**Ricerca sul management ai tempi del covid**

Giuseppe Carollo – gruppo L

5 ottobre 2020

Scrivo questo resoconto con l’intento di poterne parlare nei prossimi corsi di Analisi Emozionale del Testo tenuti da Battisti e Dolcetti. Vorrei discutere di un lavoro che sto portando avanti con la mia azienda, circa un’indagine sulla cultura dei manager di grandi aziende italiane e di come stanno affrontando la pandemia da coronavirus.

***Chi siamo***

Lavoro presso l’azienda EC con la collega sps Federica Melis. L’azienda è costituita di due parti, una che interviene sulla valutazione dei rischi lavorativi legati a salute e sicurezza sul lavoro; questa parte tecnica è formata da ingegneri, chimici e tecnici della sicurezza, per un totale di 8 persone. Nella parte di benessere organizzativo siamo in 4 psicologi più, da qualche mese, una tirocinante post-lauream anche lei psicologa. Noi lavoriamo principalmente su valutazioni dello stress lavoro-correlato; a partire da queste valutazioni, spesso si aprono nuove prospettive di intervento, in particolare sulla formazione manageriale. I clienti più stabili fanno parte del settore della grande distribuzione e del settore assicurativo-bancario.

Le due parti nascono dal principio di un legame familiare: il direttore dell’azienda ha una formazione in chimica con competenze approfondite nella valutazione dei rischi lavorativi. Il figlio del direttore è uno psicologo, con formazione di psicologia del lavoro; quest’ultimo circa 10 anni fa ha cominciato a sviluppare il lavoro di consulenza organizzativa cominciando dai contatti dell’azienda del padre. Con il tempo sono nati nuovi contatti e il lavoro ha preso un andamento sostenibile, indipendentemente dalla parte tecnica. Il dibattito interno sulla prospettiva di rendere completamente autonome le due aree o se pensare ad un’integrazione, in termini di offerta di servizi sul mercato, è tuttora in corso. Sembra tuttavia che la seconda strada stia faticosamente e lentamente prendendo spazio.

A marzo 2020, nel momento in cui veniva reso ufficiale lo stato di pandemia, EC era iscritta ad una rete italiana di Management delle Risorse Umane: Comunicazione Italiana. Si tratta di una rete che ha l’obiettivo di creare scambi e cultura intorno al tema delle Risorse Umane, ma anche nuovi contatti commerciali. Le aziende partecipano con dibattiti e seminari, generalmente brevi (un’ora e mezza o due ore), intorno a tematiche specifiche di attualità, proponendo prodotti e soluzioni. Avendo partecipato ad alcuni di questi digital talk da udente, mi sembra che si possa fare una grossa distinzione relativa all’emozionalità che arriva dagli interventi dei partecipanti: una parte vede il dibattito come una vetrina commerciale; un’altra parte come un luogo di scambio e approfondimento culturale. C’è sempre una doppia referenza negli obiettivi di chi partecipa ai digital talk di Comunicazione Italiana: il marketing e la proposta culturale. Il punto discriminante penso sia il rapporto tra le due dimensioni: se ciò che si propone è un’occasione per mostrare e vendere prodotti innovativi, o se si intende creare rapporti di interesse e fiducia su problemi specifici, da sviluppare in seguito.

Penso che EC partecipi dentro questa seconda modalità: proporre ipotesi e idee su temi sui quali si pensa di poter intervenire, creando committenza. Con lo scoppio della pandemia è stato necessario ripensare al rapporto tra EC e Comunicazione Italiana: i problemi che si incontravano nelle aziende stavano cambiando e spesso in maniera confusa e difficile da definire.

***Il Covid e il mondo aziendale***

Con la pandemia, lo sappiamo, molte attività si sono fermate, molte ancora hanno convertito in fretta e furia il lavoro in presenza in lavoro da remoto. Nella nostra esperienza è accaduto che tutte le formazioni e valutazioni in programma sono state rinviate a data da destinarsi. C’è stato un periodo abbastanza lungo, durante marzo aprile e parte di maggio, in cui vedevamo questo rinvio come un agito organizzativo comprensibile: le aziende chiudevano, riaprivano, una parte del personale non lavorava, un’altra parte lavorava da casa, etc. Attraverso alcuni scambi con i nostri referenti, capivamo che erano presi da intense riorganizzazioni dovute a fattori non prevedibili, che di giorno in giorno costringevano a dover reagire ai cambiamenti di regole del gioco. Si è trattato inoltre di un momento molto coinvolgente e intenso per chi l’ha vissuto, che invece per noi risultava difficile da sospendere.

Abbiamo ricominciato ad avere delle domande di consulenza intorno a maggio, su problemi quali lo smartworking e la riorganizzazione in vista di settembre. Per quanto concerne la riorganizzazione, è emersa una domanda di valutazione dello stress in un’azienda della grande distribuzione, con punti vendita su tutto il territorio nazionale. Abbiamo condotto dei primi focus group con i responsabili regionali e i manager dei negozi, verso giugno/luglio. Emergeva in primo luogo un grande sconcerto. Non si conoscevano le condizioni sociali che ci sarebbero state a settembre; si sentiva una grande fatica del momento attuale, soprattutto per i manager di medio livello (i manager dei negozi, nei reparti), che non si vedeva l’ora di arrestare. Agosto e le vacanze erano viste con grande impazienza. Allo stesso tempo c’era il desiderio di non tornare all’organizzazione del pre-covid.

Una categoria che ci venne in mente per capire quanto stesse accadendo e che spendemmo nel rapporto con i nostri clienti faceva riferimento a semplificazione e omogeneizzazione da una parte, complessificazione e differenzazione dall’altra. Nella nostra ipotesi, la riorganizzazione dovuta alla pandemia aveva fatto saltare i progetti di cambiamento in corso; allo scoppio della pandemia ci si è rivolti verso ciò che c’era e su cui si poteva contare, senza pensare ad evoluzioni possibili o trasformazioni. Le vecchie culture aziendali, tradizionali e affidabili, hanno così ritrovato un loro splendore. Questo ha comportato un rimescolamento di mansioni e un adattamento delle competenze per i lavoratori. Spesso anche le gerarchie dei singoli punti vendita sono saltate. La relazione con il cliente si era invertita (da “il cliente ha sempre ragione” a “non ho tempo per lei in questo momento”), anche perché il cliente rappresentava una reale minaccia di contagio. Ne emergeva un forte sentimento di coesione e di abnegazione eroica al proprio lavoro, dove tutti erano uguali e davano il massimo. Il rovescio di questa dinamica era che veniva a crearsi una parte di lavoratori ritenuti inaffidabili. Nelle valutazioni che abbiamo condotto si faceva riferimento ai veri manager, in contrapposizione ai falsi manager che non ci erano stati, per qualche motivo.

In seguito a questo ciclo di valutazioni, abbiamo presentato un progetto di consulenza al gruppo di manager regionali, insieme al direttore risorse umane, focalizzato sull’analisi delle culture lavorative che il gruppo avrebbe voluto portare avanti, in senso strategico. Il progetto è stato accettato, insieme all’inizio di nuove valutazioni sui negozi.

Per quanto concerne lo smartworking, un’azienda della pubblica amministrazione si è rivolta a noi per un ciclo di formazioni sul tema a tutto il personale. Prima di erogare questa formazione, abbiamo chiesto al direttore di spiegarci in che modo lo smartworking si inseriva nei processi lavorativi, in modo da poter costruire una formazione specifica. Capimmo che lo smartworking era il pretesto per il nuovo top management, molto centrato sulla produttività, di intervenire sul personale, in particolare sul middle management, considerato come portatore di una cultura desueta e lenta. Erogammo la formazione, che ebbe più una finalità esplorativa che prettamente formativa; parlammo poi con il direttore generale e il direttore delle RU, provando a capire con loro quali problemi erano emersi, che potessero esser visti come l’esito di una relazione conflittuale e non solo come un problema a carico esclusivo del management vecchio stampo. Anche con loro, presentammo un progetto di intervento sulle culture del management e del cambiamento, che venne accettato e che dovremmo cominciare a organizzare.

***La ricerca sulle sfide manageriali nel post-covid.***

Queste poche esperienze durante il lockdown, insieme ad altri approfondimenti e lavori, quali ad esempio la partecipazione alla ricerca sul coronavirus di Sps, ci hanno fatto pensare che avremmo potuto esplorare il mondo del management nel post-covid. Questo ci avrebbe fatto capire qualcosa in più su una parte del mondo aziendale che in questo periodo si faceva carico di grandi responsabilità, con forti ricadute per molti lavoratori, e che tutto sommato nessuno ascoltava. Nelle due esperienze di consulenza l’arrivo della pandemia aveva portato a grandi cambiamenti, che in modo diverso implicavano direttamente i manager. Abbiamo costruito un progetto di ricerca rivolto a top e middle management, nel quale si chiedeva ad ogni azienda di partecipare con 1 top manager e 2 manager di medio livello. L’ipotesi di lavoro era di analizzare il testo prodotto nelle interviste con la metodologia AET.

Chiediamo a Comunicazione Italiana di aiutarci ad organizzare questo lavoro di ricerca. Il referente invia il nostro invito a partecipare. Alcuni incuriositi rispondono e chiedono di capire meglio l’oggetto della ricerca. Tra giugno e settembre riusciamo a svolgere interviste con 27 manager di 12 grandi aziende. Per ogni intervista, dopo una presentazione del nostro gruppo, dell’obiettivo del lavoro e della metodologia che si intende adottare, abbiamo proposto la domanda stimolo: *Pensi al coronavirus e ai cambiamenti aziendali del prossimo futuro. Può dire tutto quello che viene alla mente, pensando alla vostra azienda e alle sfide manageriali del prossimo futuro?*

Facciamo l’ipotesi che le persone che hanno partecipato abbiano trovato interesse in una proposta di ascolto nei loro confronti, in un momento di forte cambiamento. Durante le interviste abbiamo colto il desiderio di dire a qualcuno: “in questo momento così strano, ho pensato questo”.

***Il processo di disambiguazione delle parole dense***

Nello svolgere l’analisi del testo, ci siamo imbattuti nella disambiguazione delle parole dense e nella scelta delle parole dense da mettere in analisi. Si tratta di un lavoro difficile e lungo. Abbiamo chiesto aiuto alla professoressa Dolcetti su alcuni aspetti che non riuscivamo a risolvere, o a capire. Il primo punto importante che abbiamo capito è che l’analisi delle parole dense si fa in gruppo, non si può fare in solitudine. Il confronto è una parte fondamentale di costruzione di ipotesi, tali per cui si mettono in analisi alcune parole e non altre. Far da soli questo lavoro espone più facilmente il ricercatore a una collusione con ciò che ha ascoltato durante le interviste, con le sue stesse idee, che sono parziali. Ci mancavano inoltre alcuni criteri di scelta delle parole dense, che ci facevano rallentare molto il lavoro.

***Conclusioni.***

Ci sembra che i risultati emersi siano molto interessanti. Ne parleremo tra pochi giorni in un digital talk organizzato da comunicazione italiana, in cui interverremo noi e alcuni di questi manager che hanno partecipato alla ricerca. Mi farebbe piacere poter discutere di questo lavoro con i colleghi e docenti Sps.