

Coronavirus Work Inquiry

Un'analisi delle esperienze di
lavoro a distanza durante e dopo il
primo lockdown

A CURA DI

Emma Garavaglia (Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano)

Alessandro Gandini (Università Statale di Milano)

Indice

- 2 Executive summary
- 3 La ricerca sul campo
- 4 La fase esplorativa: il questionario
- 5 Gli insight qualitativi: le interviste
 - a) L'organizzazione del lavoro a distanza
 - b) Il vissuto quotidiano del lavoro a distanza
 - c) Tecnologia: soluzione o problema?
 - d) Il lavoro a distanza oltre il lockdown: scenari futuri
- 9 Il team di ricerca

Executive

— summary

Tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo 2020, in corrispondenza con la diffusione dell'epidemia di 'nuovo coronavirus', al fine di ridurre il contagio il Governo Italiano ha incoraggiato le aziende a fare ricorso a forme di lavoro a distanza mediato da tecnologia. In ragione della crisi sanitaria un gran numero di lavoratrici e lavoratori in una varietà di settori e attività produttive ha così sperimentato forzatamente - in molti casi, per la prima volta - questa forma di lavoro, imparando a conoscere termini come *smart working* e *lavoro agile* in un contesto particolare e caratterizzato da numerose difficoltà.

Come è andata? Quali sono state le esperienze e le percezioni del lavoro a distanza da parte delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti?

Per rispondere a queste domande, un team di ricercatori guidato da Alessandro Gandini (Università Statale di Milano) e Emma Garavaglia (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) ha svolto una ricerca caratterizzata da: a) una web survey esplorativa, somministrata nel periodo marzo-maggio 2020, avente l'obiettivo di monitorare in tempo reale lo spostamento del lavoro dallo spazio lavorativo a quello domestico nel contesto della crisi sanitaria; b) un set di 37 interviste qualitative a lavoratrici e lavoratori che hanno subito un radicale cambiamento delle loro modalità di lavoro in seguito allo scoppio della pandemia, svolte tra maggio e settembre 2020, volte ad approfondire le percezioni e le esperienze personali dei lavoratori durante e dopo la fase di lockdown.

I risultati principali della ricerca evidenziano che:

- lavoratrici e lavoratori hanno mostrato *grande capacità di adattamento* alle condizioni imposte dall'emergenza
- i loro *vissuti* rispetto a questa esperienza sono *ambivalenti*: tra gli aspetti positivi vengono evidenziate la possibilità di fare esperienza di nuove modalità di organizzazione dei tempi di lavoro, maggiormente ritagliate sulle esigenze personali, mentre tra gli aspetti negativi emergono la mancanza di relazioni sociali collegate al lavoro e la tendenza a una dissoluzione del confine vita privata/lavoro
- lavoratrici e lavoratori hanno vissuto una *full immersion tecnologica* e hanno complessivamente valutato gli strumenti ICTs utilizzati come un supporto molto utile allo svolgimento del lavoro, ma non senza difficoltà, soprattutto per alcune categorie professionali
- emerge un *contrasto* tra il desiderio di proseguire la sperimentazione di forme di lavoro a distanza da parte di lavoratrici e lavoratori e *culture manageriali* che, nella loro percezione, non sono ancora pronte ad assecondare questo cambiamento

La ricerca — sul campo

La ricerca si è sviluppata in due fasi successive a partire dal mese di marzo 2020. Nella prima fase (16 marzo-2 maggio) è stata condotta una web survey basata sull'autoselezione dei rispondenti, volta a osservare in tempo reale gli esiti dello spostamento forzato del lavoro a distanza durante la fase acuta della crisi pandemica.

Attraverso post su social network (in particolare, Facebook) i membri del team di ricerca hanno invitato lavoratrici e lavoratori che svolgono il loro principale lavoro in Italia a compilare un questionario online sull'esperienza del lavoro a distanza durante il primo lockdown. Nella pagina iniziale del questionario sono state inserite tutte le informazioni relative agli scopi della ricerca, nonché la garanzia di anonimato e confidenzialità dei dati. Le domande seguenti sono state organizzate in 5 nuclei tematici principali: descrizione del lavoro svolto; descrizione dell'esperienza del lavoro da casa durante il primo lockdown e opinioni e percezioni in merito a questa esperienza; conciliazione vita privata-lavoro durante il primo lockdown; stabilità del lavoro; aspettative future. In ultimo, il questionario chiedeva ai partecipanti se fossero disponibili ad essere contattati per entrare a far parte del gruppo degli intervistati per la seconda fase della ricerca e, in caso affermativo, di comunicare un loro contatto.

Il campione finale della survey è risultato composto da 871 partecipanti (di cui il 60,9% sono uomini e il 38,8% donne; lo 0,3% ha preferito non specificare), con un'età media pari a 39,5 anni. La maggior parte dei partecipanti risiede nel nord Italia, in particolare nell'area di Milano. Per quanto riguarda il livello di educazione, il 26,9% del campione ha almeno un diploma di scuola media superiore, il 62,2% è in possesso di una laurea e l'8,5% di un titolo superiore alla laurea. I partecipanti che vivono da soli sono il 20,9%, quelli che vivono con un partner il 32,9% e quelli che vivono con partner e figli/e il 30,2%. Minori sono invece le percentuali di chi vive con la propria famiglia di origine (11,1%) o con coinquilini diversi dai familiari (4,9%). La maggior parte dei partecipanti ha un contratto di lavoro dipendente (78,6%, contro il 21,4% di lavoratori autonomi). La survey ha intercettato lavoratori di diversi settori, dei quali i principali risultano essere il settore dei servizi di informazione, comunicazione e consulenza creativa (14,2%), l'istruzione (12,9%), le attività professionali, scientifiche e tecniche, attività legali e contabilità (10,6%), la sanità e assistenza sociale (10,6%) e le attività manifatturiere (9,4%). Il 72,5% dei partecipanti stava facendo esperienza del lavoro da casa ogni giorno o spesso al momento della compilazione del questionario (si consideri che quasi il 50% ha dichiarato di non aver mai lavorato da casa durante il 2019).

Nella seconda fase della ricerca (18 maggio-10 settembre) sono state condotte interviste qualitative semistrutturate a un sotto-gruppo di partecipanti alla web survey, al fine di approfondire i vissuti dell'esperienza del lavoro a distanza durante il primo lockdown. Coloro che attraverso il questionario avevano comunicato il consenso ad essere coinvolti nella seconda fase della ricerca sono stati contattati via e-mail, e sono stati presentati gli obiettivi della ricerca qualitativa e la modalità di conduzione dell'intervista. In ragione della necessità di limitare i contatti sociali per ridurre i rischi per la salute, tutte le interviste sono state condotte da remoto attraverso videochiamate da PC, cellulare o tablet, con l'ausilio di software come Microsoft Teams, Google Meet o Skype. Le interviste hanno avuto una durata media di un'ora e l'audio è stato registrato (previo consenso dell'intervistato). Per la conduzione delle interviste è stata utilizzata una traccia di temi che gli intervistatori hanno scelto di affrontare secondo le modalità più consone per ciascun partecipante; l'intervista semistrutturata, per sua natura, ha concesso inoltre agli intervistati ampia libertà di introdurre tutte le questioni ritenute appropriate rispetto ai temi proposti. I temi presenti nella traccia utilizzata sono stati: i modelli di organizzazione del lavoro a distanza durante il primo lockdown, il rapporto tra vita privata e lavoro, la gestione delle relazioni di lavoro, l'uso della tecnologia, le opinioni e le visioni sul "futuro del lavoro" alla luce della situazione corrente.

In totale sono state condotte 37 interviste che hanno coinvolto 20 donne e 17 uomini. L'età media dei partecipanti è pari a 41,9 anni. La maggior parte degli intervistati può essere categorizzata come lavoratrice/lavoratore della conoscenza. Tra questi troviamo: professionisti, lavoratori impiegati nel settore manifatturiero, della logistica o dei servizi, rappresentanti del mondo della sanità, dell'artigianato, della scuola e della ricerca. Tra i partecipanti, 20 hanno un contratto di lavoro dipendente, 15 sono lavoratori autonomi e 2 lavorano come dipendenti part-time e nel resto del tempo esercitano la libera professione. La maggior parte di essi vive e lavora nelle regioni del nord Italia (Lombardia, Veneto e Piemonte), con larga prevalenza della Lombardia (e di Milano). Le interviste sono state trascritte integralmente; in seguito, è stata condotta un'analisi tematica dei dati. Dopo aver familiarizzato con i dati raccolti e codificato i principali temi emergenti, questi sono stati rivisti iterativamente dai membri del team di ricerca e discussi in diverse riunioni. La costruzione delle categorie ha tenuto conto delle note che i ricercatori hanno steso durante la raccolta dei dati.

La fase esplorativa: —— il questionario

Nonostante il carattere esplorativo e statisticamente non rappresentativo, la web survey condotta nella prima fase della ricerca ha rappresentato una fonte utile a descrivere come, nella pratica, è avvenuto lo spostamento del lavoro a distanza e da casa nella fase acuta della crisi pandemica, in particolare nel settore del lavoro della conoscenza (prevalente nel campione), e a intercettare così alcuni degli aspetti più rilevanti e critici che nell'opinione delle lavoratrici e dei lavoratori hanno caratterizzato questo periodo.

I principali insight emersi da questa fase esplorativa risultano essere i seguenti:

Molti hanno esperito il lavoro a distanza per la prima volta

Come detto, il 72,5% dei rispondenti ha dichiarato di lavorare a distanza e da casa nel periodo marzo-maggio 2020. Tra coloro che hanno dichiarato di lavorare a distanza durante questo periodo, una cospicua maggioranza (il 68,5%) abitualmente lavora presso la sede dell'organizzazione, mentre solo il 23,5% lavorava sempre o spesso a distanza nel periodo antecedente alla crisi sanitaria. Ci troviamo dunque di fronte ad un gruppo di lavoratori che in prevalenza ha subito un cambiamento radicale delle proprie abitudini lavorative quotidiane.

La decisione di lavorare a distanza è stata accolta con favore da parte dei lavoratori

La maggioranza degli intervistati ha dichiarato che la decisione di lavorare a distanza e da casa è stata imposta dal datore di lavoro, e ha ritenuto fosse una decisione giusta (62%). Nel 24% dei casi si è trattato di una decisione presa di comune accordo; solamente il 5% dei lavoratori avrebbe preferito continuare a lavorare normalmente. Tra coloro i quali non hanno potuto lavorare da casa durante il periodo marzo-maggio 2020, il 60% ha dichiarato che avrebbe voluto farlo.

Lavorare da casa è stato bello, ma non troppo

Nel complesso, lavorare a distanza e da casa è piaciuto abbastanza ai partecipanti al nostro studio. Su una scala da 1 (pochissimo) a 10 (moltissimo), il 60% degli intervistati ha indicato un valore uguale o superiore a 7. Solo il 20% del campione ha però indicato un valore molto alto (9 o 10). Tra gli aspetti positivi del lavoro da casa, il 45% dichiara di non aver sentito la mancanza degli spostamenti da/per il luogo di lavoro. Al contrario, per quanto riguarda gli aspetti negativi il 62% degli intervistati ha risentito dell'assenza di relazioni sociali collegate al lavoro. Le opinioni risultano invece frammentate rispetto al tema della routine lavorativa: questa è mancata al 35% dei partecipanti, a fronte di un 43% che non ne ha sentito la mancanza. Per il 22% del campione il lavoro da casa ha

coinciso con un aumento delle responsabilità di cura (di figli e/o parenti anziani o con disabilità). Questa percezione è riportata in prevalenza da partecipanti che vivono con partner e figli/e, e in particolare da lavoratori maschi. È ragionevole ipotizzare quindi che questi lavoratori, passando più tempo in casa, si siano ritrovati maggiormente investiti di compiti che, in particolare nel contesto italiano, sono prevalentemente in carico alle donne.

Lavorare da casa non significa lavorare meno

Per il 53% dei nostri intervistati il ritmo di lavoro a distanza e da casa è rimasto invariato (29%) o è addirittura aumentato (24%). La tecnologia sembra essere stata recepita nella maggior parte dei casi come uno strumento importante di supporto alla gestione dei carichi di lavoro. Il 42% dei partecipanti ha indicato di aver dovuto fare ricorso a strumenti tecnologici che prima non utilizzava; l'88% riporta che questi strumenti si sono rivelati "molto" (36%) o "abbastanza" (51%) adeguati alle esigenze lavorative. Il 94% dei partecipanti li ha trovati "molto" (37%) o "abbastanza" (57%) semplici da utilizzare.

C'è molta preoccupazione per il futuro del lavoro

Il 47% degli intervistati ritiene che le proprie entrate economiche diminuiranno nei mesi a venire. Il 33% ritiene che dovrà attingere ai propri risparmi per superare la crisi economica derivante dall'emergenza sanitaria. Tra i lavoratori dipendenti, il 42% ritiene che il rischio di perdere il lavoro in seguito alla diffusione della pandemia da Covid-19 sia "basso"; solo il 9% ritiene che questo rischio sia "alto". Tra i lavoratori autonomi, invece, uno su due (il 53% dei partecipanti) ritiene che il rischio di perdere un numero pressoché totale di commesse sia "alto".

Gli insight qualitativi: — le interviste

I paragrafi che seguono presentano e discutono le evidenze emerse dalle interviste qualitative, organizzate sulla base dei principali temi toccati nel corso delle stesse.

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

“Alla fine della settimana ho chiesto al mio capo di potermi far settare il mio portatile per lavorare da casa, quindi avrei lavorato due giorni in ufficio e gli altri tre da casa. Credo di essere andata in ufficio l'ultima volta il sei di marzo. In ufficio hanno fatto una riunione generale a cui ho partecipato al telefono e in cui in sostanza hanno detto oggi è l'ultimo giorno in cui ci vediamo in ufficio per chi ha un computer aziendale; con gli altri ci vediamo domani e dovevano portare il loro mezzo per farlo settare. Chi non avesse avuto possibilità si poteva portare a casa il computer fisso dell'ufficio. Poi, chi aveva il cellulare aziendale ce l'aveva noi altri abbiamo utilizzato il nostro” (Responsabile amministrazione, 41 anni, donna)

Le evidenze raccolte attraverso le interviste confermano che il primo lockdown ha rappresentato, per la gran parte dei partecipanti alla ricerca, il momento in cui è stata fatta esperienza del lavoro a distanza e da casa per la prima volta. Si è trattato, per molte lavoratrici e molti lavoratori, di un'iniziazione al lavoro a distanza giunta all'improvviso ed inattesa, che a malapena ha consentito loro di organizzare i propri tempi e spazi, nonché di predisporre i device necessari a portare a termine le proprie mansioni quotidiane lontano dallo spazio di lavoro abituale. Un cambiamento così rapido ha sollevato criticità relative all'organizzazione del lavoro che, nei racconti dei partecipanti, si concentrano intorno a tre temi principali:

Dotazione di strumenti

Se alcuni partecipanti sottolineano lo sforzo del datore di lavoro nel fornire gli strumenti necessari (in particolare, pc e smartphone e collegamenti ai computer dell'ufficio) per svolgere il proprio lavoro a distanza, molti altri lamentano il fatto di aver dovuto investire risorse proprie per poter lavorare efficacemente. In particolare, i partecipanti riportano l'utilizzo frequente di pc e smartphone personali nonché, in alcuni casi, la scelta di migliorare l'attrezzatura a disposizione e, per esempio, di acquistare a proprie spese software presenti soltanto sui computer dell'ufficio. Altre difficoltà incontrate riguardano l'inadeguatezza della connessione internet domestica (troppo lenta o sovraccarica per la presenza di molte persone che lavoravano nella stessa casa), che li ha spinti a investire risorse proprie per migliorarla. In generale, lo spostamento improvviso e forzato del lavoro a distanza sembra aver generato una certa consapevolezza in tutti i partecipanti rispetto all'aumento delle spese nel quale si incorre nel momento in cui si sperimenta questa nuova modalità di lavoro, nonostante alcuni apprezzino il risparmio dovuto al fatto che non si debba viaggiare per recarsi al lavoro e si possa pranzare a casa.

Orari e carichi di lavoro

La percezione di un aumento o meno dei carichi di lavoro nella fase iniziale dell'emergenza è strettamente connessa alle professioni e ai settori d'impiego dei partecipanti. In particolare, chi riporta un significativo aumento dei carichi di lavoro associa questa circostanza alla necessità per l'azienda, o per se stessa/o (se lavoratore autonomo), di procedere molto velocemente alla riconversione dei prodotti o servizi offerti, o delle loro modalità di erogazione, in ragione delle nuove regole imposte per il contenimento del virus, come ad esempio la riconversione delle classi in presenza in servizi di formazione online, o ancora la riprogettazione di servizi di consulenza. Un altro aspetto chiave della riflessione dei partecipanti che raccontano di un sovrappiù di lavoro in questa fase riguarda la capacità o meno da parte del lavoratore/della lavoratrice di darsi orari, regole e limiti (aspetto su cui ci soffermeremo nel prossimo paragrafo). Al contrario, chi ha visto i propri carichi di lavoro diminuire ricopre generalmente ruoli le cui mansioni possono essere solo parzialmente svolte a distanza (pensiamo al lavoro di insegnante della scuola dell'infanzia, ad esempio) oppure sono impiegati in settori che hanno subito un forte calo di attività in ragione dell'emergenza. Generalmente, l'orario di lavoro si è mantenuto lo stesso per chi in precedenza aveva lavori con orari standard d'ufficio e scarsa flessibilità, mentre si è modificato anche in modo sensibile - in particolare per far fronte a compiti di cura - per chi già disponeva di una certa flessibilità (sia tra i lavoratori dipendenti, sia tra gli autonomi).

Coordinamento e controllo

Una questione emersa frequentemente dai racconti dei partecipanti riguarda il coordinamento del lavoro a distanza e il controllo da parte dei superiori. Come avremo modo di approfondire successivamente, i processi di coordinamento e controllo in questa fase sono stati interamente mediati dal mezzo tecnologico. Per quanto

riguarda il coordinamento, soprattutto per quei lavoratori che abitualmente gestivano la gran parte delle relazioni vis-à-vis, il fatto di doversi rapportare e coordinare con i colleghi unicamente a distanza ha implicato un processo di apprendimento e di progressivo adattamento. Non si è trattato soltanto di imparare ad utilizzare le tecnologie da un punto di vista tecnico, quanto piuttosto di imparare a gestire una modalità relazionale nuova: ad esempio, capire come lavorare in modo efficace e produttivo con il collega con cui in precedenza si condivideva la scrivania;

o ancora, come raccogliere feedback dalla squadra di lavoro senza perdere tempo in lunghe riunioni. Con riferimento al controllo, per i partecipanti abituati a orari di lavoro standard la sfida principale è stata arginare l'aumento di telefonate da parte dei superiori in orari extra-lavorativi. Solo in pochi casi i partecipanti riportano di essere stati sottoposti a controllo stretto delle performance (per esempio attraverso la compilazione di timesheet); in questi casi i contesti di lavoro erano già in precedenza caratterizzati da scarsa autonomia concessa al lavoratore.

IL VISSUTO QUOTIDIANO DEL LAVORO A DISTANZA

“Avere comunque un lavoro che in parte ti permette di avere un po' più tempo libero, non tanto magari tempo libero, ma essere più libero di gestirsi il proprio tempo è una delle cose a cui adesso si dà molto più peso” (Controller, 32 anni, uomo)

“Io non ho più un orario di lavoro. Il mio lavoro va dal lunedì alla domenica a seconda di quando la mia vita familiare mi consente di lavorare. Per cui ho delle programmazioni al venerdì sera, quando in teoria dovrei cenare con la mia famiglia serena, però le colleghe possono il venerdì sera, o registro i video alla domenica e il lunedì faccio i compiti con il mio figlio grande, lavoro sempre...” (Insegnante, 41 anni, donna)

La sensazione di smarrimento che ha accompagnato l'improvviso spostamento del lavoro a distanza è risultata essere più forte per quei lavoratori che mai, prima del momento del primo lockdown, avevano fatto esperienza di lavoro da remoto (anche in luoghi diversi dalla casa) e che hanno quindi visto completamente riorganizzata la propria routine lavorativa. Tuttavia, anche per coloro i quali il lavoro al di fuori dell'ufficio rappresentava una pratica già conosciuta, il fatto di dover obbligatoriamente rimanere nel contesto domestico è stata una novità che ha richiesto un grande processo di adattamento. Nel complesso, il racconto del vissuto di questa esperienza si concentra intorno a quattro temi:

Piacevoli scoperte e mancanze

I partecipanti che hanno visto il lavoro ridursi in modo sostanziale durante il primo lockdown (pensiamo ai lavoratori dello spettacolo, per esempio) o che hanno potuto solo parzialmente svolgere il proprio lavoro da casa (pensiamo a quei lavori centrati sulla relazione con l'utenza) descrivono l'esperienza del primo lockdown come un periodo di forte preoccupazione e frustrazione. Invece, la maggior parte di chi ha continuato a lavorare con una certa regolarità racconta di un mix equilibrato di piacevoli scoperte e mancanze. Se da un lato l'esperienza del lavoro a distanza è piaciuta soprattutto perché ha consentito di sperimentare nuovi e ampi spazi di autonomia nella gestione dei tempi del lavoro, dall'altro la mancanza di relazioni con i propri colleghi e l'impossibilità di trascorrere parte del proprio tempo fuori casa vengono descritti come aspetti critici di questa esperienza. Certamente, queste mancanze legate al lavoro sono state acuite dalla condizione più generale di isolamento che tutti sono stati costretti a vivere in quel periodo. Ciononostante, i partecipanti hanno comunque

riflettuto su quanto le relazioni sociali vis-à-vis con i colleghi - o più in generale con la rete di contatti lavorativi - mancherebbero loro se lavorassero a distanza in una condizione generale di “normalità”.

Tempi e spazi del lavoro

Come anticipato, la questione dei tempi del lavoro è stata spesso al centro dei racconti dei partecipanti. Il lavoro a distanza ha consentito a molti, per la prima volta, di sperimentare una certa flessibilità nella gestione di mansioni e responsabilità, distribuendole nel corso della giornata a seconda delle proprie preferenze e soprattutto delle esigenze di conciliazione con i compiti di cura e di gestione della casa. Anche chi ha dovuto mantenere orari molto simili a quelli tradizionali d'ufficio riporta con piacere la possibilità di utilizzare liberamente brevi intervalli di tempo, nel corso della giornata, per dedicarsi ad alcune necessità che solitamente venivano relegate alla sera o al weekend. Un esempio emerso di frequente riguarda la possibilità di fare il bucato in orario diurno, senza doverlo fare una volta terminata la giornata di lavoro o, ancora, la possibilità di fare alcune commissioni nei negozi vicino a casa in pausa pranzo, evitando le ore di maggiore afflusso (tardo pomeriggio). Si tratta di dettagli che riguardano gli impegni più semplici di gestione della vita quotidiana, ma che hanno consentito ai lavoratori di riflettere su un quotidiano lavorativo diverso dalla routine a cui erano abituati. Per quanto riguarda gli spazi, nella maggior parte dei casi i partecipanti raccontano delle difficoltà incontrate per trovare un luogo all'interno della casa sufficientemente comodo e tranquillo per poter svolgere adeguatamente il proprio lavoro. Chi vive con partner e figli/e ha ovviamente incontrato difficoltà maggiori da questo punto di vista, in particolare nel periodo di chiusura delle scuole.

Concentrazione e produttività

Il tema degli spazi si relaziona alla necessità di isolamento che permette di raggiungere un'adeguata concentrazione e di gestire le numerose videocall che si sono susseguite in quei giorni. Infatti, chi viveva da sola/o ai tempi del primo lockdown racconta di aver apprezzato la possibilità di lavorare lontano dalle distrazioni tipiche dell'ufficio - la richiesta di un collega, il caffè alla macchinetta etc. - soprattutto per portare a termine compiti che richiedono una certa concentrazione. Tuttavia, i racconti su come in quei giorni sia cambiata o meno la capacità di rimanere focalizzati e produttivi non si riducono mai soltanto a una questione di spazio. La situazione di incertezza generale, per alcuni, è stata una fonte di preoccupazione che ha inciso negativamente sulla capacità di concentrazione e ha ridotto l'efficienza nella gestione delle proprie mansioni. Inoltre, la mancanza di relazioni dal vivo con i colleghi ha in alcuni casi diminuito la motivazione al lavoro.

Equilibrio vita privata-lavoro

Relativamente alla capacità di conciliare gli impegni di lavoro con quelli personali, in questo caso la gestione

della famiglia e della casa, il vissuto dei partecipanti è molto ambiguo. Da un lato infatti, al di là della condizione familiare, come detto molti hanno apprezzato la possibilità, garantita dal lavoro a distanza, di gestire e organizzare in modo molto flessibile l'equilibrio vita privata-lavoro. Ha inciso da questo punto di vista anche il tempo "risparmiato" non dovendo viaggiare per recarsi e tornare dal lavoro, e che i partecipanti si sono accorti essere una risorsa preziosa. Dall'altro lato sono emersi anche alcuni aspetti di criticità. Chi ha figli/e racconta di aver vissuto con grande fatica il momento di chiusura delle scuole nel quale si è trovata/o a svolgere materialmente, in contemporanea, mansioni di lavoro e compiti di cura, con una dissoluzione totale dei confini tra i due ambiti. Questo ha portato in alcuni casi a una riorganizzazione dei compiti di cura all'interno della coppia, in altri a un ulteriore sovraccarico per la componente femminile. Chi vive sola/o, d'altro canto, nota che in quel periodo è stato più difficile porsi dei limiti in termini di tempo ed energie dedicate al lavoro e dunque altre attività, anche piacevoli, sono state trascurate.

QUALE RUOLO PER LA TECNOLOGIA?

“Queste cose sono state tutte una novità...aziendalmente usiamo Microsoft Teams, qualcuno che ha il Mac ha ancora problemi a usare Teams... banalità eh...qualcuno un po' più avanti con l'età è un po' più in difficoltà... sono strumenti che si sono scoperti e devo dire che apprezzo molto che l'azienda ha capito l'importanza, anche la divisione commerciale da noi inizia a usare Teams per parlare con i clienti, dividere lo schermo, presentare prodotti, presentare soluzioni, cosa che prima non era nemmeno passata per la testa, si mandava la mail con l'allegato, se poi riusciamo vederci bene, altrimenti finita lì...questa è stata un'occasione unica per scoprire certi strumenti” (Responsabile marketing, 40 anni, donna)

Per i partecipanti al nostro studio la tecnologia ha rappresentato un supporto essenziale e imprescindibile per continuare la propria attività di lavoro nella fase emergenziale in modalità a distanza. Nel contempo, però, sono emerse anche alcune importanti criticità. Le esperienze dei nostri intervistati rispetto al ruolo della tecnologia in relazione al lavoro a distanza durante il primo lockdown si possono articolare intorno a tre questioni principali:

Tecnologia e relazioni professionali

Nel complesso, l'apporto della tecnologia per lo svolgimento del proprio lavoro a distanza durante la fase emergenziale è stato valutato in maniera positiva dagli intervistati. Molti sottolineano l'utilità delle tecnologie di comunicazione a distanza (in particolare, le videochiamate) in particolare per il mantenimento di relazioni di lavoro o di collaborazioni già in essere. La tecnologia ha consentito infatti a molti lavoratori di mantenere un vitale contatto con clienti e collaboratori e portare così a termine commesse in corso nonostante le difficoltà contingenti. Allo stesso tempo, però, la tecnologia viene considerata da molti come un sostituto non soddisfacente rispetto all'incontro in presenza quando si tratta di stabilire nuove collaborazioni o

relazioni di lavoro. Permane una diffusa percezione di necessità dell'incontro in presenza in particolare per stabilire un rapporto di fiducia con la controparte, elemento imprescindibile per il successo di una collaborazione.

Tecnologia e nuove pratiche organizzative

Tra gli strumenti più utilizzati durante la fase emergenziale, oltre alle tecnologie di videochiamata (Skype, Zoom, ecc.), viene riportato un uso diffuso della funzione "gruppi" di WhatsApp per il coordinamento delle attività quotidiane di lavoro. Diversi partecipanti riportano che il coordinamento immediato delle informazioni e delle attività quotidiane attraverso gruppi WhatsApp rappresenta un'utile novità che garantisce immediatezza nel trasferimento di informazioni, e vedono con favore la normalizzazione di questo tipo di comunicazione. D'altro canto, però, molti altri riportano anche un aumento del numero di riunioni tenute in modalità a distanza, motivate dalla necessità di mantenere un contatto stretto con il lavoratore da parte dei superiori, dal tentativo di proporre modi di socializzare analoghi a quelli "da ufficio" sebbene a distanza, oppure ancora da esigenze di controllo rispetto all'attività quotidiana svolta a distanza. In alcuni casi la tecnologia

ha offerto ai superiori la possibilità di estendere l'orario di lavoro dei sottoposti in maniera arbitraria, attraverso la richiesta di un maggior numero di chiamate e riunioni "fuori orario" e una percezione generale di disponibilità permanente al lavoro che per molti è risultata motivo di stanchezza e frustrazione. In generale, viene riportata la sensazione di un rischio crescente di perdere il "diritto alla disconnessione".

La tecnologia come opportunità di upgrade di competenze

Per i lavoratori impiegati in alcuni contesti, come ad

esempio gli enti della pubblica amministrazione, l'uso di tecnologia è aumentato significativamente durante la fase emergenziale. Ciò ha rappresentato un'opportunità di innovazione delle modalità di lavoro e avanzamento delle proprie competenze, e rappresenta un importante elemento di novità che i partecipanti ritengono non si sarebbe mai verificato con la stessa rapidità se non a causa della crisi pandemica. Gli intervistati che lavorano in questi contesti vedono, dunque, con favore queste innovazioni.

IL LAVORO A DISTANZA OLTRE IL LOCKDOWN: SCENARI FUTURI

"Penso che ci sarà un aumento dell'alternanza lavoro a casa-lavoro in ufficio, ma bisognerebbe avere una conversazione onesta con le aziende su cosa questo implichi perché non vada a discapito del dipendente in termini di libertà. Penso che se fatto bene sia il miglior modo di lavorare anche in termini di soddisfazione, di salute mentale, di libertà e anche di riconoscimento come adulto responsabile in grado di portare a termine i propri compiti" (Consulente aziendale, 30 anni, donna)

Tra i partecipanti alla nostra ricerca è opinione comune che la crisi pandemica abbia accelerato processi di digitalizzazione e flessibilizzazione del lavoro già in essere, in particolare nel settore della conoscenza, e che alcune delle innovazioni sperimentate in questa fase siano destinate a diventare prassi comune. Molti sottolineano come le novità radicali ed improvvise portate dalla necessità di adattamento al lavoro a distanza, in termini di organizzazione e pratiche di lavoro nonché di spazi di autonomia, senza le difficoltà causate dall'emergenza sanitaria non sarebbero state implementate se non tra molto tempo. Contestualmente, un'ampia maggioranza mostra timori per la condizione del lavoro oltre la pandemia. Gli aspetti principali che emergono in relazione a questi temi sono:

Smart working e futuro del lavoro

Sebbene l'opinione generale rispetto al lavoro a distanza sia frammentata e per certi versi contraddittoria, molti dei nostri intervistati auspicano che la sperimentazione di processi *smart* di lavoro continui oltre la crisi pandemica. In particolare, è vista con favore una standardizzazione della settimana lavorativa mista, fatta di alcuni giorni di lavoro in presenza ed altri a distanza a seconda delle necessità e delle attività contingenti. In tanti sottolineano i vantaggi che questa porterebbe in termini di riduzione del tempo speso nei trasferimenti da/per il luogo di lavoro e di riduzione delle trasferte di lavoro (con relativo risparmio economico e ambientale).

Numerosi partecipanti sottolineano anche come sia tempo di superare la logica dello smart working come strumento di welfare aziendale e si augurano che le forme di lavoro miste in presenza/a distanza vengano integrate in contesti aziendali non come concessioni, ma come forme di ottimizzazione della produttività.

Il ruolo della cultura aziendale

Nel contempo, però, molti restano scettici rispetto al fatto che un cambiamento di mentalità in relazione al lavoro smart effettivamente avvenga. Diversi intervistati ritengono che l'esperienza di lavoro a distanza durante il periodo marzo-maggio 2020, al di là delle circostanze contingenti, abbia in parte contribuito a "rassicurare i capi" rispetto alla paura che il lavoratore, sfuggendo al controllo quotidiano, smetta di essere produttivo. Allo stesso tempo, però, molti sottolineano il persistere di culture manageriali basate sulla gerarchia e il controllo che risultano inadeguate a recepire un'idea di lavoro per obiettivi - alla base dello smart working auspicato dai partecipanti - e temono quindi che queste sperimentazioni restino eccezionali e condizionate dall'emergenza. Nel complesso, prevale la sensazione che molti datori di lavoro siano in realtà orientati a ritornare quanto prima a modalità di lavoro tradizionali, sprestando così i vantaggi portati da questa sperimentazione forzata.

Il ruolo dello Stato

Molti sono convinti che la crisi economica causata dallo scoppio della pandemia avrà conseguenze significative sulla disponibilità di lavoro e sul benessere dei lavoratori. È opinione diffusa che sia lo Stato a dover assumere un ruolo centrale nei processi di gestione della crisi, offrendo aiuto alle imprese e ai lavoratori in difficoltà. Allo stesso tempo, però, molti dubitano che l'intervento statale possa risultare realmente efficace e temono invece che le scelte intraprese non siano adeguate a fronteggiare la portata della crisi. Diversi partecipanti invocano una maggiore capacità da parte degli organi di governo di interloquire in maniera efficace con gli attori economici, detentori di saperi e competenze fondamentali per comprendere i bisogni di lavoratori e imprese.

Il team — di ricerca

LA RICERCA È STATA COORDINATA E SVOLTA DA:

—
Alessandro Gandini, ricercatore in sociologia dei processi culturali presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Statale di Milano e Principal Investigator del progetto "CRAFTWORK" (ERC Starting Grant 2020) - alessandro.gandini@unimi.it

Emma Garavaglia, ricercatrice in sociologia economica e del lavoro presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano - emma.garavaglia@unicatt.it

Hanno collaborato:

Lucia Bainotti, dottoranda in sociologia e metodologia della ricerca sociale, NASP - Università degli Studi di Torino-Università Statale di Milano

Michele Grilli, laureando in Comunicazione Pubblica e d'Impresa, Università Statale di Milano