

UNA NUOVA CULTURA DEL LAVORO IN ARRIVO

di **Donato Ferri**

Remote working, smart working... stiamo cercando di interpretare con parole "simbolo" un fenomeno che prima ancora di essere economico, è sociale e culturale.

Le aziende prima dell'emergenza stavano cercando di adattare il proprio modello lavorativo in una modalità smart o agile, ritrovandosi poi con la pandemia in una situazione di lavoro da remoto "totale". Ora sono confuse nella scelta dei modelli da adottare: il 90% delle aziende sta decidendo tra modelli ibridi, ritorni scaglionati o altre alternative possibili. E i lavoratori? Prima di tutto non vogliono tornare a lavorare come prima (l'80% di questi si dichiara soddisfatto delle nuove modalità) e nonostante questo non se la stanno passando tanto bene: uno su due si dichiara esausto e a corto di energie. Di fronte a questi scenari che futuro ci aspetta?

Stiamo vivendo un grande cambiamento di tipo culturale, e quindi come tale può avvenire positivamente se si verificano due condizioni: convergono gli interessi degli attori coinvolti e si è in grado di gestire senza improvvisazioni la fase di transizione (gli antropologi parlano di "limen") che stiamo vivendo. Nella situazione attuale stanno iniziando a mancare sia l'uno che l'altro presupposto.

Durante la pandemia non si aveva bisogno di un significato convergente perché si poteva ragionare solo a "senso unico", ovvero stare a casa. Ora le aziende sono confuse e i lavoratori sono in "ordine sparso" a seconda delle situazioni familiari, logistiche, dei ruoli aziendali e di molti altri fattori. In questo scenario il rischio è che la fase di transizione non venga organizzata e che si congelino delle condizioni che diventano inamovibili, anzi dei veri rifiuti ad abbracciare qualsiasi cambiamento.

Il fatto è che questa situazione ha colto il sistema del lavoro, aziende, lavoratori, sindacati e chi fa le regole, "in ritardo di preparazione". È stato più facile mettere in campo soluzioni provvisorie con le tecnologie, che per loro natura sono più avanti dell'uso che si è capaci di farne, dando anche l'illusione che fosse-

ro risolti i problemi delle competenze di chi doveva utilizzarle.

Per tracciare una guida utile, l'osservatorio sul lavoro "New Shape of Working" di EY e SWG sta provando a fornire delle evidenze scientifiche sui fenomeni in atto e alcune indicazioni per indirizzare la fase di transizione verso dinamiche positive. Il metodo di analisi è stato ottenuto combinando le più moderne tecniche di indagine di opinione con le metodiche più comprovate della psicologia del lavoro (sociale e individuale) e delle neuroscienze, nella convinzione di dover cercare la radice e le ragioni dei comportamenti e delle percezioni delle persone.

È interessante vedere che, a livello esplicito, le persone intervistate sul lavoro che li aspetta sperimentano emozioni negative, come l'incertezza (73% dei lavoratori) e la vulnerabilità (43%). Tuttavia, a livello più implicito la rilevazione attraverso il test neuroscientifico dimostra che le stesse persone registrano vissuti più positivi, come la speranza (64% degli intervistati) e la tranquillità (65%). Questo è un primo dato che dimostra quanto sia importante la qualità della narrazione e delle informazioni che circolano sul lavoro che non devono alimentare inutilmente scenari negativi.

Sono stati mal tollerati i limiti **METODICHE
DI NEUROSCIENZE
E PSICOLOGIA
PER CAPIRE
COMPORAMENTI
E BISOGNI**

posti dal "distanziamento sociale" che ha creato un forte elemento di esaurimento energie: un lavoratore su due a giugno si definiva "esausto" con qualche incidenza più marcata per le donne (causa la difficoltà di conciliare vita domestica e lavorativa) e sorprendentemente, ma fino ad un certo punto dato il rischio di eccesso di connessione digitale, i più giovani. Una conseguenza indiretta di questa "distanza" è rappresentata dalla diminuzione drastica della fiducia dei lavoratori nelle aziende: solo il 31% ritiene queste ultime capaci di creare condizioni migliori per il futuro. I capi (uno su tre) in

molti casi hanno avuto responsabilità in questo processo.

Chi ha reagito meglio alla situazione? I lavoratori con alcune caratteristiche che in psicologia si riferiscono alle risorse personali o al capitale psicologico, si sono dimostrati in grado di agire a prescindere dai contesti e dagli strumenti con il massimo livello di produttività, motivazione e benessere. Questi dati aprono uno spazio nuovo di convergenza di interessi per aziende e lavoratori affinché questi elementi entrino in gioco positivamente.

Da parte nostra è possibile tracciare una prima considerazione: il progetto del lavoro del futuro passa da un modello rovesciato costruito sulle persone in grado di osservare la produttività attraverso la lente della crescita delle competenze, e della cura della motivazione e del benessere dei lavoratori. Per far questo occorre una nuova cultura del lavoro altrimenti si rischia di entrare in una zona d'ombra con effetti negativi su produttività e posti di lavoro.

La narrativa degli ultimi anni su questi temi ha fatto ricorso a spettri ingiustificati come l'automazione e la tecnologia, distogliendo dagli elementi reali già presenti sul tavolo. I leader si sono spesso fermati al primo livello della discussione, quello sul *mismatch* delle competenze. Il lavoro è prima di tutto un sistema di sensibilità collettive, governato da complesse motivazioni economiche e sociali. Senza una visione positiva del futuro, e dati e modelli che diano fiducia e confidenza ai lavoratori e alla collettività si rischia di perdere una grande opportunità. Nei prossimi mesi continueremo a raccontare cosa sta succedendo nel mondo del lavoro con dati e indicazioni per tutti i soggetti interessati, consapevoli che in Italia si sono spesso anche anticipati positivamente i mutamenti sociali e culturali e che se ognuno farà al meglio propria parte potremmo essere un avamposto di civiltà e di modelli di lavoro innovativi e sostenibili.

Med Consulting Leader di EY

© RIPRODUZIONE RISERVATA