è caratterizzato da un alto livello di incertezza, i giovani faticano a inserirsi in una dimensione sociale compiutamente adulta. Sono loro tra le principali vittime della situazione socio-economica determinata dalla pandemia. Come mai le nuove generazioni sono state così penalizzate dal Covid-19?

Una prima considerazione utile quando si parla dei giovani e del loro vissuto della pandemia è che si tratta di una categoria tutt'altro che scontata. Se le categorie di “adulto” e “bambino” sono sempre esistite nella storia, i giovani – intesi come corpo sociale distinto, incuneato tra l'età della fanciullezza e l'età adulta – costituiscono un soggetto riconosciuto più di recente. È solo all'inizio del Novecento infatti che prende forma quel processo che porterà un semplice aggettivo (es. “uomini *giovani*”) a diventare un termine-concetto complesso. I giovani, come raggruppamento sociale con caratteristiche peculiari rispetto al resto della popolazione, nascono grazie all'aumento del benessere e al conseguente allungarsi del periodo scolastico e si conquistano il loro posto nel mondo in un primo tempo negli anni '20 dopo la Prima Guerra Mondiale, poi sempre con maggior decisione dopo la Seconda Guerra Mondiale e infine con l'impeto dei movimenti del '68.

Posto che - anche se da poco - i giovani esistono eccome, non è affatto banale darne una definizione e capire in quale fascia d'età si collochino: dai 15 ai 30 anni? Dai 20 ai 35? Forse ancora a 40 anni si può essere considerati tali? Certamente non vi è una risposta univoca, forse giovani ci si sente e basta. L'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), almeno in parte, ci toglie il dubbio: considera giovani le persone con età comprese tra i 15 e i 34 anni¹.

1. Ai fini della nostra ricerca si è deciso di considerare giovane anche chi ha compiuto il 35esimo anno di età.

Non stupisce che questa categoria oggi sia così ampia e che si sia protratta l'età per farne parte. Ciò per almeno tre motivi: in primo luogo dagli anni Settanta in poi, a causa della maggiore scolarizzazione, la fase di ingresso nel mondo del lavoro è sempre più slittata in avanti, costringendo le persone a cominciare a lavorare ben più tardi rispetto alle generazioni precedenti. In secondo luogo, dal dopoguerra ad oggi, la vita media si è allungata di circa vent'anni: gli anziani restano tali più a lungo e lo stesso vale per i giovani. Infine i giovani sono numericamente pochi a causa del loro calo demografico: infatti i giovani sotto i trent'anni sono oggi solo il 28% della popolazione.

Su questo scenario incombe il Covid-19. Di certo alcuni problemi per i giovani esistevano già (es. l'elevata disoccupazione, i lavori precari, gli ascensori sociali bloccati, ecc.), la pandemia li ha amplificati e resi ancor più evidenti. In questo contesto si tratta per tutti di riuscire a gestire la contraddizione tra la necessità di non fermarsi nonostante le difficoltà ed investire sul futuro e le prospettive che si presentano opache ed incerte. Dentro questa contraddizione si trovano anche, e forse soprattutto, i giovani che esprimono spinte contrastanti su tre temi: l'home-working, la ricerca di scopo nel lavoro e la visione del futuro.

In tema di trasformazione digitale e smart-working, da febbraio 2020 è come se la storia si fosse messa a correre. In particolare lo smart-working, prima della pandemia molto auspicato ma assai poco praticato, è diventato una realtà quasi totalizzante seppure in una versione più "remote" che smart. In questo cambiamento i giovani hanno avuto l'opportunità di svolgere un ruolo di primo piano: infatti, forti delle loro conoscenze tecnologiche, sono stati un supporto fondamentale per chi non aveva sufficiente padronanza delle soluzioni tecnologiche. Ciò a cui si è assistito è stata una sorta di *reverse mentoring* generalizzato (i giovani che insegnano ai più senior). In tal senso i giovani sono stati portatori di innovazione ed energia. La ricerca su questo punto evidenzia vissuti e spinte contraddittorie. Da una parte vi è la soddisfazione di veder realizzata una aspettativa di cambiamento nelle modalità di lavoro di cui i giovani erano già i maggiori promotori, dall'altra una maggiore consapevolezza dei limiti che questo cambiamento, ancora acerbo nelle modalità realizzative, determina: difficoltà nei processi di apprendimento e crescita, senso di distanza e anonimie nei confronti dell'azienda, necessità di ribilanciare spazi e tempi di lavoro e personali. Inoltre dalla ricerca emerge che i giovani si pongono il quesito di come le aziende riusciranno a coniugare le nuove modalità di lavoro con le esigenze di produttività, una volta fuori dall'emergenza. Certo è che, se in condizioni normali l'esempio e l'emulazione di comportamenti e pratiche adottati dalle figure più *senior* costituiscono forme tacite e non forma-

lizzate di trasmissione della conoscenza e formazione professionale, l'apprendimento *on the job* difficilmente può essere mediato da uno schermo. D'altro canto anche i processi di valutazione, che sono intrinsecamente legati a crescita e sviluppo dei giovani in azienda, risentono delle modalità di lavoro adottate durante la pandemia, evidenziando la necessità di un ripensamento generale dei sistemi di *performance management*.

Dal lavoro di indagine svolto emerge una conferma: i giovani nelle aziende ricercano la possibile identificazione di scopi sociali (*purpose*) che vadano oltre la semplice realizzazione di obiettivi economico-finanziari. In tal senso emerge come il Covid-19 abbia accentuato la riflessione sugli scopi e abbia acceso la speranza che l'azienda sappia adottare modelli di business e di sviluppo più orientati in modo esplicito alla sostenibilità economica, sociale e ambientale. Queste motivazioni sono confermate da numerose indagini relative a ciò che determina attrattività delle aziende verso i giovani. Tuttavia la spinta a lavorare perseguendo scopi di rilevanza sociale maggiore, la ricerca di identificazione con un *purpose* nobile, con un mix di valori che vada oltre quelli economico-finanziari, sembra essere in relativa contraddizione con una tendenza piuttosto marcata a salvaguardare spazi di vita privata e svago, relegando il lavoro dentro un perimetro circoscritto e rispettoso del *work-life balance*. Molti giovani hanno dichiarato di aver sofferto un forte stress nel periodo di lockdown, principalmente causato dall'eccesso di reperibilità e dalla carenza di tempo per sé stessi: il tema del *work-life balance* è sicuramente caro alle nuove generazioni che, pur non dovendo gestire gli impegni di una famiglia, ci tengono a ritagliarsi momenti per sé al fine di coltivare (e spesso moltiplicare) relazioni e interessi personali. In un'epoca in cui il *social* e la socialità sono assolutamente irrinunciabili, questo bisogno di relazionarsi tra pari è sfociato in situazioni pressoché paradossali: sono nati ricchi e appetitosi aperitivi *online*, faticose sessioni di fitness *homemade*, dottorandi che festeggiano la laurea in pigiama... insomma i giovani si sono dati da fare affinché la loro "normalità" non fosse bruscamente interrotta.

Infine la ricerca mette in evidenza una decisa polarizzazione tra giovani che si sentono esclusi e amareggiati in quanto in condizioni di disoccupazione o con occupazioni molto precarie e coloro i quali - grazie al lavoro - si fanno promotori di una motivazione positiva a ripartire. Ciò che suscita una certa preoccupazione è che, dall'analisi delle verbalizzazioni, emerge che una visione più positiva della realtà e del futuro è spesso alimentata da una certa tendenza ad evadere, a ricercare conforto e riconoscimento in forme di identificazione virtuali: giochi *online*, serie televisive, aperitivi virtuali ecc.

Se nel corso del lockdown questa ricerca di evasione ha avuto una funzione comprensibile di compensazione dei disagi provocati dall'isolamento forzato, è auspicabile che essa non diventi una soluzione stabile di fuga dalla realtà e di rifugio dalla frustrazione provocata dalle difficoltà di realizzazione sociale e professionale.

Ma i giovani privi di immaginazione e speranza non sono giovani: *“Volare è potere, nulla è impossibile, la motivazione è tutto”*.

Tabelle e figure

Tab. 1 – Sentiment dei lavoratori nel lockdown (val. %) (scala da 1 = incertezza e paura, a 6 = positività e fiducia)

<i>Scala</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Val. %	3,3	4,3	13,7	27,6	27,6	23,6

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 2 – Principali stati d’animo dei lavoratori durante il lockdown (val. %)

	<i>Val. %</i>
Preoccupazione	60,3
Paura della malattia	27,6
Speranza	25,3
Senso di incertezza	25,2
Paura per le difficoltà economiche	24,7
Impotenza	20,6
Tristezza	13,8
Fiducia	13,1
Incredulità	12,9
Positività	12,6
Iperattivismo, spinta al fare	12,5
Smarrimento, disorientamento	10,7
Senso di fatica	10,6
Angoscia	10,0

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 3 – Graduatoria degli aspetti positivi del lockdown, secondo i lavoratori (val. %)

	<i>Val. %</i>
Ho più tempo da dedicare a me stesso/a e/o alla famiglia	50,0
Maggior pragmatismo, più attenzione alle reali priorità e agli obiettivi	38,7
È migliorata la gestione del tempo	32,2
Le persone sono più disponibili e collaborative	27,4
Le comunicazioni sono più mirate e sintetiche	25,4
Si è rinnovato il senso di appartenenza all'azienda	23,9
Cose che prima sembravano impossibili ora le stiamo realizzando	18,8
È possibile dedicare tempo e attenzione all'aggiornamento	17,0

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 4 – Graduatoria degli aspetti negativi del lockdown secondo i lavoratori (val. %)

	<i>Val. %</i>
Mancanza di relazioni sociali	45,7
Mancanza di libertà	40,1
Mancanza di informazioni chiare	31,4
Mancanza di contatti informali/quotidiani	28,7
Senso di isolamento	26,3
Necessità di rinunciare a passioni/hobby	23,2
Obiettivi e priorità che cambiano	21,4
Mancanza di scambi rapidi e continuativi di idee, opinioni, sensazioni...	18,3
Gestione degli spazi domestici	15,3
Problemi tecnici (connessione, reti domestiche poco performanti...)	14,6
Difficoltà di comunicazione	7,5
Inefficienza nella gestione del tempo	3,4
Difficoltà nell'utilizzo delle tecnologie	3,1

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 5 – Aspetti positivi del lavoro da remoto secondo i lavoratori (val. %)

	<i>Val. %</i>
Si sono accelerati cambiamenti nel modo di lavorare	33,9
Ho la percezione di maggiore autonomia e fiducia	27,9
È migliorata la qualità del lavoro	12,8
I processi di lavoro sono più semplici e snelli	9,3

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 6 – Stati d’animo dei lavoratori: confronto tra ripresa post lockdown e periodo del lockdown (val. %)

	<i>Ripresa post lockdown</i>	<i>Diff. % Ripresa post lockdown –lockdown</i>
Speranza	42,2	+16,9
Energia, voglia di fare	38,6	+26,1
Preoccupazione	33,9	-26,4
Positività	31,8	+19,2
Fiducia	26,2	+13,1
Paura della malattia	20,9	-6,7
Senso di incertezza	18,8	-6,4
Timore di riprendere il ritmo	16,7	-
Tranquillità	14,1	+6,9
Paura per le difficoltà economiche da affrontare	12,2	-12,5
Serenità	8,6	4,5

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 7 – Principali aspetti positivi della ripresa post lockdown secondo i lavoratori (val. %)

	<i>Val. %</i>
Voglia di ripartire	68,7
Rivedere i colleghi	53,0
Poter pensare a cosa fare di nuovo e di diverso	41,0
Rassicurazione economica	33,8
Riprendere le mie attività	32,6
Si accelerano cambiamenti nel modo di lavorare	26,9
Tornare alla routine a cui ero abituato/a	21,7
Riappropriarmi del mio ruolo professionale	19,7
Sarà come rinascere	15,0
Non ci sono aspetti positivi	1,1

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 8 – Principali aspetti critici della ripresa post lockdown secondo i lavoratori (val. %)

	<i>Val. %</i>
Temo che fuori casa non si rispettino le regole di sicurezza (mascherine, distanze ecc.)	43,0
Con le scuole chiuse i figli restano a casa	31,7
Distanziamento e protezione adeguati negli spazi comuni (mensa, aree break...)	27,9
Pressioni conseguenti al recupero di risultati aziendali	26,7
Temo che fuori di casa non si faccia un uso corretto dei Dpi	26,1
Problemi di organizzazione/pianificazione del lavoro	23,7
Raggiungere il posto di lavoro con i mezzi pubblici	20,3
Timore e riluttanza a entrare in contatto con altre persone	19,7
Coordinamento con i colleghi, alcuni in sede e alcuni in smart working	14,4
Non ci sono criticità particolari	12,8
Il mio lavoro prevede molti spostamenti in Italia e/o all'estero	10,4
Una situazione familiare preoccupante per motivi di salute a causa del Covid-19	9,8
Familiari che a causa del Covid-19 hanno preoccupazioni economiche	8,1

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

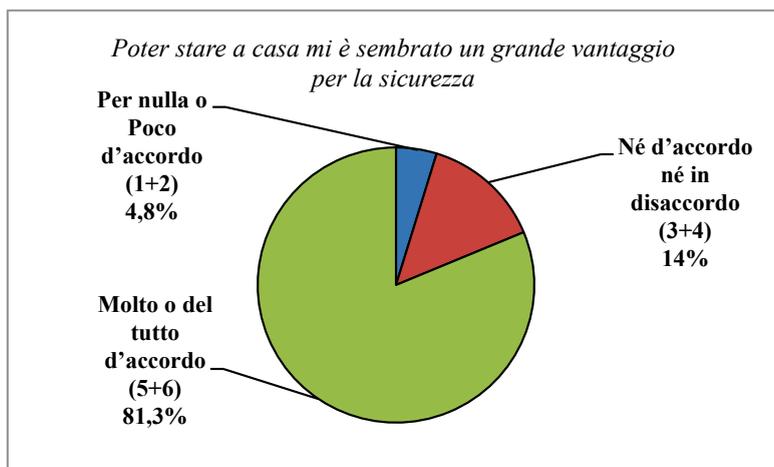
Fonte: indagine Summit, 2020

Tab. 9 – Opinione dei lavoratori sulle iniziative che le aziende dovrebbero intraprendere per agevolare la ripresa delle attività lavorative nel post lockdown (val. %)

	<i>Val. %</i>
Occasioni di formazione a distanza su capacità e qualità personali che saranno utili per il futuro	45,6
Occasioni di informazione/aggiornamento sull'andamento dell'emergenza sanitaria	39,4
Occasioni di formazione a distanza sull'utilizzo delle tecnologie	35,9
Occasioni di formazione a distanza sulla gestione dei collaboratori e del team nella fase di rientro	33,9
Occasioni di formazione a distanza sulla gestione dello stress e sulla resilienza	30,7
Supporto e sostegno individuale a distanza (a cura di Psicologi) per migliorare la gestione dello stress e il benessere emotivo	27,3

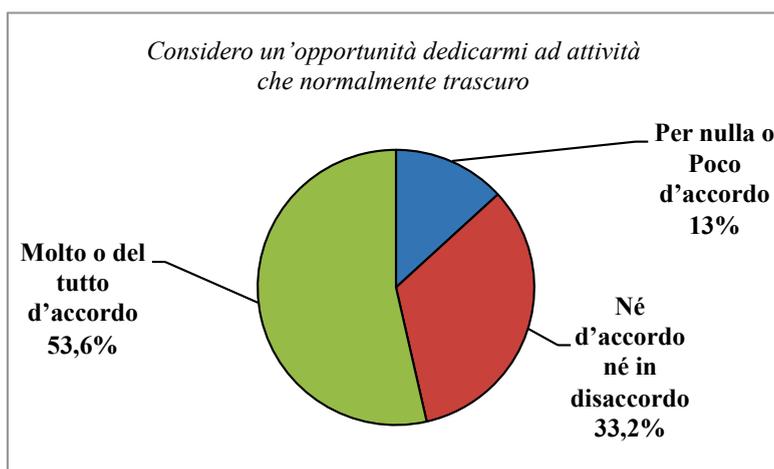
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 1 – Opinioni dei lavoratori sui vantaggi del confinamento in casa per la sicurezza (val. %) (scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



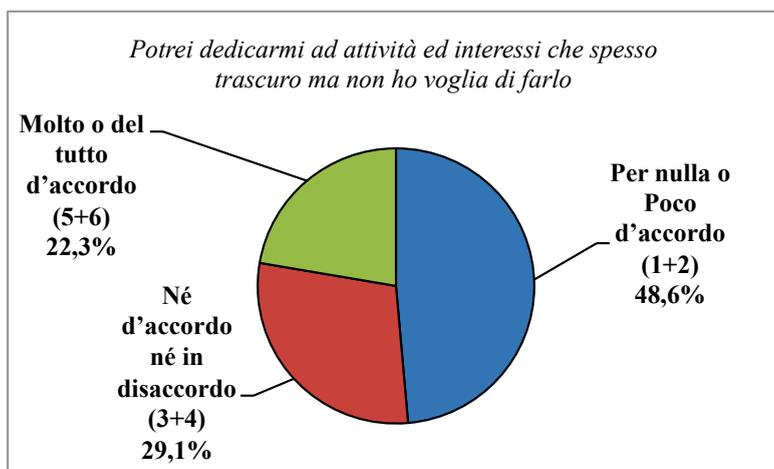
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 2 – Lavoratori che considerano il lockdown una opportunità per dedicarsi ad attività che generalmente trascurano (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



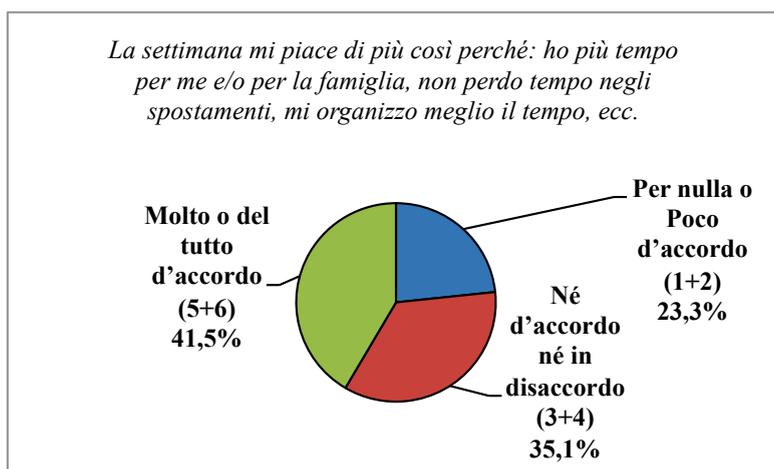
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 3 – Lavoratori che nel lockdown hanno avuto voglia di dedicarsi ad attività che spesso trascurano (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



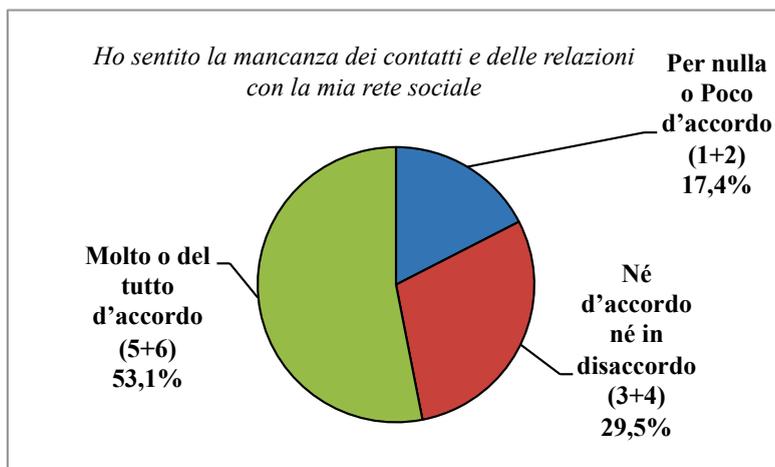
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 4 – Lavoratori che preferiscono la settimana lavorativa in lockdown rispetto a quella pre Covid-19 (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



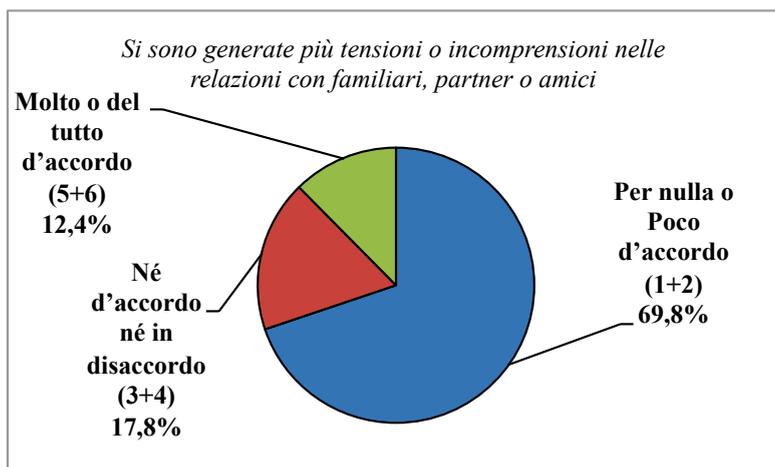
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 5 – Lavoratori a cui sono mancati i contatti e le relazioni della loro rete sociale durante il lockdown (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



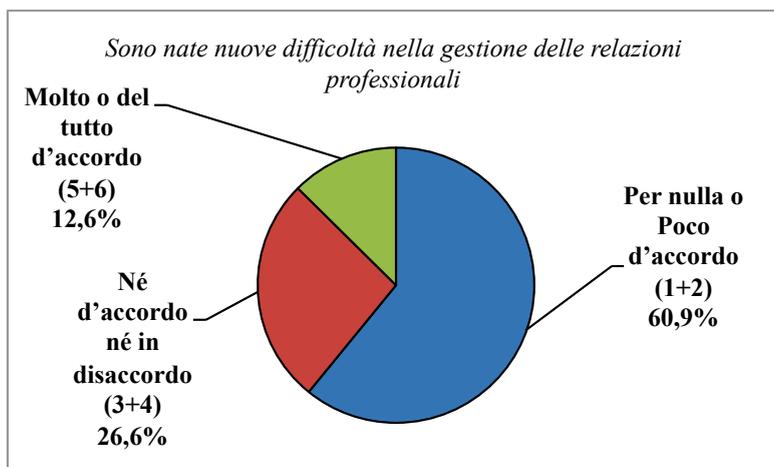
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 6 – Lavoratori che hanno avuto conflitti, tensioni in famiglia durante il lockdown (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



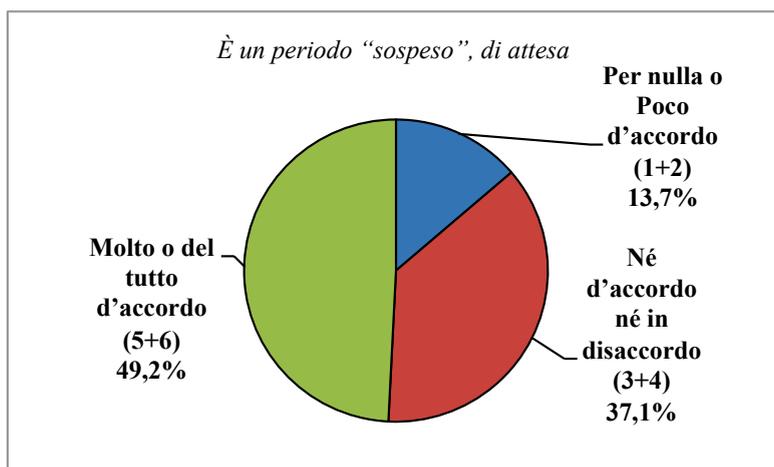
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 7 – Lavoratori che hanno avuto difficoltà nella gestione delle relazioni professionali durante il lockdown (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



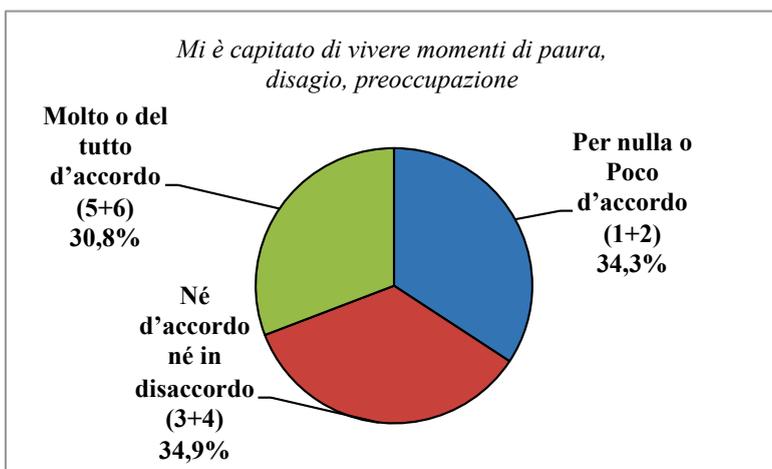
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 8 – Lavoratori che ritengono il lockdown un periodo di sospensione e attesa (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



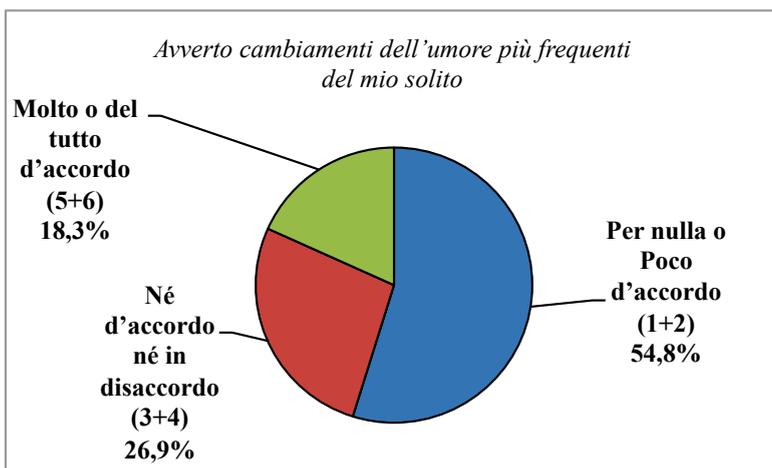
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 9 – Lavoratori che hanno avuto durante il lockdown momenti di paura, disagio, preoccupazione (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



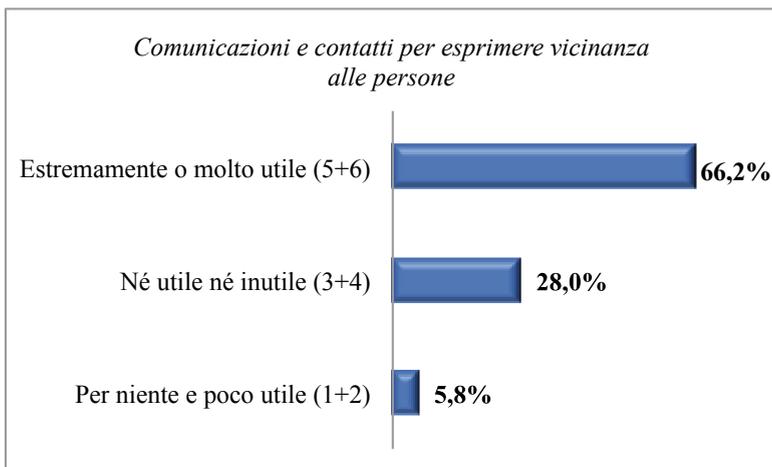
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 10 – Lavoratori che hanno avuto durante il lockdown cambiamenti di umore più frequenti del solito (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = totalmente d'accordo)



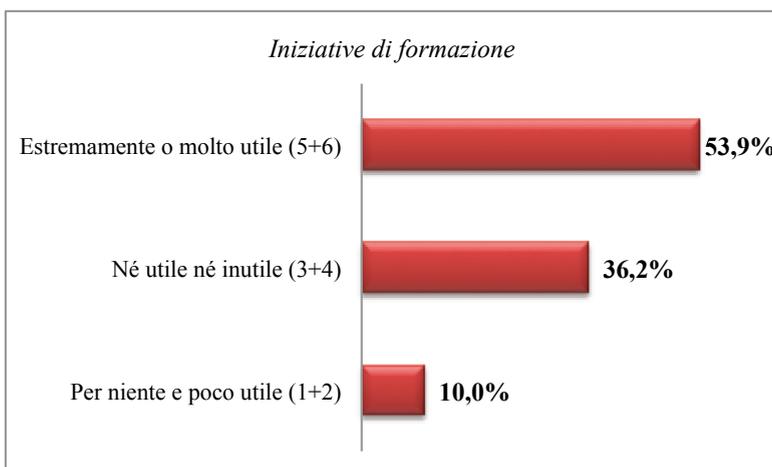
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 11 – Opinioni dei lavoratori sull'utilità di iniziative di comunicazione delle aziende per esprimere vicinanza alle persone nel lockdown (val. %, scala da 1 = per niente utile a 6 = estremamente utile)



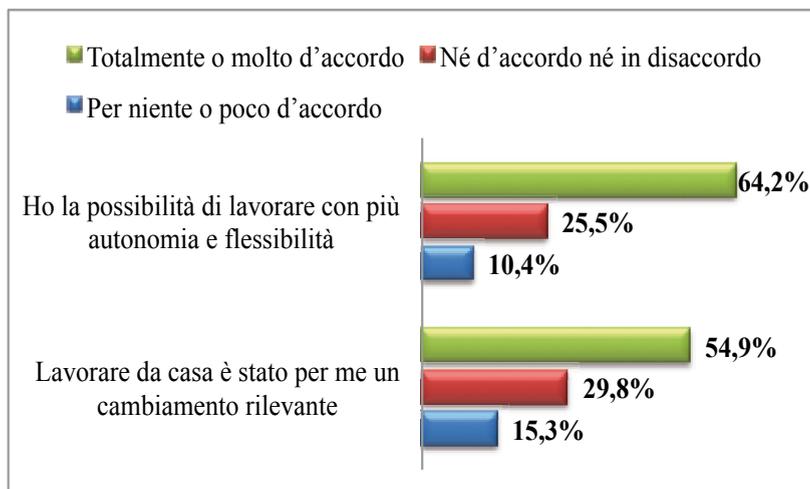
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 12 – Opinioni dei lavoratori sull'utilità di iniziative di formazione delle aziende nel lockdown (val. %, scala da 1 = per niente utile a 6 = estremamente utile)



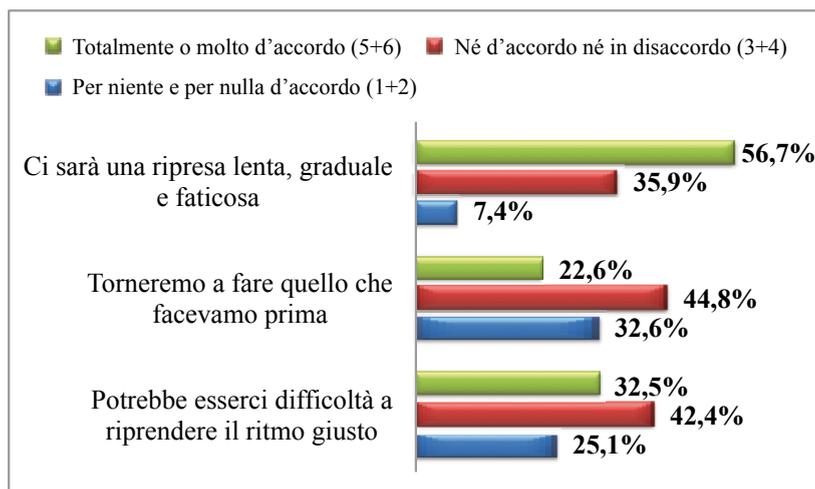
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 13 – Opinioni dei lavoratori sul lavoro da remoto (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = molto d'accordo)



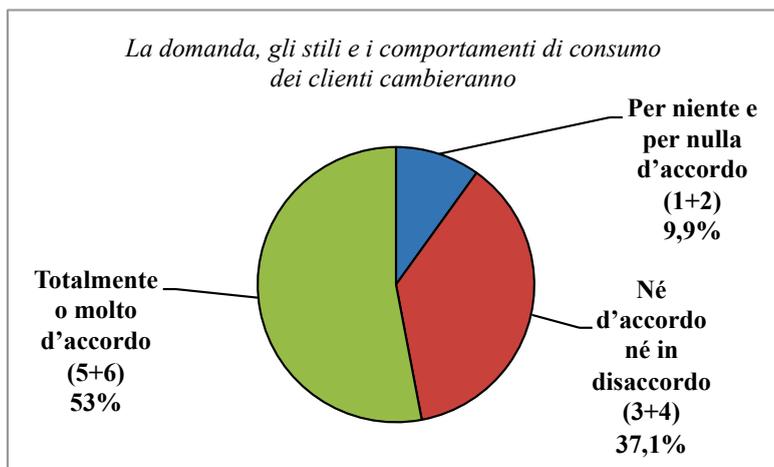
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 14 – Opinione dei lavoratori su come sarà la ripresa post lockdown (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = molto d'accordo)



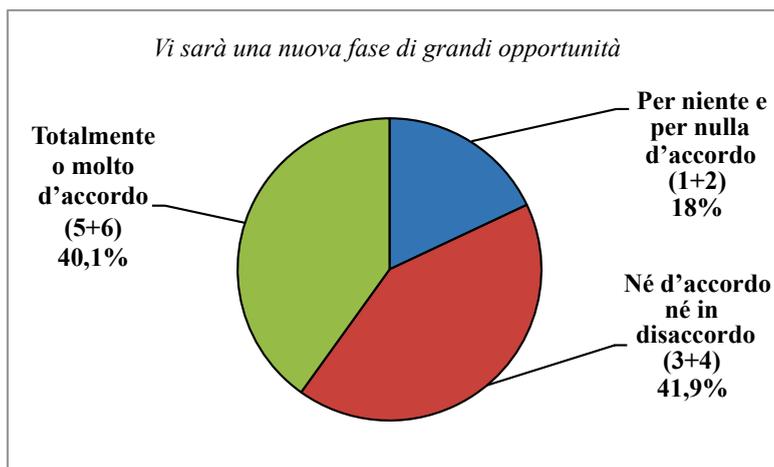
Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 15 – Opinione dei lavoratori sui cambiamenti che nella ripresa post lockdown ci saranno su domanda, stili e comportamenti di consumo dei clienti (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = molto d'accordo)



Fonte: indagine Summit, 2020

Fig. 16 – Opinione dei lavoratori sulla ripresa come fase di opportunità nel post lockdown (val. %, scala da 1 = per niente d'accordo a 6 = molto d'accordo)



Fonte: indagine Summit, 2020

Gli autori

Patrizia Italiano. È Amministratore Delegato e Senior Partner di Summit. È stata Responsabile HR e al contempo Responsabile dei Programmi di Sviluppo Manageriale di Isvor Fiat. In precedenza in Fiat Group Automobiles è stata Direttore HR dell'Area Marketing, Commerciale e Prodotto World Wide, Responsabile di Recruiting, Sviluppo e Formazione, di Internal Marketing & Communication, dello Sviluppo Manageriale, della Piattaforma Change Management. Le sue aree di elezione riguardano i sistemi e i processi di valutazione, l'executive coaching, il change management, la realizzazione di programmi di formazione manageriale e di leadership development.

Massimiliano Valerii. Direttore Generale del CENSIS. Dopo gli studi in Filosofia a Roma, si è dedicato alla ricerca sociale, economica e territoriale. Al Censis è stato anche responsabile della comunicazione. È il curatore dell'annuale Rapporto sulla situazione sociale del Paese, considerato uno dei più qualificati e completi strumenti di interpretazione della realtà socio-economica italiana. È autore di *La notte di un'epoca* (Ponte alle Grazie, 2019).

Marco Vergeat. È Presidente di Summit e Presidente di Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) nel quale è stato anche responsabile delle ricerche in tema di management e formazione. È stato Amministratore Delegato e Direttore Generale di Isvor Fiat e di Isvor Knowledge System. In precedenza è stato Vice President Managerial Development del Gruppo Fiat, con responsabilità worldwide. Nel passato ha anche operato in diverse società di consulenza nazionali e internazionali. In qualità di professore incaricato ha insegnato “Modelli di direzione e organizzazione” alla Facoltà di Economia dell'Università di Torino, “Metodi e processi di formazione” all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e presso l'Università di Siena. È autore di numerosi saggi, articoli e interviste in tema di management, formazione e comunicazione d'impresa. Attualmente è Direttore Scientifico e curatore di una rubrica fissa di “*Forma Futuri*”, il magazine digitale di cultura manageriale che fa capo ad Asfor e Apaform.

Come hanno vissuto i lavoratori italiani l'emergenza Covid-19, dal lockdown alla ripresa delle attività lavorative? In che modo questa esperienza ha influenzato la percezione dell'impresa e del futuro?

Ecco gli interrogativi alla base della presente ricerca, che inquadra il rapporto dei lavoratori italiani con il lavoro e le aziende dentro la più generale esperienza di vita delle persone nei mesi intensi, sconvolgenti e inediti segnati dalla pandemia. Un obiettivo perseguito attraverso un'ampia e approfondita attività di ricerca svolta nel periodo del lockdown e della ripresa: una indagine quali-quantitativa realizzata attraverso questionari online su un campione di 3.448 lavoratori di grandi aziende italiane; un'indagine qualitativa, mediante interviste dirette a 85 lavoratori (compresi top manager, executive, senior e manager) effettuate con una scheda di riferimento che ha consentito di entrare in profondità nel loro vissuto, con un'attenzione particolare alle diverse reazioni psicologiche e pratiche.

L'evoluzione del sentiment nel passaggio dal lockdown alla ripresa delle attività lavorative, gli impatti del confinamento in casa e della relativa amputazione relazionale nella vita personale e lavorativa, l'apprezzamento delle iniziative intraprese dalle aziende a supporto dei lavoratori, le opinioni e le aspettative sul futuro sono i principali temi affrontati dalla ricerca. I risultati restituiscono uno spaccato vivido e altamente impressivo di come i lavoratori hanno vissuto le profonde rimodulazioni che il Covid-19 ha imposto.

Ecco perché questo rapporto è un importante e utile strumento a disposizione dei decisori aziendali e della public opinion per capire e operare, delineando anche soluzioni utili per stare dentro il futuro facendo tesoro di quanto appreso nell'emergenza della pandemia.

Si ringraziano i ricercatori: Giulia Benzi, Michele Colombo, Elisa Franconi, Matteo Lucchini, Elena Manzini, Alessandra Marazzani, Franco Tartaglia, Giulia Venini.

Marco Vergeat è Presidente di Summit e Presidente di Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) nel quale è stato anche responsabile delle ricerche in tema di management e formazione. È autore di numerosi saggi, articoli ed interviste in tema di management, formazione e comunicazione d'impresa. Attualmente è direttore scientifico e curatore di una rubrica di Forma Futuri, il magazine digitale di cultura manageriale che fa capo ad Asfor e Apaform.

Patrizia Italiano è Amministratore delegato e Senior Partner di Summit. Le sue aree di elezione riguardano i sistemi e i processi di valutazione, l'executive coaching, il change management, la realizzazione di programmi di formazione manageriale e di leadership development. Ha maturato anche una solida esperienza nella progettazione e gestione di indagini qualitative e quantitative condotte attraverso varie metodologie e tecniche.

Massimiliano Valerii è Direttore generale del CENSIS. È il curatore dell'annuale Rapporto sulla situazione sociale del Paese, considerato uno dei più qualificati e completi strumenti di interpretazione della realtà socioeconomica italiana. È autore di *La notte di un'epoca* (Ponte alle Grazie, 2019).