

L'intervista. Caterina Gozzoli. Docente dell'Università Cattolica

«Nel loro lavoro le persone cercano pezzi di vita»



L'affacciarsi di una richiesta di comunità dei lavoratori «è un segnale importante, dopo che per anni nel lavoro si è sottolineato soprattutto l'individualismo, con un'enfasi sui percorsi e progetti personali, sui premi individuali, sulla capacità di riuscire da soli, cancellando i dispositivi di gruppo», sostiene Caterina Gozzoli, docente di Psicologia della Convivenza socio-organizzativa all'Università Cattolica di Milano.

Professoressa Gozzoli c'è anche una reazione all'isolamento pandemico?

I tavoli di lavoro si sono ridotti a luoghi di semplici scambi di informazioni. Il Covid ha dato una spinta: l'obbligo di lavoro da remoto ha fatto sperimentare flessibilità oraria e ritmi diversi, ma ha anche fatto emergere solitudine relazionale, senza momenti di connessioni nei luoghi di lavoro. Oggi l'emergere di questo bisogno è un fatto positivo: ci dice che le persone, esseri relazionali, chiedono di stare con gli altri e trovare "pezzi di vita" sul lavoro attraverso una dimensione interpersonale. Ma, attenzione, evidenzia anche il rischio di trascurare il ruolo chiave della collettività per essere competitivi e innovativi: servono figure in grado di agevolare la relazione, il confronto, il conflitto generativo necessario per innovare, per far emergere le differenze, per produrre meglio.

La presenza fisica aiuta il senso di appartenenza, in una fase in cui le imprese vedono i lavoratori spostarsi più facilmente da un'azienda all'altra?

La presenza fisica è un elemento fondamentale per l'appartenenza all'organizzazione e a un gruppo di lavoro. Non deve per forza essere una presenza continuativa: se le

persone si conoscono, condividono luoghi, nulla vieta di alternare momenti in presenza e lavoro da remoto. Se non si trovano mai in presenza, non si può costruire reale appartenenza organizzativa. Oggi ci sono casi paradossali di lavoratori giovani che dopo l'inserimento in presenza, lavorano solo da remoto. O di lavoratori che a turni vanno a lavorare in presenza in uffici vuoti. È importante concedere spazi di flessibilità da remoto, ma servono dei "punti di connessione" in presenza per costruire la relazione.

La mediazione del video cambia le relazioni tra lavoratori? Che impatto ha sul senso di appartenenza?

Sicuramente il video cambia la relazione perché, per definizione stessa è un mediatore. In molte situazioni può essere utile per agevolare e accelerare il lavoro ma allo stesso tempo rallenta il processo di evoluzione delle relazioni e della dimensione conoscitiva profonda. L'elemento chiave perché possa sostenere appartenenza (quantomeno ad un progetto più che ad una organizzazione) è quanto il motivo del lavoro da remoto in connessione ad altri è dotato di senso, è motivante.

C'è una differenza tra la leadership in presenza

e da remoto?

La leadership da remoto comporta una maggiore perdita di controllo sulle persone, e quindi fiducia. Ma spesso invece accade che aumenta il controllo per controbilanciare sulle attività (tutto monitorato, tracciato). Non sempre scaturisce maggiore delega, in fiducia nei processi orizzontali. Ma il tema di fondo è: non possiamo continuare ad immaginare un leader forte ed univoco, piuttosto funzione di guida e accompagnamento per una buona convivenza che sia anche produttiva.

L'engagement, la motivazione si può creare

da remoto?

L'engagement si può creare anche da remoto, ma non esclusivamente da remoto. Il rischio è di produrre coinvolgimento e motivazione individuale senza vera appartenenza, senza un investimento nel medio e lungo periodo. Nel breve, la produttività può essere più alta, perché da remoto si lavora tanto. Ma in presenza le dimensioni interpersonali, il confronto, i 5 minuti alla macchina del caffè non sono tempo perso, ma investimenti utili. Se lavorando da solo la motivazione è solo sul progetto da svolgere, quando questo finisce non è detto che il coinvolgimento resti.

L'allungamento del tempo del lavoro nell'arco della vita intera ha generato una gerarchia diversa

tra lavoro e privato?

Ci sono forti differenze tra persona e persona e a livello generazionale. Per molti giovani è cambiato il senso e il significato stesso del lavoro, che spesso è strumentale ad altro: chiedono flessibilità, possibilità di lavorare da altri luoghi e coltivare altri

interessi. Ma la complessità del mondo attuale riguarda anche i senior, che spesso non si accontentano più di benefit, di azioni di wellbeing o di welfare aziendale ma cercano soprattutto un lavoro dotato di senso, su cui poter incidere. Si sta riscrivendo il patto tra aziende e lavoratori, che spesso chiedono anche allineamenti valoriali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA