

Coronavirus e cambiamenti futuri: quali sfide manageriali?

Un'indagine esplorativa

REPORT DI RICERCA
- SINTESI -

A cura di Eco-Consult S.r.l.
con la collaborazione
di Comunicazione Italiana



Ben ritrovati!

Eco Consult è un'azienda di salute e sicurezza sul lavoro caratterizzata da **due anime strettamente interconnesse tra loro**. La prima, più tecnica, risolve i problemi dei nostri clienti grazie ai saperi della chimica, dell'ingegneria e della biologia; la seconda, più consulenziale, affianca lo sviluppo delle organizzazioni clienti mettendo in gioco le competenze della psicologia del lavoro e della gruppoanalisi, nonché un'importante esperienza nel campo dello stress lavoro correlato.

Questo lavoro che presentiamo unisce e riassume le due anime e rinalda una **tradizione di ricerca che è parte della nostra identità**. Dai convegni dell'AIDII (Associazione Italiana Degli Igienisti Industriali) nei primi anni duemila, sino all'incontro con la facoltà di Psicologia della Sapienza Università di Roma. La stessa **area Benessere Organizzativo** è nata dall'implicazione nella **prima ricerca sui Rischi Psicosociali in Italia**, finanziata dal Ministero del Lavoro e portata avanti da Eco Consult e Sapienza.

Produrre conoscenza negli ambienti in cui interveniamo è un modo certo per essere credibili e per crescere insieme ai nostri clienti. Il lockdown ha spinto al massimo questo bisogno, saltati tutti i punti di riferimento noti.

Ringraziamo la **nostra équipe di lavoro** e i **nostri partner** più stretti, che in questi mesi non si sono mai fermati. Ringraziamo **Comunicazione Italiana** che ha scelto di uscire dagli schemi e sperimentare.

Ringraziamo tutte le aziende che hanno partecipato, spendendo fiducia nell'esplorazione e nella conoscenza.

La più grande sfida sarà **costruire insieme, senza paura.**

Responsabile Area Benessere Organizzativo
dott. Flavio Pacelli

Amministratore Eco Consult
Prof. Eugenio Pacelli



Indice

Introduzione ●
pag. 3

Metodologia della ricerca ●
pag. 4

Risultati della ricerca ●
pag. 5

Conclusioni ●
pag. 9

INTRODUZIONE

Questa ricerca ha lo scopo di esplorare le culture manageriali in rapporto ai cambiamenti sollecitati dalla “vicenda Coronavirus”. Culture manageriali che si sono certamente strutturate intorno a questa contingenza, ma anche culture già esistenti, messe in luce dalla particolarità della situazione. Abbiamo quindi intervistato middle e top manager di 12 grandi aziende con l'obiettivo di **intercettare le sfide manageriali del prossimo futuro**.

Per farlo, abbiamo scelto una lente particolare: quella dei vissuti. Chiamare in causa i vissuti, ovvero la **parte emozionale e relazionale messa in gioco quotidianamente** dai manager, significa non accontentarsi delle dimensioni più note ed evidenti, ma scendere in profondità negli aspetti condivisi implicitamente. Riflettere sul modo in cui viene simbolizzato il lavoro entro il contesto attuale, infatti, è fondamentale per orientare proposte di intervento coerenti con gli assi di sviluppo specifici di ogni azienda. La scommessa, dunque, diventa quella di definire culture manageriali altamente contestualizzate, al fine di proporre alle organizzazioni partecipanti **criteri utili a sostenere e attuare azioni di management efficaci**.

“Se i fatti sono incancellabili, se non ci si può disfare di ciò che è stato fatto né tanto meno in modo che ciò che è accaduto non lo sia, in compenso il senso di ciò che è avvenuto non è fissato una volta per tutte”
(P. Ricoeur)

I partecipanti

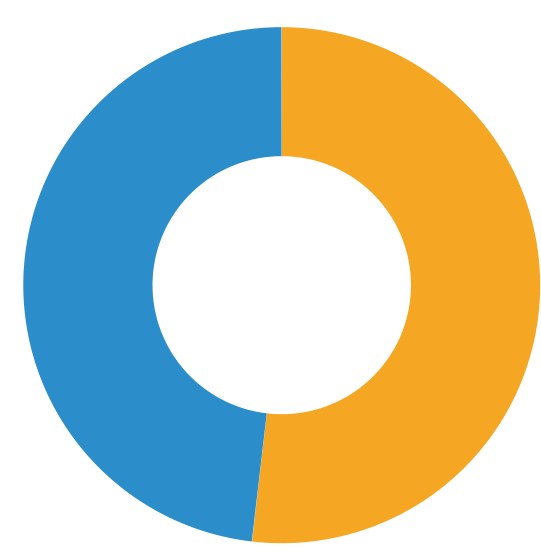
Grazie alla collaborazione con Comunicazione Italiana, abbiamo effettuato 27 interviste aperte a top e middle manager di 12 grandi aziende operanti nel territorio italiano, interessate ad approfondire il tema.

Dopo aver condiviso il contesto e la metodologia della ricerca, l'intervistatore ha fatto una sola domanda stimolo, invitando il partecipante a dire tutto quello che gli veniva in mente sul tema:

“Pensi al Coronavirus e ai cambiamenti aziendali del prossimo futuro. Mi può dire tutto quello che le viene in mente pensando alla sua azienda e alle sfide manageriali che si affronteranno nel prossimo futuro?”



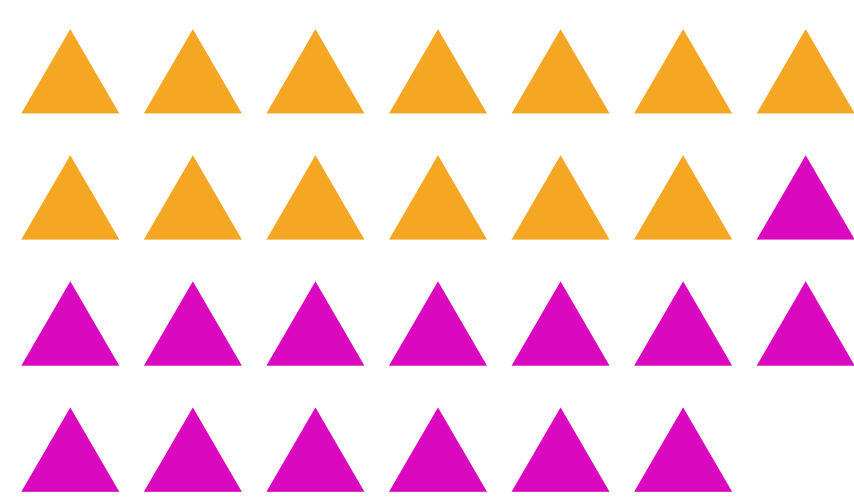
Donne (37.04%)
Uomini (62.96%)



Sino a 50 (51.85%)
Oltre 50 (48.15%)



Top manager (44.44%)
Middle manager (55.56%)



Area HR (48.15%)
Altre Direzioni (51.85%)

Aero Sekur S.p.A.

Aeroporto G.Marconi di Bologna

BnP Paribas - Cardif

Cassa di Risparmio di Cento S.p.A

EmilBanca Credito Cooperativo

FlixBus

Gruppo Scai S.p.A.

Ipsen

Italo S.p.A.

Reale Mutua Assicurazioni

UNI - Ente Italiano di Normazione

Azienda di Telecomunicazioni

Tabella 1 - Le aziende partecipanti

METODOLOGIA DELLA RICERCA

Al fine di esplorare la Cultura manageriale in rapporto ai cambiamenti evocati dalla “vicenda coronavirus”, abbiamo utilizzato strumenti e metodi specifici, che fanno riferimento all’**analisi delle Cultura Locale**. Con questa intendiamo l’attribuzione di senso condiviso da un gruppo definito di persone rispetto ad un oggetto sociale specifico. Si tratta di un senso connotato affettivamente, quindi centrato su aspetti emozionali che permettono di costruire la realtà in cui viviamo. In questo senso la **Cultura Locale determina fatti e comportamenti, con essa coerenti**.

La ricerca è stata realizzata utilizzando l’**Analisi Emozionale del Testo (AET)** (Carli & Paniccia, 2002), una metodologia che esplora i modi in cui i gruppi sociali simbolizzano emozionalmente un contesto che condividono. In questa ottica il linguaggio non è mai una narrazione individuale, ma sempre è espressione di modi di stare in relazione entro un contesto.

L’AET implica la raccolta di testi prodotti dai partecipanti, in questo caso tramite interviste, quindi la loro trascrizione in un unico testo e una sua successiva analisi tramite la destrutturazione del senso intenzionale del discorso e l’individuazione al suo interno delle “**parole dense**”, ovvero parole con un massimo di polisemia emozionale e un minimo di ambiguità. Una volta individuate le “parole dense”, si procede tramite l’analisi statistica dei cluster e delle corrispondenze multiple, da noi effettuata con il software T-lab (Lancia, 2004), ottenendo un piano fattoriale descrittivo della cultura locale in analisi, contenente diversi cluster o raggruppamenti di “parole dense” co-occorrenti tra loro, che hanno una ricorsività significativa entro il testo.

Le prime parole presenti nei vari cluster avranno un significato più polisemico delle altre che seguono. Il susseguirsi di parole dense nei vari cluster riduce la polisemia, perseguendo così un’acquisizione del **senso emozionale del cluster** in esame. Le parole sono interpretate facendo ricorso all’etimologia, che permette più facilmente un rimando a dimensioni emozionali, e a **categorie di tipo psico-sociale**.

Oltre a considerare l’interpretazione delle parole nei cluster, viene considerato anche il **rapporto tra i cluster entro lo spazio fattoriale**. Questo ci permette di leggere la Cultura Locale come un insieme coerente di modalità di “sentire” emozionalmente l’oggetto della ricerca. La Cultura Locale che emerge è storicamente situata entro un contesto specifico, in questo caso definito da una situazione di pandemia. Le culture cambiano a seconda del contesto (storico e organizzativo) entro cui sono situate.

Modelli teorici di riferimento:

- Carli, R. & Paniccia, R.M. (2003). *Analisi della domanda*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R. & Paniccia R.M. (2005). *L’analisi emozionale del testo. Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi*. Milano: Franco Angeli
- Carli, R., Paniccia, R.M., & Giovagnoli F. (2010). *L’organizzazione e la dinamica inconscia*. Rassegna Italiana di Sociologia, 2, 183 – 204
- Matte Blanco, I. (1981). *L’inconscio come insiemi infiniti: Saggio sulla bi-logica*. Torino: Einaudi.
- Fornari, F. (1976). *Simbolo e codice: Dal processo psicoanalitico all’analisi istituzionale*. Milano: Feltrinelli

RISULTATI DELLA RICERCA

Lo Spazio fattoriale si compone di 4 cluster e 2 fattori, così come rappresentato nel Grafico 1.

Come mostrato dalla Tabella 2, sul primo fattore si contrappongono i cluster 1 e 4; sul secondo fattore si contrappongono i cluster 2 e 4.

	FATTORE 1	FATTORE 2
Cluster 1	0.4829	0.4829
Cluster 2	-0.1646	-0.3034
Cluster 3	-0.3117	0.0610
Cluster 4	-0.6699	0.9340

Tabella 2 - Correlazione tra Cluster e Fattori

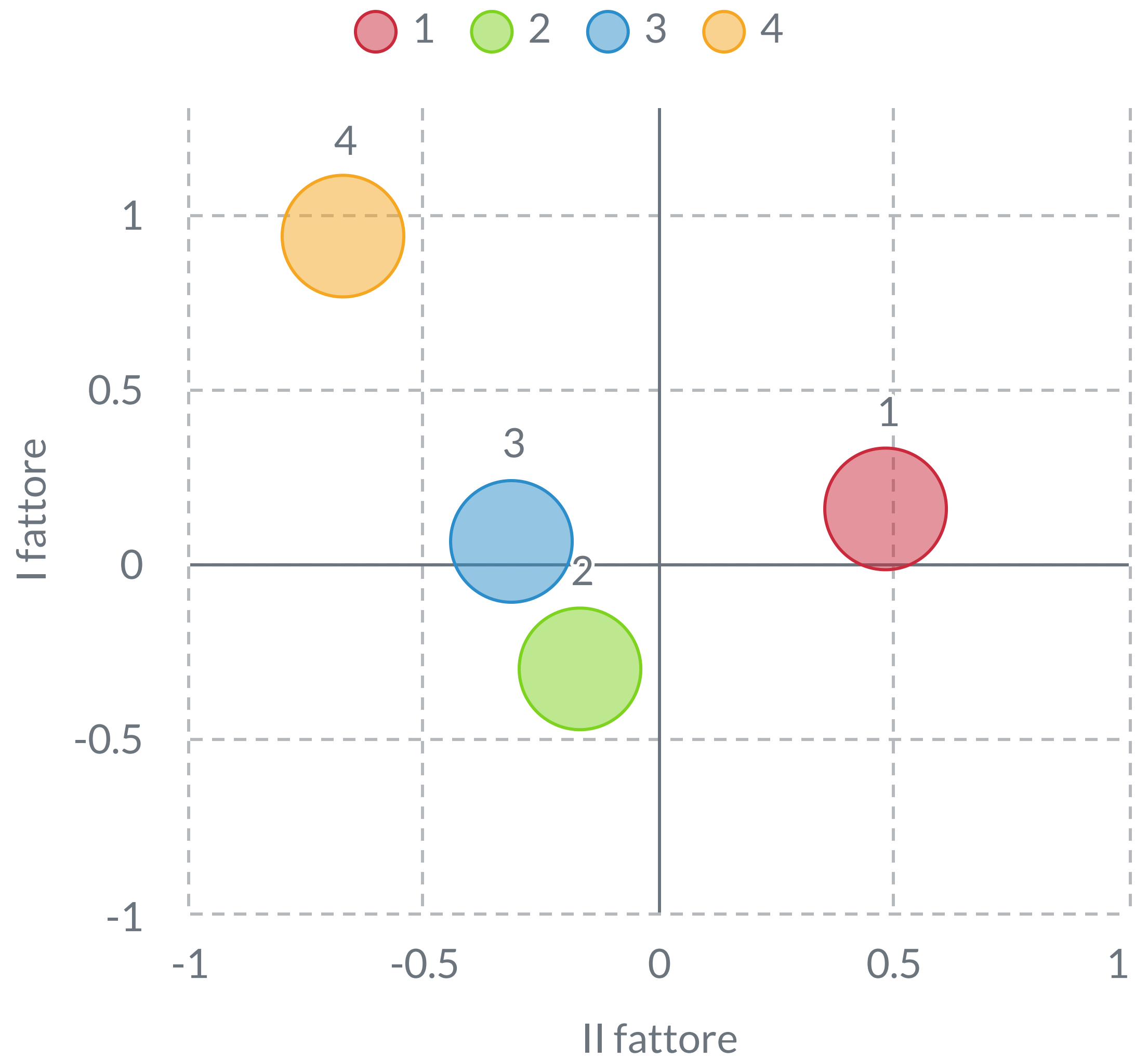


Grafico 1 - Spazio fattoriale

Nella Tabella 3 si mostrano i 4 Cluster e le parole dense che li compongono. Tra parentesi si riporta la "corposità" di ogni raggruppamento, ovvero la percentuale di parole che rientrano nello specifico cluster sul totale delle parole dense considerate.

CLUSTER 1 (34,43%)	CLUSTER 2 (42,36%)	CLUSTER 3 (16,05%)	CLUSTER 4 (7,16%)
Italia	casa	compito	produttività
digitale	ufficio	ruolo	rendicontare
comunicazione	ritornare	obiettivi	indicazione
sviluppo	settembre	responsabilità	status
Paese	sociale	tecnico	cambiamento
sindacati	smart-working	singolo	accettare
salto	rientrare	punti di riferimento	abituare
confronto	vaccino	team	passato
istituzione	remote-working	aiuto	fermare
mascherina	virus	prospettiva	complicato
marzo	gruppo	virtuale	adattamento
normativa	comodità	progetti	contratto
regione	tranquillità	caffè	scrivania
percorso	equilibrio	fiducia	flessibilità
Cina	paura	monitorare	morire
contromisure	libertà	feedback	reagire
...

Tabella 3 - Cluster di parole dense in ordine di Chi-quadro



Una panoramica introduttiva dei risultati

Prima di addentrarci nelle specificità dei singoli Cluster, vi proponiamo sin da subito alcune ipotesi guida, allo scopo di facilitare la lettura della cultura manageriale emersa dall'analisi.

Una premessa fondamentale per capire questa cultura: il Coronavirus ha avuto un impatto sconvolgente su tutti i piani della convivenza sociale. Lo scoppio della pandemia ha destato incredulità, terrore, insicurezza e ha messo in crisi tutte le istituzioni sociali deputate a costruire la realtà in cui noi tutti siamo abituati a vivere. Le interviste che abbiamo condotto, tuttavia, sono state effettuate per la maggior parte a giugno/luglio e alcune a settembre, momenti in cui il mondo produttivo stava cercando di riorganizzarsi, di rialzarsi. La prima fase di stordimento e incredulità era quindi passata, in qualche modo.

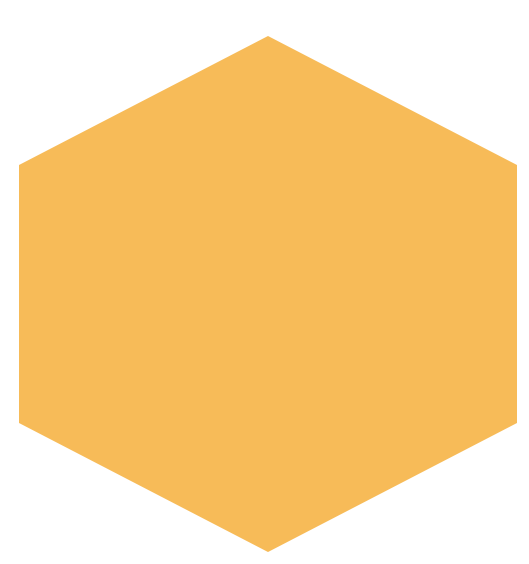
Nel loro insieme, i Cluster possono essere letti come **un'elaborazione dell'impotenza** destata dall'impatto con questa vicenda e del desiderio di confrontarsi con essa in maniera produttiva nel contesto lavorativo.

Incominciamo dal **Cluster 2**, il più corposo, il quale ci parla di una **cultura trasversale** basata su una speranza forte: il **ritorno alla normalità**. La managerialità si confronta con un vissuto di impaurita sospensione, in attesa di una nuova normalità del contesto esterno, sul quale sente di aver pochi margini di azione. Il Cluster 2, dunque, fa da sfondo a tutti gli altri Cluster, che possono essere letti come un'elaborazione della paura e, al contempo, una spinta a voler intervenire sulla realtà contestuale e produttiva.

Il **Cluster 1** esprime il desiderio di costruire nuove connessioni con l'esterno. Affiora la consapevolezza di essere in un mondo fondato sull'interdipendenza, ma questa va costruita, a partire da un linguaggio comune e da nuove regole.

Il Cluster 4 e il Cluster 3 fanno riferimento alla funzione manageriale che si confronta con la pandemia andando a cercare nuove risorse nel proprio contesto interno, in maniera diversa. Il **Cluster 4** è spostato sulla ricerca di risultati, mettendo da parte il rapporto affettivo in un momento che richiede prove di efficacia, mentre il **Cluster 3** è centrato proprio sul sostenere i legami di vicinanza, che nell'attuale situazione rischiano di sfilacciarsi. Anche qui si può far riferimento a una elaborazione della paura del Cluster 2: da una parte una reazione frenetica in cerca di indicatori di produttività, come a negare l'emozionalità; dall'altra una ricerca di vicinanza affettiva.

Tutti questi Cluster presentano delle aree di criticità e delle potenziali opportunità, ma prima di arrivare alle sfide, vi proponiamo di volgere insieme l'attenzione all'analisi dei singoli Cluster!



CLUSTER 2

Scenario: la ricerca di una normalità

Il Cluster 2 è quello più corposo, ma meno significativo sui fattori, il che fa pensare ad un'emozionalità ampiamente condivisa. *Casa* e *ufficio* sono le due dimensioni contrapposte a cui si fa riferimento, la prima che rimanda a una dimensione di protezione e chiusura, la seconda che ricorda gli obblighi, lavorativi e *sociali* dai quali non ci si può esimere. La fantasia imperante è quella di un ripristino della situazione pre-covid (*ritornare, rientrare*), ai tempi dell'intervista fantasticata nel mese di *settembre*. L'unico elemento sul quale si concentrano le speranze è il *vaccino* che possa far sparire il *virus*. *Smart-working* e *remote-working*, per la loro posizione nel cluster, assumono le sembianze di temporanei palliativi, volti a proteggere un senso di illusoria *tranquillità* e *comodità* minacciati dalla pandemia. L'attuale caos e insicurezza, dunque, evocano una *paura* paralizzante, che rende faticoso scommettere sulla promozione di cambiamenti non temporanei e contingenti. Il Cluster più corposo e condiviso ci parla, dunque, dell'attesa di un ritorno ad una normalità nota.

IL PROBLEMA

LA SFIDA

La questione manageriale principale che questo Cluster definisce è il rapporto con una normalità. Due sono le prospettive possibili: la convivenza con il virus, o l'attesa della sua scomparsa. Questo Cluster esprime un'emozionalità tutta centrata sulla seconda ipotesi, quindi sulla speranza che tutto ritorni allo status ante. La sfida manageriale lanciata da questo Cluster, dunque, è quella di creare spazi affidabili in cui potersi prefigurare cambiamenti, in cui i vincoli posti dall'attuale situazione non appaiano esclusivamente come minacciosi, ma anche come limiti con cui poter fare i conti creativamente.

CLUSTER 1

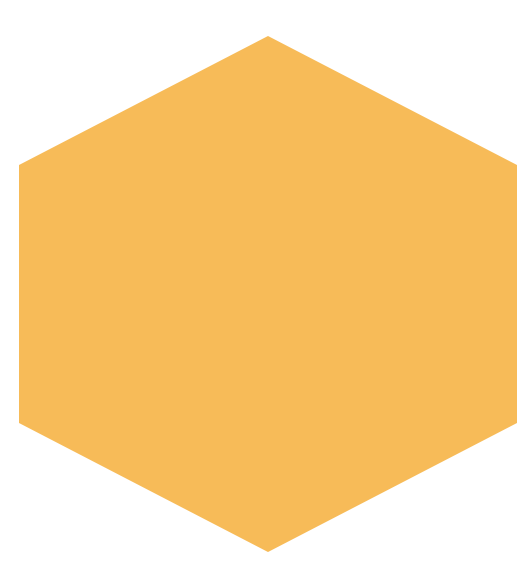
La sfida delle nuove connessioni

Come anticipato, questo Cluster ci parla di un aspetto su cui la cultura manageriale investe per elaborare la paura espressa dal Cluster 2. Per farlo, si richiama in prima battuta il contesto nazionale (*Italia*). La polisemia dell'Italia nel contesto di pandemia è ridotta dalla ricerca di un linguaggio comune (*digitale*), fondamentale per costruire scambi con l'esterno (*comunicare, sviluppo*). Emerge la necessità di adottare criteri per orientarsi in rapporto alla **riscoperta di una interdipendenza** con ciò che sta fuori dalla propria realtà aziendale. Questo Cluster ci parla della crisi del conflitto scontato tra le regole contestuali da una parte, volte alla tutela dei lavoratori e alla contribuzione delle aziende al bene comune, e le prospettive aziendali dall'altra, volte alla massimizzazione del profitto. Si pensi al digitale, al numerico, ai logaritmi e alla finanza, alla sua deriva di falsificazione della produzione e alle conseguenze molto forti sulla realtà industriale (la crisi del 2008 – 2011). Questo Cluster sembra far emergere una nuova logica, potenzialmente attenta a far convivere il digitale con i rapporti di scambio. D'altra parte, si individuano delle parole che **evocano regole e potere** (*Paese, sindacati, istituzione, normativa*), come se non si riuscisse sino in fondo a spendere fiducia su questa apertura, tanto da invocare la presenza di un terzo avente potere di tutela rispetto alla non pericolosità dell'altro. Sostenere il desiderio di apertura, invece, significa investire sulla ricerca di nuove logiche di connessione. Emerge anche un vissuto persecutorio: se non riusciamo in questo, ci sarà un nuovo lockdown.

IL PROBLEMA

Si tratta quindi di una cultura che vorrebbe sviluppare maggior attenzione ai feedback contestuali, in cui è presente, anche, il rischio del fallimento. Si tratta di una managerialità che nell'attuale situazione pandemica sta mostrando una attenzione verso il mettersi in connessione, il comprendere come promuovere partecipazione, ma che al contempo avverte la confusione attuale e la vorrebbe arginare con regole ferree. La sfida è rappresentata dalla possibilità di porre le basi della creazione di un linguaggio comune per la realizzazione di un confronto con l'altro (sconosciuto), nonostante le differenze esistenti, ad esempio di interessi.

LA SFIDA



CLUSTER 4

La sfida della produttività

Questo Cluster, al contrario di quello precedente, sta tutto dentro la realtà manageriale, aziendale; non fa riferimento ai vincoli esterni della crisi sanitaria, ma esprime una **reazione operativa al sentimento di passività** rilevato nel Cluster 2. La *produttività* è, in questo senso, la ricerca angosciata e maniacale di riferimenti interni per reagire. *Rendicontare* e *indicare* parlano dell'urgenza di mostrare, agli altri ma pure a sé stessi, dei risultati, vissuti come unici segni tangibili da prendere in considerazione, l'unica possibilità di sopravvivenza. Primo obiettivo diventa dunque assicurare stabilità (*status*) non solo all'azienda, ma anche al modo di simbolizzare il proprio ruolo di manager, ora non più chiaro come in *passato*. La centratura di questo Cluster, dunque, è su quell'aspetto della managerialità che vuole promuovere *cambiamento*, ma che non sempre si dà il tempo di pensare verso quale direzione. Infatti, qui sembrano aprirsi due strade: subire il cambiamento agendo un'operatività non pensata (*accettare, abituare*), oppure riorganizzarsi dopo aver fatto i conti con le differenze poste dalla situazione attuale e le proprie risorse (*adattamento*). Si coglie, dunque, il desiderio di convivenza con il virus, ma è preponderante il vissuto di un adeguamento forzato ad una realtà minacciosa, incombente (in basso nel Cluster c'è *morire* e *reagire*), come se fosse *complicato* darsi la possibilità di *fermarsi* per comprendere limiti e risorse specifiche con cui affrontare la situazione. La produttività è, in questo senso, la ricerca angosciata di riferimenti interni per non soccombere.

IL PROBLEMA

LASFIDA

Il Cluster descrive una realtà conflittuale, tra una cultura tradizionale e una innovativa, dove la prima è considerata l'origine di un malfunzionamento da non reiterare, ma la seconda sembra richiedere uno spazio di pensiero che non ci si può permettere. Uno sviluppo di questa cultura sta quindi proprio nell'investire su una riflessione che possa sostenere l'**ideazione di una nuova funzione manageriale** e di strumenti innovativi per progettare un cambiamento, a partire da uno sguardo creativo sulle risorse presenti e che tenga conto di obiettivi lavorativi e differenze di ruolo tutti da costruire.

CLUSTER 3

La sfida della responsabilità

Anche il Cluster 3, come il precedente con cui condivide il posizionamento nel medesimo quadrante, ci parla di un aspetto della managerialità che, in alternativa ad una attesa angosciata, si pone il problema di come riorganizzarsi nell'attuale panorama pandemico. Emerge l'esigenza di portare a compimento qualcosa (*compito*) e ci si prova ad orientare interrogando le attese sul proprio *ruolo*, alla ricerca di una chiarezza sul da farsi (*obiettivo*). Tale chiarezza sembra però concentrarsi sull'emozione di preoccupazione, connessa al senso di *responsabilità*, inteso come "sentire il peso delle cose", la gravosità della situazione. Questa funzione manageriale sembra individuare il proprio ruolo nel farsi carico dell'attuale fardello emozionale, proprio e dei collaboratori. Ma per fare questo, non si sente di avere a disposizione protocolli o procedure note (*tecnica*), per cui si volge l'attenzione al sostegno dei lavoratori, visti come *singoli* bisognosi di *aiuto*. Costituendosi quali *punti di riferimento* per i collaboratori, si trova la ragione del proprio operare entro valori assistenzialisti. Anche la parola *team* rimanda al valore di sentirsi legati insieme. Questa cultura intende sostenere la fiducia dei propri collaboratori nel futuro (*prospettiva, progetto*), ma facendo leva principalmente sugli aspetti affettivi e conviviali della relazione (*prospettiva, progetto, caffè*), come a voler ridurre la distanza imposta dalla pandemia (*virtuale*).

IL PROBLEMA

Ci si confronta con una cultura che, attraverso il lockdown, si è resa conto di quanto gli attrezzi base del mestiere (assegnare obiettivi, compiti, etc.) non siano sufficienti a sostenere e motivare i collaboratori. Non lasciare indietro nessuno appare obiettivo primario, ma il rischio è simbolizzare i collaboratori esclusivamente come singoli da aiutare, perdendo le connessioni con le dimensioni produttive. Nella scissione tra compito tecnico e relazioni affettive, la sfida diventa quella di chiedersi di quale emozionalità occuparsi e su quali motivazioni si reggono i gruppi di lavoro che sono chiamati a coordinare.

LASFIDA



CONCLUSIONI

Dopo aver visto ogni Cluster ci soffermiamo sulle dimensioni manageriali più significative proponendole in termini di **sfide e competenze da sostenere**. Pensando al rapporto tra management e Covid emerge una cultura manageriale in cui la paura del virus e la speranza che si ritorni alla normalità c'è ed è forte. Oggi probabilmente il 42% del Cluster 2 si sarà affievolito, ma rimane importante pensare che questa emozionalità esiste e permette uno sviluppo interessante.

Il nodo centrale sembra essere il **rapporto tra innovazione e partecipazione**, sia nell'attuale **convivenza con il virus** sia per il futuro. La costruzione di un contesto esterno fondato sullo scambio, in cui l'**interdipendenza possa essere sentita come un'opportunità** e non come un vincolo o addirittura una minaccia, sembra essere il terreno più fertile per pensare ad una riorganizzazione interna funzionale, in cui motivazioni del personale e obiettivi produttivi possano andare insieme. Nel periodo attuale di convivenza con il virus, ci auspichiamo che questo lavoro permetta di cogliere **dimensioni di crescita interessanti**. Proponiamo due focus - una riflessione sulle connessioni (intese ad es. come rapporti di collaborare o la necessità di comunicare) nuove e già esistenti e sulla separazione tra risultati e affettività - come punti critici e di sviluppo che questa managerialità può affrontare.

Le sfide manageriali

Uscire dalla scontatezza delle connessioni interne e esterne

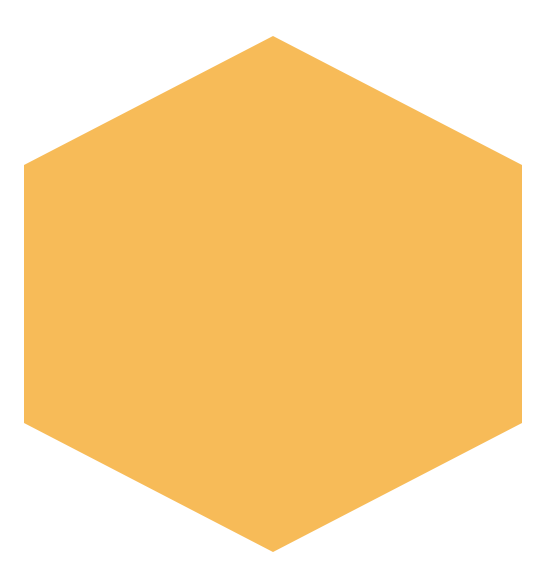
Come sviluppare uno sguardo nuovo su collaborazioni già esistenti? Come trasformare rapporti vissuti in modo obbligante in occasioni di vantaggio reciproco?

Come promuovere nuove sinergie facilitando la creazioni di relazioni affidabili? Come proporre alternative alla cultura individualista e competitiva che spesso caratterizza i legami nelle organizzazioni?

Conoscere le culture dell'organizzazione e promuovere sviluppo

Ho strumenti per comprendere l'emozionalità del gruppo, piuttosto che rivolgere la mia attenzione all'emotività dei singoli? In quale misura ciò che capisco mi aiuta a coordinare il lavoro dei miei collaboratori?

Cosa riesco a cogliere dei nuovi assetti motivazionali nel mio gruppo di lavoro? Come riesco a tradurli in azioni volte a sostenere un buon engagement e soddisfacenti obiettivi produttivi?



L'équipe di ricerca



Flavio Pacelli

Psicologo del lavoro
Responsabile dell'area Benessere Organizzativo



Elisa D'Antona

Psicologa clinica e gruppoanalista
Responsabile della Formazione



Federica Melis

Psicologa clinica
Esperta in sviluppo organizzativo



Giuseppe Carollo

Psicologo clinico
Esperto in psicosociologia



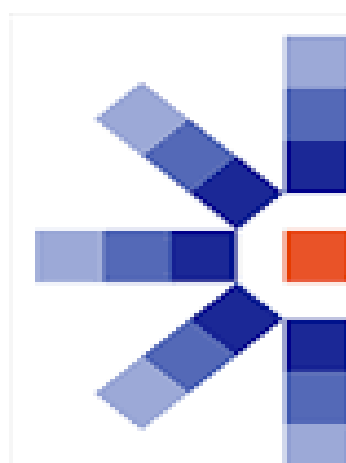
Valeria Contessini

Psicologa



Vi aspettiamo
per parlarne
insieme!

www.ecoconsultsrl.com
culturaottantuno.wordpress.com



**COMUNICAZIONE
ITALIANA**

Il link che unisce imprese e istituzioni