

Sviluppare pensieri per apprendere dall'esperienza

Individui, gruppi e organizzazioni di fronte all'emergenza

A febbraio lo Studio APS si è trovato a essere parte di una situazione sanitaria, sociale e organizzativa del tutto inedita. Forse più "situazioni", che "una situazione". Perché da subito riscontravamo tra di noi e con i clienti con cui eravamo in contatto, situazioni differenti a volte di emergenza, incertezza, confusione anche molto elevate, accanto a organizzazioni che minimizzavano la portata degli eventi e ad altre che pianificavano risposte.

Si poteva rilevare e si viveva un senso di disorientamento, dovuto a pressioni e sentimenti contraddittori: preoccuparsi ma non andare nel panico, essere seri ma non drammatizzare, essere responsabili ma non ciecamente obbedienti, stare fermi ma continuare a produrre, prendersi cura ma a distanza, le mascherine non servono ma tutti dobbiamo mettere le mascherine, ecc.

In quegli scambi l'emergenza pareva suscitare non solo ansie e paure, ma anche accelerare riorganizzazioni di processi e attività: nuovi luoghi e ruoli, riformulazioni di rapporti tra i professionisti, modalità di lavoro a distanza grazie alle tecnologie e così via. Condizioni che generavano, insieme a opportunità, non poche fatiche nel coordinamento tra singoli e gruppi, nel tenere insieme obiettivi produttivi e dimensioni relazionali, dimensioni lavorative e vita familiare.

Ci sembrava si fosse tutti finiti in una sperimentazione sociale inedita per dimensioni e contenuti. Una situazione che probabilmente non avremmo mai più vissuto.

Così abbiamo pensato di proporre a chi in questi anni era entrato in contatto con lo Studio APS uno spazio di pensiero-ricerca, per apprendere dall'esperienza che si stava vivendo, per quanto drammatica. Ciò nell'ipotesi che fosse importante e vitale costruire insieme uno spazio dove il pensiero di ciascuno potesse collegarsi a quello di altri, uscendo dal rischio di un isolamento, in quelle settimane assai minaccioso. Uno spazio orientato a comprendere e apprendere, in un momento d'inedita complessità, con l'intento poi di diffondere i risultati, di ampliare l'orizzonte di pensabilità e diminuire il senso di isolamento, in un contesto caratterizzato da un'inevitabile e profonda incertezza.

L'impianto del lavoro

La nostra proposta è stata accolta da 193 persone, alcune a titolo individuale, altri per conto dell'organizzazione. Si è trattato di un numero di soggetti che è andato ben al di là delle nostre aspettative. Le candidature ricevute sono state organizzate per settori merceologici, professioni e ruoli.

Gli obiettivi dell'esplorazione che intendevamo avviare possono essere così sintetizzati:

- a) raccogliere ed elaborare elementi conoscitivi su come le persone, le organizzazioni del lavoro e i diversi contesti sociali stessero reagendo o rispondendo all'emergenza/urgenza;
- b) fornire ai partecipanti elementi di riflessione significativi, utili per una gestione più efficace delle loro organizzazioni e per prefigurare il futuro;
- c) mettere a fuoco ipotesi, orientamenti e possibilità circa le attività di consulenza e formazione in queste nuove situazioni;
- d) contribuire a tenere in vita tra di noi un pensiero collettivo, come Studio e come rete di soggetti.

A tal fine abbiamo costruito una traccia di ricerca che è stata utilizzata declinandola sulle specificità dei diversi contesti lavorativi e delle professioni: servizi pubblici, aziende private, terzo settore, istituzioni educative, liberi professionisti.

A partire dall'individuazione individuate di quattro aree d'indagine, i partecipanti sono stati invitati a riflettere e dialogare intorno alle seguenti questioni:

1. **Organizzazione.** Come (e dove) stanno le persone nella sua organizzazione? Cosa è successo nella sua organizzazione in queste settimane? È cambiato, come, il modo di funzionare della sua organizzazione, del suo gruppo di lavoro?
2. **Dimensioni soggettive.** Quali rappresentazioni della situazione lavorativa e di contesto? Quali problemi vede/sente nella sua organizzazione e nelle vite lavorative? Quali risonanze emotive.
3. **I contesti famigliari e la nuove forme di lavoro.** Quali cambiamenti la nuova situazione ha prodotto nel suo contesto familiare e in quello dei suoi colleghi?
4. **Il Futuro.** Che cosa lascerà questa esperienza nella sua organizzazione, gruppo di lavoro, vita? Cosa conservare e cosa lasciarci alle spalle?

In questi incontri lo scambio è stato reciproco: i professionisti dello Studio non hanno tenuto una posizione astinente, ma hanno in diversi casi scambiato anche proprie esperienze nelle

discussioni, facendo riferimento a cantieri di lavoro in corso, nonostante il Covid-19, ai racconti e alle esperienze che via via si raccoglievano e a quanto anche nella nostra organizzazione accadeva.

Abbiamo realizzato trentasei colloqui individuali di novanta minuti circa e ventiquattro focus group di tre ore ciascuno, a cui hanno partecipato, in numero variabile, da tre a sedici persone, anche in relazione ad assenze dell'ultimo minuto. I focus erano omogenei per settore e condotti in genere da una coppia di colleghi dello Studio.

In parallelo, si svolgevano riunioni interne per confrontarci su ciò che andava emergendo in termini di osservazioni e interrogativi, affinché l'esplorazione procedesse in modo progressivo e integrato: il materiale raccolto è stato infine rielaborato e riorganizzato in una restituzione che sintetizzasse le osservazioni e le riflessioni maturate. Tale restituzione è stata quindi proposta, nell'ambito di dieci incontri, ai soggetti che avevano partecipato alla prima fase della ricerca, raggruppati in modo omogeneo sulla base delle aree lavorative.

Naturalmente, dato il contesto, tutti gli incontri si sono svolti online: anche noi, che nella quasi totalità dei casi lavoravamo in situazioni di contatto diretto con clienti e colleghi, abbiamo dovuto imparare a utilizzare e a misurarci con piattaforme e strumenti molto interessanti, che influenzano significativamente le relazioni e il modo di comunicare. Durante la ricerca non sono mancate interruzioni, incomprensioni, scoramenti, perdite di contatti, ma, nel complesso, gli scambi sono stati efficaci e intensi.

Gli incontri sono stati realizzati tra il 2 aprile e il 12 maggio 2020. Gli elementi raccolti in questo documento si riferiscono soprattutto alla Fase 1 del lockdown. Al momento della restituzione e discussione dei primi esiti di colloqui e focus group si era appena entrati nella Fase 2: si rilevavano prime variazioni dei timori e delle prefigurazioni del futuro e anche i primi segnali di un diverso atteggiamento.

I soggetti che hanno partecipato a questa ricerca-condivisione non sono certamente rappresentativi della situazione lavorativa italiana: non era questo l'intento. Molto probabilmente si tratta di soggetti con un'elevata propensione alla riflessione, che si trovavano anche in condizioni di stress, ma non di sofferenza tale da indurre a una chiusura o all'esclusione di spazi per una riflessione consistente.

A questo lavoro hanno attivamente partecipato, oltre a Laura De Melgazzi della segreteria dello Studio APS, Achille Orsenigo, Francesco d'Angella, Claudia Marabini, Grazia Gacci, Nicoletta Maritan, Fabio Cecchinato, Diletta Cicoletti, Rossella Bo, Cristina Foppiani, Monica De Luca, Valter Tarchini, Antonio Castagna. Questi professionisti hanno sviluppato l'impianto della ricerca, realizzato colloqui e focus group, rielaborato i materiali, condotte le restituzioni finali e sono al lavoro per una rielaborazione più approfondita del ricco materiale emerso e dei pensieri costruiti coi partecipanti.

Gli elementi più significativi rilevati

Gli spunti di riflessione generati da questa ricerca, assieme a quelli derivati dal nostro lavoro di consulenza, che abbiamo continuato a svolgere, e dal funzionamento dello Studio in questa fase, sono davvero moltissimi, tanto che provare a sintetizzarli è davvero difficile. Si rischia di non analizzare adeguatamente le questioni, di escluderne di importanti, di non collegarle, di elencare osservazioni sacrificando le riflessioni o viceversa. Senza dimenticare che a partire da essi si potrebbero sviluppare collegamenti con modelli teorici, studi, pubblicazioni.

Quello che vi presentiamo è quindi un prodotto parziale: la nostra ipotesi è che, a partire da questa ossatura di temi, si possa procedere nelle prossime settimane e mesi, fino alle prossime Giornate di Studio, a proporre pensieri, approfondimenti e apprendimenti, attraverso diversi canali.

1. I cambiamenti

Una prima questione che abbiamo raccolto nei focus e nelle interviste riguarda i cambiamenti che la situazione d'emergenza generata dalla pandemia ha determinato in individui, famiglie e organizzazioni.

Molti raccontano che cambiamenti del tutto inaspettati sono stati agiti perché dettati dall'emergenza. Nella gran parte delle situazioni non c'è stato il tempo di pensare, si sono dovuti chiudere uffici e ambulatori, si è dovuto improvvisare uno smart working, che di fatto sembrava poco smart e che per questo motivo da ora in poi chiameremo telelavoro o lavoro a distanza, evitando di enfatizzare il significato della componente tecnologica a scapito di tutte le altre dimensioni di carattere organizzativo ed emotivo che in una progettazione smart dovrebbero avere piena cittadinanza. È stato necessario mobilitare risorse nell'immediato: "non abbiamo tempo di pensarci perché dobbiamo reggere l'emergenza"; "ci siamo dovuti attrezzare senza direttive dall'alto, abbiamo cercato di organizzarci dal basso, dovevamo proteggere noi stessi e i pazienti". In prevalenza l'agito ha prevalso sulla riflessione e sul progettare. Pensiamo ai servizi essenziali: logistica, servizi informatici, ospedali, filiera alimentare, chi deve riaprire per far vivere il resto della popolazione nell'immediato.

I cambiamenti hanno pervaso la vita di tutti, hanno toccato tutte le aree della vita: affettiva, relazionale, lavorativa, sociale e hanno immerso tutti in una situazione completamente diversa da quella fino a quel momento conosciuta.

Molte persone hanno raccontato di aver subito i cambiamenti, di questo periodo, di non averli digeriti, altre invece hanno sentito di averli assunti in termini proattivi, cioè diretti a prevenire problemi futuri, in modo da poter progettare azioni più efficaci. Poche si sono mosse a seguito di progetti e programmi studiati preventivamente. Come vedremo, questo è accaduto dove le

organizzazioni hanno avuto più tenuta e dove i soggetti erano, come ci ha detto qualcuno, più “skillati”, cioè con maggiori abilità o competenze acquisite in determinati settori.

I cambiamenti che persone e organizzazioni hanno vissuto e agito in questo periodo hanno avuto caratteristiche molto particolari.

Sono stati rapidissimi: sono avvenuti da un giorno all'altro. Nel giro di pochissimo tutto è cambiato. È immediatamente apparso assurdo chi cercava di continuare a vivere come prima, volendo mantenere una “normalità” non più possibile, considerata fuori luogo: uscire di casa, comportamento prima quotidiano per i più, ora incongruente con la situazione, proibito; voler controllare gli orari di inizio e fine lavoro da casa; attenersi rigorosamente alla normativa relativa alla privacy.

Diversamente da quanto accaduto in altri momenti, i cambiamenti sono risultati generalizzati, hanno investito tutti e tutto: la vita relazionale, gli affetti, i rapporti familiari, la vita lavorativa, gli orari di vita, le norme, i rapporti e il funzionamento nelle organizzazioni lavorative.

Qualcuno ha usato immagini catastrofiche di terremoti, valanghe, tsunami, per rappresentare la natura dei cambiamenti correlati alla pandemia, immagini che fanno pensare a uno sconvolgimento totale degli equilibri preesistenti.

Quasi per tutti i cambiamenti sono stati imprevisi. Le persone raccontano di essersi sentite disorientate e confuse, spaventate, preoccupate e di non aver potuto prevedere nulla di quanto stava succedendo. Alcuni raccontano di essersi sentiti anche in una qualche misura incuriositi. Questo ha messo in luce che i cambiamenti hanno provocato un forte impatto emotivo che ha assunto forme anche molto diverse.

Per qualcuno vivere un'esperienza così diversa e surreale ha comportato una certa eccitazione. Alcuni hanno raccontato, nei focus e nelle interviste, il piacere provato nel camminare nelle strade deserte della città silenziosa e con l'aria pulita e nello stare a casa nella quotidianità: un'esperienza inedita, sperimentata solo in occasioni sporadiche. Per molti, specie per chi ha lavorato da casa, la condivisione quotidiana della vita lavorativa con i familiari è stata una scoperta. Le persone hanno attivato nuove risorse e nuove modalità per lavorare a distanza, che hanno fatto emergere la loro creatività e la possibilità di costruire qualcosa di nuovo e inaspettato.

Gli aspetti traumatici dell'esperienza sono invece emersi nei focus e nelle interviste soprattutto in modo indiretto, attraverso le immagini e le rappresentazioni con cui le persone hanno descritto ciò che vedevano succedere nelle loro organizzazioni e nella loro vita durante la fase di emergenza.

L'utilizzo, da parte di alcuni, di termini quali “frana”, “cataclisma”, “terremoto”, “vulcano che erutta”, “grande onda che travolge tutto”, “bomba”, “deserto”, rimanda chiaramente alla sperimentazione di un evento traumatico, a un annientamento che fa regredire (“tornare a scrivere con pennino e inchiostro”), che evoca la morte (“scheletro senza polpa”), la

dissoluzione senza ritorno (“banchisa polare, con pezzi di ghiaccio che si staccano e vanno alla deriva”).

Nell'esperienza traumatica, ciò che accade, ovvero un evento che metta a repentaglio la propria salute o la propria incolumità, viene vissuto con un forte senso di impotenza, come un corpo estraneo da rimuovere e che lascia poco spazio per pensare. In questi casi gli eventi traumatici possono produrre reazioni emotive e corporee importanti e non sempre la mente riesce a elaborare consapevolmente quello che è accaduto. Certe volte, in queste situazioni, le persone hanno bisogno innanzitutto di pensare alla sopravvivenza. L'evento traumatico spesso è così potente che può generare nei soggetti che li sperimentano una dissociazione delle emozioni rispetto agli eventi, un congelamento delle emozioni di paura, disagio, impotenza, poiché la mente non può tollerare di entrare in contatto con sentimenti troppo potenti, collegati al trauma. Per questo parlarne è così difficile, se non a partire da immagini che riprendono il vissuto spostandolo però in ambiti diversi dall'attuale.

Un'altra reazione emotiva all'emergenza è quella della normalizzazione, propria di chi pensa che tutto tornerà come prima: “adesso stiamo vivendo in questa situazione difficile, ma poi, quando tutto passerà le cose torneranno come sono sempre state”.

Se il trauma lo si può associare alla catastrofe, cioè allo sconvolgimento, al sovvertimento dell'ordine delle cose, Bion parla di “cambiamento catastrofico”, un cambiamento che determina una violenta disorganizzazione del sistema che si era costituito in precedenza, ma con un significato positivo, di evoluzione. Il cambiamento catastrofico per Bion costituisce un fenomeno evolutivo, di crescita mentale, perché attraverso la perdita delle certezze, dell'equilibrio precedente possono nascere pensieri nuovi, inizialmente sentiti come disgreganti e sconvolgenti, tuttavia più vicini alla verità, quindi profondamente trasformativi. Questo avvicinamento alla verità comporta comunque che il soggetto abbia da perdersi come soggetto e passare per l'indicibile, per la catastrofe.

Il “cambiamento catastrofico” in questo caso può essere vissuto come una cesura, un taglio che però può portare anche alla costruzione, di nuove possibilità, di nuovi legami.

A questo proposito alcune persone, attraverso l'utilizzo di immagini, hanno fatto emergere questa potenzialità del cambiamento: “un formicaio minacciato dal piede di un bambino ... le formiche prima scappano impazzite ma poi si riorganizzano”; “il trittico delle delizie di Bosch... a prima vista c'è una grande confusione, ma se si osserva attentamente da vicino si vede che tutti stanno facendo qualcosa di sensato e utile alla collettività”; “Gesù che dorme sulla barca in tempesta... il capo dormiente fa sentire i discepoli abbandonati, ma questo permette loro di scoprirsi autonomi e capaci di assumersi responsabilità”; “come nella Rivoluzione Francese ... cadono teste, ma emergono nuove idee”.

2. Contenitori e confini: tra emergenza e tempo sospeso

Noi tutti viviamo e svolgiamo il nostro lavoro all'interno di contenitori fisici, come edifici, appartamenti, uffici, studi, officine, ambulatori... Questi possono risultare più o meno confortevoli, protettivi, comunque disegnano spazi specifici, confini che delimitano la visibilità, i nostri contatti, il significato di ciò che facciamo. In uno spazio privato possiamo fare cose, vestirci in modi a volte non consoni a luoghi lavorativi. Esiste, inoltre, una correlazione tra spazi fisici e spazi temporali. Ci sono orari in cui si è normalmente in un posto e orari, giornate, in cui si è in altri. Spazi e orari scandiscono in misura consistente le nostre vite, cadenzano le nostre esistenze e le nostre relazioni: danno un ritmo. A seconda di come sono organizzate la nostra vita e le nostre relazioni, questi spazi possono avere dei confini che sono in una certa misura anche muri fisici o simbolici, possiamo avere una vita compartimentata, ma anche interconnessa. La vita coniugale può essere nettamente distinta da quella professionale. La vita da manager può essere sostanzialmente scissa o comunque tanto distante da quella scolastica dei miei due figli, dai loro compiti, posso non sapere che faccia abbia un insegnante e tanto meno sapere come faccia le lezioni.

A un altro livello, anche i processi lavorativi, i controlli, i compiti, le job description sono dei contenitori.

Contenitori e confini sono di grande importanza per individuare, delimitare e contribuiscono quindi a definire le identità. Servono anche a ridurre gli interrogativi su cosa, quando, dove, perché, devo fare qualcosa.

In questo lavoro abbiamo registrato come la pandemia ha improvvisamente, spesso senza alcuna preparazione, modificato radicalmente luoghi di lavoro, spazi di vita, scansioni temporali. La gran parte dei soggetti incontrati infatti ci ha raccontato che lavora da casa. In più, con le connessioni online, la casa, il suo interno sono diventati visibili. In molti casi, coniugi o conviventi, figli, colleghi, docenti dei figli, clienti e fornitori, medici curanti, psicoterapeuti e psicoanalisti, sono diventati visibili ai familiari o, comunque, sono entrati in casa.

La questione dei confini, dei contenitori, quindi in una certa misura del setting, ha suscitato sorprese e interrogativi particolari nell'ambito del lavoro psicoterapeutico, individuale e di gruppo. Spesso abbiamo registrato cambiamenti assai significativi nella definizione del luogo di cura e dei canali di comunicazione, ma scarsamente trattati coi pazienti.

La casa è diventata uno spazio più aperto. E in casa ci si è organizzati per costruire, quando realizzabile, spazi protetti, in cui fosse possibile preservare una qualche privacy. Tutti per altro hanno raccontato di scene, in genere simpatiche, in cui "sul lavoro" comparivano momenti di vita casalinga: gatti, parenti, amici di passaggio, piccoli incidenti.

Con il susseguirsi di norme che rendevano sempre più difficili i movimenti e pressanti le richieste di distanziamento, quindi anche diventando quasi generalizzato il lavoro da casa, i tempi lavorativi e, di conseguenza, quelli di vita, sono diventati molto flessibili. Sono saltate

routine, ritmi e cadenze: molti, i più, sono parsi lavorare in orari più o meno autogestiti. Il normale cadenzarsi della vita giornaliera e settimanale è rapidamente sfumato. In un gran numero di casi lavoro, impegni scolastici dei figli, ritmi per i viaggi, routine per le spese e per i divertimenti, sono sfumate. Le persone ci raccontavano di una certa confusione nel percepire gli orari e anche il calendario. Anche weekend e festività si confondevano. Gli orari delle lezioni (quando c'erano) erano diversi per ogni figlio: non erano più il classici e omogenei tempi segnati dalla campanella, dallo scuolabus, dai treni.

È stata assai forte la possibilità, ma anche la necessità, di autorganizzarsi, in mancanza, o per lo sfumare, dei confini di tempo.

Questi contenitori e confini saltati hanno fatto sembrare, almeno all'inizio e ad alcuni, d'essere come in vacanza, ma è poi prevalso un sentimento di vita sospesa.

Le situazioni di disorientamento e di arrabbiatura registrate sono parse in relazione inversa con la solidità delle appartenenze alle organizzazioni lavorative e alla solidità delle organizzazioni stesse. Dove il rapporto con la propria organizzazione veniva descritto come positivo e solido le persone anche da casa, anche in carenza di protocolli, anche nella generale situazione di incertezza, di ansia, manifestavano un sentimento di fondo di tutela, di protezione, sentendosi parte di un soggetto consistente (azienda, servizio, istituzione). Per contro, quanti manifestavano una storia di scarsa identificazione con la propria organizzazione, di scarsi riconoscimenti, di storie di frammentazione, ci hanno descritto situazioni di isolamento, di trascuratezza o, per contro, di irrigidimento normativo. Le organizzazioni più deboli, più rigide non sono riuscite a contenere adeguatamente, risultando anche organizzazioni sostanzialmente abbandoniche. La situazione di allarme, in questi casi, sembra aver reso ancora più evidente la distanza dai soggetti che compongono aziende e servizi, fino al punto che diversi non si sentono visti.

L'emergenza Covid-19 pare quindi confermare o accentuare forme di relazioni lavorative preesistenti. Cosicché le organizzazioni più solide si sono prese cura, anche a distanza, delle persone e dei gruppi che le compongono: attrezzandoli, costruendo scambi online strutturali e informali, riducendo le forme di pressione (incontri settimanali online, "chiacchierate caffè" durante la giornata, colloqui individuali), sostanzialmente rassicurando, mentre si sollecitava l'attenzione agli oggetti di lavoro, più che alle prescrizioni normative. In quest'ottica è decisamente prevalso l'uso di canali video: non ci si è accontentati di comunicazioni telefoniche audio. Come vedremo più avanti, ciò ha segnato in modo accentuato la gestione tra responsabili e collaboratori.

La pandemia, con le conseguenti diverse forme di distanziamento sul posto di lavoro, con il lavoro a casa, e con le forti insicurezze che ha generato, ha portato, in un certo senso, alla riscoperta nelle organizzazioni lavorative della loro funzione di contenitori delle ansie.

Questa situazione eccezionale ha messo alla prova la solidità dei contenitori individuali, ossia la capacità di ciascuno di reggere condizioni obiettivamente fortemente ansiogene, dandosi

obiettivi, facendo scelte, dando senso al proprio agire, scandendo tempi e spazi, sia sul versante lavorativo che familiare.

Un caso specifico di ripensamento, a posteriori, dei confini è stato posto da alcuni circa la relazione ospedali/territorio e tra cura dell'acuzie e prevenzione. Gli sviluppi drammatici della pandemia sembrano aver evidenziato, per diversi dei soggetti incontrati, forti interrogativi sull'adeguatezza del contenitore ospedale rispetto al Covid-19. Queste organizzazioni si sono spese allo spasimo per curare situazioni drammatiche, mentre in diverse situazioni, in specifico in Lombardia, è parso mancare un "prendersi cura" da parte del territorio dello svilupparsi della patologia e dei primi segnali del suo sviluppo. I confini tra istituzioni ospedaliere e medicina del territorio sembrano esser stati tali da non aver permesso un proficuo scambio. Così il confinamento della prevenzione in uno spazio residuale sembra aver contribuito all'aggravarsi dell'epidemia.

3. Dal controllo, al monitoraggio, alla fiducia e alla responsabilizzazione

Uno degli elementi emersi con maggior forza e diffusione nei nostri incontri è stato certamente il fortissimo, forzoso, rivoluzionamento delle forme di controllo che il lavoro svolto da casa ha comportato. Nella particolare, pressoché generalizzata e, per i più, totalmente nuova situazione che si è generata: banalmente, non è stato più possibile vedere cosa colleghi, dipendenti, capi e pari grado facevano. Né erano possibili scambi volanti verbali, passando accanto al collega o sentendolo parlare, soprattutto negli open space. Non era più possibile il controllo orario, con registrazioni di entrata e uscita dall'ufficio. La stessa prescrizione di un orario di lavoro, definita dai contratti, si è evidenziata come controproducente, perché vincolava i singoli ad una disciplina di un gruppo di lavoro che non era più compresente. Mentre gli orari venivano spesso, fortunatamente, riconfigurati in funzione anche di esigenze familiari, di disponibilità dei dispositivi, delle linee telefoniche e degli spazi domestici.

Il controllo si è decisamente focalizzato sui risultati, in alcuni casi con la mediazione della definizione di obiettivi e di piani di lavoro. Ma soprattutto ci si è fidati, di fatto, della tenuta dei propri collaboratori. Si è cercato in forme diverse di comprendere se e quando questi compilavano le pratiche, facevano colloqui, costruivano nuovi contratti coi clienti. I soggetti con cui abbiamo avuto degli scambi sono risultati fortemente orientati in tal senso e hanno descritto situazioni lavorative dove questo orientamento è parso prevalere.

In sintesi il controllo tradizionale da parte di manager, dirigenti, quadri, responsabili, coordinatori è stato sconvolto. Ma anche il controllo sociale da parte dei gruppi di lavoro, tra colleghi, è diventato sostanzialmente impossibile. È molto interessante che solo pochi abbiano segnalato insofferenza o ansia per questa originale situazione, sia tra i responsabili che tra i loro collaboratori. Infatti singoli e gruppi hanno trovato aggiustamenti interessanti che hanno permesso ad aziende e servizi di continuare a produrre adeguatamente. Ma non solo: in gran

parte delle situazioni le persone dichiarano di aver lavorato di più e per più ore, spesso non pagati, alcuni hanno lavorato pur essendo in ferie. Cosa confermata in termini generali da parte dei manager e dei responsabili.

Si è così scoperto che, dando fiducia, le persone facevano bene e di più, stupendo in particolare capi che considerano il controllo stringente un'esigenza imprescindibile perché le persone lavorino.

Sostanzialmente si potrebbe dire che, almeno nelle organizzazioni che abbiamo incontrato, si sia passati da una gestione di singoli e gruppi fortemente segnata da forme diverse di controllo su tempi e procedure e su un controllo ravvicinato, a modalità in cui prevale il monitoraggio, la focalizzazione su obiettivi e risultati e su una visione d'insieme. Fiducia e responsabilizzazione sarebbero alla base di questo nuovo modo di lavorare per produrre soprattutto servizi.

In molte organizzazioni paiono quindi essersi sviluppati processi lavorativi, sistemi di coordinamento più orizzontali, con dimensioni di autorganizzazione, con l'emergere di alcune figure intermedie come punti di riferimento, con la valorizzazione di specifiche competenze risultate cruciali nella fase di rapido cambiamento forzato dall'epidemia.

Sembra si sia generato un circolo virtuoso in cui le persone hanno diffusamente manifestato un notevole investimento sul proprio lavoro, sul produrre comunque, nonostante le difficoltà di comunicazione, di coordinamento e logistiche. Si è innalzato il livello di responsabilizzazione e di assunzione delle responsabilità. Il tutto in un diffuso processo scarsamente preparato, un "dare fiducia" agito, più che pensato, discusso, contrattualizzato. Alcuni manager hanno manifestato il loro stupore a fronte dei risultati registrati: "stiamo producendo di più, con maggiore disponibilità a sperimentare nuove modalità e con meno persone".

In molte delle situazioni che ci hanno descritto, il personale utilizzava gratuitamente, da casa, per la cooperativa, l'azienda o l'ente locale, non solo ed evidentemente, degli spazi fisici, ma anche computer, telefoni, linee telefoniche, luci, carta, stampanti. Il che evidenziava una generosità verso la propria organizzazione, apparentemente ripagata dall'essere e sentirsi parte di uno sforzo collettivo per mantenere vivo ed efficace un sistema minacciato nella sua produttività ed esistenza.

Tutto ciò evidenzia la disponibilità di capacità, competenze, possibilità abitualmente scarsamente valorizzate, se non represses. Risorse che sembrano attivarsi quando soggetti individuali e collettivi (i gruppi di lavoro, i team, le équipes) si sentono coinvolti in un'impresa sensata, orientata ad evitare pericoli (la propria salute, la continuità della produzione) e fonte per loro di riconoscimenti.

Nel contempo, accanto a queste constatazioni, si sono rilevati dubbi tra i responsabili e i collaboratori, circa la tenuta di queste modalità di lavoro dopo l'emergenza. Alcuni pensano che l'eccezionalità della situazione, il clima di emergenza, l'essere tutti coinvolti in una condizione assolutamente originale, anche di pericolo, abbia spinto singoli e gruppi in una

direzione che alla lunga, probabilmente, non potrà essere mantenuta. Per altri invece questi accadimenti sono stati la dimostrazione plateale di differenti modi possibili di lavorare. Tanto da manifestare la convinzione che non sia sensato, possibile, tornare ai modelli di funzionamento precedenti.

Si fa, quindi, strada la constatazione, non solo l'ipotesi, che l'organizzazione del lavoro può, effettivamente, essere diversa, più soddisfacente ed efficace e, nel contempo, che è possibile esercitare la funzione di responsabile, di manager, la leadership, con modalità diverse, più aperte, più orientate a dare fiducia, a responsabilizzare, a permettere una autorganizzazione orientata ai risultati. Tutto ciò lo si è toccato con mano, praticato dai più.

Lo scossone dato ai processi lavorativi nelle organizzazioni ha coinvolto spesso anche le relazioni coi clienti, in particolare nei servizi. Con il lavoro da casa in molti incontri ci viene descritta una accidentale evoluzione verso una maggiore simmetria: ci si vede e si parla dalle proprie case, nessuno si sposta nello studio o nell'ufficio dell'altro, ci si aiuta nel far funzionare nuovi strumenti, ci si dà una mano a fronte di difficoltà relative al lockdown, si manifesta un reciproco interesse/preoccupazione per la salute dell'altro.

A margine di queste osservazioni è importante ricordare che solo una parte esigua dei soggetti incontrati in questa ricerca erano impegnati nella produzione presso i propri servizi o aziende. Gli elementi raccolti anche indirettamente ci portano a dire che questi notevoli cambiamenti nelle forme di controllo, di responsabilizzazione, di gestione dell'autorità, non si siano evidenziati nella produzione sulle linee o siano stati decisamente di minore intensità. Anzi, in diversi casi si è rilevato un elevato innalzamento delle procedure di controllo per attuare le normative anti-covid19. Ci è stata peraltro segnalata diffusamente una maggiore efficienza del personale, una disponibilità ad attuare in tempi rapidissimi turni e modelli di lavoro differenti. Ciò sia in aziende private, sia nel terzo settore, sia negli ospedali. In questi ultimi, specie dove l'emergenza è stata massima, ci sono state segnalate, in diverse situazioni, inadeguatezze dei vertici aziendali, compensate, almeno in parte, da forme di autorganizzazione nei singoli reparti.

Si tratta di elementi che confermano quanto sopra esposto.

4. Gli strumenti, le tecnologie

La pandemia, con le leggi e le paure che hanno portato a un eccezionale distanziamento sociale e al veto agli spostamenti per la gran parte dei cittadini, ha costretto a utilizzare, improvvisamente, spesso senza preparazione, nuovi sistemi di comunicazione: videochiamate, conference call, piattaforme di vario tipo. Accanto a un certo disorientamento, abbiamo anche rilevato una dimensione di piacere di sperimentarsi con strumenti che stupivano per le loro potenzialità, forse anche di divertimento, di avventura, dovuto alla novità.

L'uso di questi sistemi di comunicazione è stato descritto anche come molto faticoso, per l'instabilità dei contatti, per la goffaggine di molti nel gestire e-mail di inviti alle conference call, colleghi che improvvisamente sparivano dal video, videocamere che non ne volevano sapere di funzionare, piattaforme differenti: "Io ne ho collezionate cinque e ieri me ne hanno proposta un'altra. È come una raccolta di figurine!". In molti casi la precarietà dei contatti sembra aver suscitato affaticamenti, ma anche lo stabilirsi di un certo modo di scherzare, di fare battute che suscitavano a volte risate anche un po' isteriche.

La quasi generalità dei soggetti che ha utilizzato questi strumenti ne ha parlato in termini positivi, come di una scoperta: sono stati diffusamente superati pregiudizi negativi, tanto che nei racconti tutti dichiaravano l'intenzione di mantenere anche nel futuro l'uso di queste tecnologie e applicazioni.

A rinforzare questi propositi la diffusa osservazione che le riunioni sembrano funzionare decisamente meglio: in tempi definiti, con puntualità, scarse assenze, una gestione molto più efficace e ordinata degli scambi verbali, con ridottissime sovrapposizioni ("si parla a turno, perché i microfoni sono spenti", "se si parla contemporaneamente in due, ci si ferma subito, perché non si capisce niente").

Se da un lato, l'uso di questi strumenti è stato forzato dai divieti di spostamento, dall'altro ha fatto scoprire che si può lavorare molto bene con colleghi e clienti, anche non spostandosi. In tal senso, si prefigurano, soprattutto nelle aziende private, drastiche riduzioni delle trasferte.

Nei servizi psichiatrici, così come per psicoterapeuti, psicoanalisti e operatori sociali l'uso di colloqui online ha coinciso con una pratica professionale per molti versi rivoluzionaria, adottata con differenti livelli di consapevolezza, a volte per tutelare la propria salute, altre per rispettare direttive aziendali, altre per ansie di vario genere. Le normative nazionali permettevano alle professioni sanitarie di continuare a esercitare, se considerato importante, de visu. Tuttavia sono stati molto pochi quanti hanno scelto questa opzione coi loro clienti, mentre i più sono passati immediatamente a contatti online o alla sospensione degli incontri.

Ha suscitato interrogativi, anche inaspettati, l'uso di questi strumenti in particolare in chi pratica un lavoro psicoterapeutico in gruppo. Come, quanto si vedono i partecipanti? Chi stanno guardando? Cosa stanno segnalando col loro corpo?

L'uso di queste strumentazioni ha aperto notevoli e inaspettate possibilità e prospettive. Alcuni pazienti hanno molto apprezzato questi contatti a distanza, evidenziando una diminuzione dei loro disagi; altri hanno rifiutato i contatti online e quindi sospeso le sedute, con altri ancora si è sviluppata una relazione diversa, più paritaria, con altri ci si è trovati in situazioni imbarazzanti. Per esempio alcuni partecipavano stando a letto, altri parlavano mentre l'analista non riusciva a sentirli per sue inadeguatezze con queste tecnologie. Alcuni clienti hanno costruito il proprio setting, come una ragazza che propone di fare la seduta dalla sua camera chiedendo ai genitori di ascoltare musica ad alto volume, mentre un'altra si mette nell'auto nel posteggio per fare i colloqui su Whatsapp.

In un servizio psichiatrico si è sperimentata la visita domiciliare con WhatsApp. Ciò per evitare di presentarsi “bardati” a casa di un paziente che ne sarebbe stato turbato. Visita risultata molto utile e che sembra aver coinvolto i familiari in modo proficuo.

Parrebbe comunque che le comunicazioni video abbiano preso il sopravvento su quelle telefoniche classiche e forse anche sulle email.

Accanto all’uso di questi nuovi strumenti di comunicazione, alle nuove applicazioni, la forzata distanza dagli uffici, la carenza di stampanti e scanner, la mancata possibilità di accesso agli archivi cartacei, ha anche costretto a modi nuovi di scambiare scritti e archiviare dati, di spostare faldoni e cartelle. Diversi soggetti sono stati costretti a utilizzare file, costruire cartelle virtuali invece che cartacee, leggere comunicazioni e dati senza prima stampare. C’è stato, quindi, in questo campo, un salto evolutivo. Ciò ha evidenziato anche un rapido bypassare, in diversi casi, anche procedure di sicurezza che, in altri momenti, avrebbero fortemente rallentato, se non paralizzato il lavoro. In molti ci hanno raccontato di dati caricati e scaricati da computer personali, senza antivirus, di chiavette private utilizzate per archiviare e trasferire dati da casa all’ufficio e viceversa. Alcune organizzazioni hanno cercato di tutelarsi assegnando strumenti dedicati, ridefinendo procedure per l’homeworking, realizzando rapidamente copie di sicurezza dei dati accessibili al personale. Altre si sono totalmente affidate ai dipendenti, alla loro perizia, ma in alcuni casi ci si è affidati alla sorte o, forse più precisamente, sono state rimosse le preoccupazioni per sicurezza e privacy.

La gestione di questi strumenti, applicazioni e tecnologie, in alcuni casi si sono rilevate, potremmo dire, naïf. Persone incompetenti nella materia si sono fatte supportare non da uffici dedicati (spesso assolutamente irraggiungibili, soprattutto nella PA) o da consulenti professionali (anch’essi irraggiungibili per i più), ma da colleghi, congiunti (figli in particolare) e spesso anche da clienti.

La dimensione anagrafica sembra aver giocato un ruolo significativo. I più giovani hanno generalmente mostrato maggiore confidenza degli anziani. Chi ha figli in età scolare ha goduto delle loro consulenze e ha avuto a disposizione un hardware adeguato. Molti invece, senza figli o con figli già usciti di casa, hanno dichiarato la disponibilità di connessioni non adeguate e strumenti datati, sui quali non riuscivano a installare software e applicazioni necessarie.

Anche la dimensione di censo ha pesato nelle possibilità di realizzare adeguate connessioni. Una coppia con due figli, con un reddito medio basso, difficilmente aveva investito negli anni per dotare ciascuno di un proprio hardware. Venivano così descritte situazioni impossibili in cui la famiglia doveva cercare di rendere compatibili: lezioni online, lavoro al computer, conference call, colloqui. È stato inoltre messo in evidenza come, anche usando strumentazioni elettroniche, risulti sempre necessario disporre di spazi e tempi adeguatamente protetti.

5. La dimensione ecologica, il territorio

Per rapporto con il territorio intendiamo i movimenti, le rappresentazioni e i riposizionamenti all'interno dei micro-contesti di appartenenza delle realtà ascoltate.

Le risposte organizzative all'emergenza e ai nuovi bisogni hanno chiamato molto in causa il rapporto con i contesti in cui operano le organizzazioni. Nell'ambito del sociale, del terzo settore, degli enti locali si è sentito raccontare del territorio, delle reti sociali, della comunità. Le aziende ci hanno parlato dei loro mercati, dei rapporti con clienti e fornitori, ma anche, e molto, delle situazioni familiari dei loro dipendenti. L'istituzione scolastica, realtà complessa con una molteplicità di reti educative, in particolare per i ragazzi più fragili, ha mostrato come queste siano poco viste, riconosciute e valorizzate.

Le realtà dei servizi che si occupano di relazioni di aiuto hanno vissuto una forte pressione da parte di destinatari, famiglie e altri attori della propria rete, per trovare risposte a nuovi bisogni, spesso urgenti, ridefinendo insieme l'oggetto di lavoro.

Alcune reti si sono rivelate flessibili, altre più rigide. L'interdipendenza, la riscoperta del senso del proprio lavoro come soggetto dentro un contesto, ha portato a fare esperienza del valore e del potere che deriva dall'essere parte di una rete, il potere di influenzare gli altri attori (ad esempio le azioni collettive di cooperative volte a richiedere alle amministrazioni comunali una ridefinizione dei criteri rendicontativi), ma anche quanto rigidità e lentezza di partnership, spesso entro logiche di dipendenza più che di cooperazione, possano rallentare o bloccare il lavoro della rete.

In diversi casi, in questa situazione di emergenza e salute minacciata anche per gli operatori, ci è stato raccontato che le relazioni col territorio sono state di fatto curate dai soggetti del terzo settore, mentre i servizi pubblici si sono sostanzialmente ritirati.

I movimenti di riposizionamento sul territorio hanno messo in evidenza anche cosa le singole realtà mostrano del proprio lavoro all'esterno. Quel che è emerso durante l'emergenza è la necessità di dare visibilità e valore al lavoro con i settori marginali. L'apprendimento principale per alcune realtà (terzo settore, ma anche sanità) è la rinnovata possibilità di dare "senso politico" al proprio agire, in quanto legato alla salute pubblica, connessa alle determinanti sociali di questa. Anche più consistente è stata la "possibilità di dire no" a fronte di proposte che possono mettere a rischio salute, produttività e sicurezza.

L'esperienza fatta conduce a una rilettura dei contesti come sistemi a elevata complessità. All'improvviso torna d'attualità come la sanità non coincida con gli ospedali, ma con un sistema articolato e integrato di servizi, alcuni dei quali, medici di base e ospedali, riusciamo a collocare immediatamente in quel sistema, mentre di altri, come i servizi educativi, i servizi dedicati ai disabili e a quella parte di popolazione vulnerabile, come i senza dimora, percepiamo ora e con stupore la valenza, mentre altre possibili connessioni fatichiamo ancora a rappresentarci. Quella che abbiamo chiamato la dimensione ecologica, cioè sistemica, ci è

stata restituita spesso sotto forma di stupore e scoperta. Occorre trasformarla in uno sguardo e in approcci capaci di riconoscere le connessioni insieme ai fatti puntuali, le interdipendenze insieme ai singoli soggetti organizzativi, le relazioni tra strategie operative e policy, per riuscire ridare senso a strumenti come la co-progettazione, nel campo dell'intervento sociale, le partnership nel campo delle attività aziendali.

6. La sostenibilità economica

Le ansie e l'angoscia per la sostenibilità economica sono presenti nei racconti dei molti liberi professionisti e dei responsabili e operatori del privato sociale. Vissuti che tra gli intervistati delle grandi aziende erano decisamente meno presenti e assenti in quelli della Pubblica Amministrazione.

Alcune aziende che abbiamo avuto modo d'incontrare hanno continuato a lavorare perché in settori autorizzati. Queste hanno anche registrato un aumento del fatturato, coniugato al sentirsi in un ruolo di grande importanza per la società: "Noi teniamo in vita l'Italia" ci diceva un dirigente. Si tratta in particolare dei settori: alimentare, logistica, sanitario e medicale.

In questo quadro risultava assolutamente sviante l'immagine presentata nei mass-media, che diceva: "Nella pandemia siamo tutti sulla stessa barca". Non è stato proprio così. Alcuni viaggiavano su solide imbarcazioni, grandi o piccole, a vela o a motore, ma altri erano, si sono trovati, su fragili bagnarole, su barche senza carburante o con vele sfilacciate, alcuni su delle zattere. Peraltro anche chi era su grandi navi, come ospedali o enti locali, si scoprivano senza scialuppe di salvataggio, come ad esempio una quota consistente di cooperative mono-cliente e con un legame ancillare. Si sentivano pronti a essere sbarcati o addirittura buttati in mare. Manifestavano una forte ansia di fronte ai paventati futuri tagli di spese e di personale, con paure relative all'accessibilità delle diverse forme di Cassa Integrazione.

Molte preoccupazioni sono state manifestate anche da parte del personale di aziende sane medio-piccole e ancor più in quelle già in crisi (non abbiamo incontrato commercianti). Manifestano ansie relative al dopo emergenza, all'andamento dei mercati e sono in attesa delle misure governative. Si rappresentano in una condizione di sospensione, correlata allo sviluppo delle condizioni esterne.

Abbiamo anche registrato timori, più o meno forti, relativamente alla liquidità economica. Alcuni, pur lavorando, hanno raccontato di dubbi sui pagamenti da parte dei clienti e preoccupazioni sul modo in cui si sarebbero mosse banche e fornitori. L'ansia in questi casi era relativa alla sostenibilità dei posti di lavoro e più in generale dell'azienda stessa o cooperativa. Si tratta di preoccupazioni del tutto assenti nella Pubblica Amministrazione.

In diverse aziende abbiamo raccolto testimonianze di forti investimenti nella pianificazione a medio e lungo termine, in cui si lavorava sui possibili scenari sia Covid, che post Covid. In tal senso ci hanno raccontato di specifiche riunioni dei vertici aziendali, ma anche di lavori in

gruppi interfunzionali in cui si pensavano possibili forme organizzative, scelte d'investimenti, cambiamenti negli uffici, ipotesi sullo smart working e sulla gestione degli orari. Niente del genere abbiamo rilevato nella Pubblica Amministrazione e nel Terzo Settore. La capacità di costruire scenari e anticipare diventa una delle competenze critiche in un momento in cui ripartire significa anche contribuire a un grande processo di cambiamento che è inevitabile, perché è già cambiato profondamente il contesto economico e istituzionale nel quale ogni singola organizzazione e ogni singolo operatore si muove.

Prospettive per il futuro

Avendo presentato, nelle tante testimonianze raccolte, un gran numero di situazioni innovative, stimolanti, che stupivano in termini positivi, la domanda che diffusamente ci si faceva è stata: come è possibile costruire qualcosa di nuovo a partire da queste esperienze?

L'idea decisamente prevalente è stata quella di non voler tornare alla "normalità". C'è il timore invece che si ripetano modelli di lavoro considerati superati dopo quest'esperienza. Si vorrebbero conservare: la possibilità di più lavoro da casa, il fare meno viaggi, il mantenere degli orari aperti, forme di controllo diverse, centrate sugli obiettivi, stili di leadership che alimentino la responsabilizzazione, sostenere la fiducia, lasciare ai gruppi e alle persone maggiori margini di autorganizzazione.

Si vorrebbe riuscire, al di là della sorpresa per l'imprevisto esperimento capitato col Covid19, ad apprendere dall'esperienza.

Per farlo, a nostro giudizio, servono spazi per ripercorrere e non sprecare le esperienze di questi mesi. Spazi per valorizzare quanto è accaduto. Momenti in cui ci si coinvolga nel pensare al futuro, facendo tesoro dell'esperienza: scegliendo cosa lasciare da parte e cosa conservare e coltivare di questi mesi eccezionali.

Si è detto fin troppo spesso che dopo questa esperienza niente sarà più lo stesso. Non è chiaro a nessuno cosa significhi. A volte l'espressione serviva a descrivere uno slancio ideale e valoriale, a volte a esprimere un desiderio confuso. Di fatto, quel che accade, genera sempre delle variazioni in contesti che poi evolvono in una nuova forma i cui contorni non sono chiari. Il lavoro che possiamo fare è quello di immaginazione, osservare cosa è accaduto durante la crisi e provare a indicare possibili scenari evolutivi.

Alla luce delle tante questioni raccolte ci sembra che alcune di queste siano centrali, a partire da una constatazione centrale.

È possibile lavorare diversamente

Se volessimo disegnare il sentimento chiave che meglio significa quanto abbiamo rilevato attraverso i colloqui e i focus group realizzati nella Fase 1, l'espressione "stupore" ci sembra la più potente. Un sentimento in genere non verbalizzato, ma che era presente nei racconti. Presentando e discutendo con noi dei servizi, aziende, gruppi, clienti, professionisti, famiglie che s'aggiustavano, inventavano, si autorganizzavano, generalmente senza progetti, tantomeno pianificazioni e comunque andando oltre i piani parziali eventualmente predisposti, confrontando quanto era accaduto nell'immediato, con le vicende lavorative degli ultimi anni, si percepiva lo stupore. Stupore per soluzioni trovate non sono riconducibili alla resilienza, ma che evidenziavano una capacità generativa. Si potrebbe parlare dello stupore per una "capacità negativa"¹ messa in campo, non in nicchie specifiche, ma diffusamente. Nell'emergenza, nella disgrazia, nel franare di routine e organizzazioni consolidate, forse anche prigionie, ci si stupisce delle autorganizzazioni assai funzionali che si formano.

Si è così toccato con mano che è possibile: lavorare diversamente, cambiare rapidamente, superare blocchi normativi, burocratici, lavorare con meno controlli e più fiducia (data e ricevuta), usare strumenti differenti a cui spesso non si era preparati. È stato anche lo stupore di vedere persone lavorare di più e più autonomamente, senza che ciò venisse prescritto o concordato: succedeva, era sotto i loro occhi, gli stava capitando.

Allora come conservare questi apprendimenti a partire dallo "stupore" che abbiamo sperimentato?

Come e dove rielaborare le emozioni?

Nel pensare al futuro e per consolidare gli apprendimenti, molti hanno sottolineato la necessità di recuperare e occuparsi più profondamente della sfera emotiva che durante l'emergenza è stata trascurata. Che ne è e dove potranno riemergere le emozioni? Rabbia, paura, rivalità, angoscia, conflitto, durante l'emergenza sono state spesso sostituite dalle azioni e ora stanno tornando con molta violenza dentro le organizzazioni, nei rapporti lavorativi, nelle relazioni terapeutiche. Se il lavorare per alcuni in questo periodo è stato un "agire nel trauma", da una parte c'è il desiderio di fermarsi e sentire queste emozioni trascurate, dall'altra c'è anche la paura di esserne invasi, perché alcune persone si sono fatte troppo carico delle sofferenze altrui e ora ne sono ingolfati, come per medici e infermieri. Altri ancora danno segni di voler rimuovere le dimensioni affettive, le ansie provate per tornare alla normalità.

¹ Termine coniato da J. Keats, poi ripreso da W. Bion e, in occasione del terremoto del 1990 nel Sud Italia, da Lanzara. Sta ad indicare la capacità di stare nell'incertezza senza esserne pervasi e travolti.

Ripartire significa anche fare i conti con le emozioni affinché possano trasformarsi in sguardo verso il futuro invece che restare bloccate a un tempo che è stato di perdita e smarrimento per molti.

La pandemia come analizzatore: come utilizzare le conoscenze prodotte?

È parso a noi, ma è stato evidenziato anche da diversi partecipanti, che la pandemia abbia messo in crisi organizzazioni lavorative, singoli, famiglie e più in generale il sistema sociale, che abbia svolto una funzione di analizzatore, rendendo evidenti alcune caratteristiche di funzionamento. Gruppi di lavoro, servizi, aziende, capi, lavoratori, imprenditori sono stati messi alla prova. Per molti hanno rivelato la loro reale consistenza: “le maschere sono cadute”, “si è vista la reale consistenza”, “si sono delegittimati, non potranno più tornare a dirigere”.

D’altro lato persone e organizzazioni hanno evidenziato capacità nascoste e insperate. Come in un lampo si sono viste cose diverse, che restavano nel buio. Se, tra tanti guai, la pandemia ha svolto effettivamente questa funzione di analizzatore, sarebbe un vero peccato non riprendere le conoscenze emerse.

Negli incontri che abbiamo realizzato si è evidenziato come lo scossone della pandemia abbia fatto saltare una serie di legami, di relazioni nel sistema sociale, ha fatto saltare, come ricordavamo poc’anzi, diversi contenitori sociali ed organizzativi.

Ci è parso di poter intravedere due fenomeni. Da un lato si è potuto vedere fin dove si sono sfaldati i legami e dall’altro si è potuto constatare a quale livello si è ricomposta una certa aggregazione sociale. Potremmo definirla “l’unità minima di tenuta”. La pandemia, come un terremoto, ha fatto crollare ciò che era inconsistente e ha lasciato in piedi ciò che era più solido e/o più flessibile. Resiste il mattone, l’appartamento (ma crolla la scala), la casa, il condominio, il paese?

A seconda dei casi queste “unità minime di tenuta” sono state: le persone, le identità professionali con le loro specifiche competenze, i gruppi di lavoro, i dipartimenti, le organizzazioni nel loro complesso. In altri casi invece c’è stato uno sfaldamento, alcuni gruppi si sono frammentati, si sono isolati, chiusi; alcune persone si sono ritirate in posizioni passive; alcuni responsabili sono stati assenti, sentiti come lontani, distanti.

Allora in che modo e in quali luoghi ricomporre, nella vicenda organizzativa messa in crisi dalla pandemia? Da quali unità costruire? Le esperienze che hanno fatto emergere le “unità minime di tenuta”. Come tenere assieme a esperienze che hanno fatto affiorare atteggiamenti di ritiro, chiusura, gruppi di lavoro che sono scomparsi, che si sono chiusi, con la latitanza dei responsabili? Come costruire spazi di elaborazione e progettazione che coinvolgano gruppi di lavoro attraversati da esperienze diverse?

Come continuare a essere meno esecutori/attori e più coautori?

Quest'esperienza, questo rivoluzionamento di routine, confini, tempi, luoghi, processi di lavoro e sociali, ha reso più possibile essere "soggetti", più coautori e molto meno "attori", ossia esecutori di parti scritte da altri, interpreti di ruoli in scenari predefiniti. In questo imprevisto, catastrofico evento le persone si sono viste, hanno potuto essere coautori del loro ruolo, degli scenari, delle coreografie. Collaboratori che assumevano funzioni di guida del lavoro, pazienti che si trovavano a riscrivere in parte il loro ruolo e a riscrivere gli scenari in cui si realizzava la cura. Soggetti abitualmente oggetto di controllo che disegnavano come poteva essere verificato il loro lavoro. Capi che vedevano i loro collaboratori produrre, senza poterli vedere. Visite domiciliari in cui il paziente riprendeva la scena.

In questa occasione abbiamo avuto l'impressione che i soggetti non fossero solo i singoli, ma che sulla scena, o meglio, sulle diverse scene e nelle cabine di regia, ci fossero anche soggetti collettivi. Soggetti a volte originali, fatti da gruppi temporanei, unità organizzative trasversali, raccordi improvvisati tra fornitori e clienti. Si sono trovate strategie d'azione originali per situazioni originali. Questo grazie all'attivarsi di soggetti individuali e collettivi.

Alla luce di queste trasformazioni, come poter conservare nel futuro la possibilità che i soggetti possano continuare a sentirsi coautori? Come ripensare le relazioni di cura? Come aiutare le organizzazioni a stimolare e sostenere le capacità di singoli e gruppi?

Come ripensare ai ruoli e alle funzioni di responsabilità?

Il tempo che stiamo vivendo è carico di incertezza sul futuro, molti nodi irrisolti sono venuti al pettine, sono venute a mancare delle leadership che sembravano chiare e stabili. Come già accennato, in alcune situazioni sono emerse figure intermedie come punti di riferimento, con competenze specifiche, utili nell'emergenza.

Diverse domande e interrogativi si pongono ora rispetto al futuro. È possibile mantenere uno stile di leadership fondato su delega e fiducia? A quali condizioni? In che modo sarà necessario ridisegnare processi e strumenti? E cosa può sostenere la possibilità che si attivino risorse inattese, magari fuori e oltre le consuete gerarchie basate sui ruoli, in una situazione non più caratterizzata dall'emergenza? Quali sono i dispositivi organizzativi che consentono di non tornare allo status quo ante?

Quale utilizzo delle nuove forme di lavoro?

L'utilizzo massivo degli strumenti di video-comunicazione a distanza e la semplificazione di molti passaggi burocratici pone diversi interrogativi e apre prospettive per il futuro. Il tema dello smart working, che abbiamo osservato in uno dei paragrafi precedenti è solo una delle questioni. Altre domande si aprono sull'utilizzo dei setting da parte di educatori, consulenti,

psicologi e psichiatri. Il setting in presenza, finalizzato a garantire un luogo protetto e rassicurante nella sua ripetitività, si rivela anche, talvolta, una gabbia che rende più difficile conoscersi e riconoscersi. Il tema qui non è quello di una destrutturazione selvaggia dei setting, piuttosto è quello di trasformare l'esperienza fatta in domande e ipotesi che possano aiutare ad arricchire le relazioni di aiuto.

Questi e altri interrogativi attraversano le nostre quotidianità. Il cambiamento, in determinati ambiti è già un fatto, perché si sono già modificate in modo profondo le filiere e le regole del gioco. Il punto qui è riuscire a creare una connessione tra ciò che sta già avvenendo, indipendentemente dalle singole volontà, e quanto vogliamo che accada, in termini di ridefinizione di confini, interdipendenze, modelli organizzativi, leadership e tutte le altre questioni che abbiamo provato sinteticamente a indicare. Lo scopo di questo documento, come detto in apertura è quello di restituire, almeno in parte, in maniera discorsiva le conoscenze e i pensieri emersi nel lavoro di ricerca che abbiamo condotto.

Adesso si apre un nuovo capitolo, che ha a che fare con il mettere a valore quanto appreso, quanto compreso, o semplicemente gli interrogativi, i dubbi, le incertezze, che sono il vero patrimonio da non disperdere di questa avventura che nessuno di noi avrebbe voluto vivere, ma che ci è capitata. Provare a utilizzarla costruttivamente ci sembra il modo migliore per ritrovare e contribuire a costruire il senso (il significato, ma anche la direzione) dell'agire di singoli, gruppi e organizzazioni.