

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

## Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative

### **This is the author's manuscript**

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1852899> since 2022-04-08T16:51:58Z

*Terms of use:*

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

# Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative

Authors:

Sonia Bertolini, *Università degli Studi di Torino*

Giovanna Fullin, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Valentina Goglio, *Università degli Studi di Torino*

Valentina Pacetti, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Simone Tosi, *Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Marinella Vercelli, *Università degli Studi di Torino*

This article has been accepted for publication, but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process, which may lead to differences between this version and the Version of Record.

Please cite this article as:

Bertolin S., Fullin G., Goglio V., Pacetti V., Tosi S., Vercelli M. (2022), *Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», doi: 10.36253/cambio-11489.

# Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative

Sonia Bertolini, Università degli Studi di Torino

Giovanna Fullin, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Valentina Goglio, Università degli Studi di Torino

Valentina Pacetti, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Simone Tosi, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Marinella Vercelli, Università degli Studi di Torino

Corresponding Author: giovanna.fullin@unimib.it

Accepted on: 17/12/2021

**Abstract.** Remote work entered the lives of many workers since the first months of 2020, when the pandemic spread around the world. The use of remote work then gave rise to what has been defined as "a great social experiment". In the situation of general uncertainty that the pandemic has produced, the usual work regulation and negotiation processes in the workplace have been suspended and replaced by quick and one-sided decisions. The article, on the one hand, explores the modes and times with which organizational transformations have been absorbed by organizations and workers; on the other hand, it investigates the reactions of workers to the messages sent by their companies about the urgent reorganization imposed by the spread of pandemic. While government-level measures were often fragmented and difficult to understand, companies have often been providing a "filter to uncertainty", through the reorganization of work and the introduction of rules for health safety. In our opinion this is the key to explain the rapidity of the adaptation observed in the transition and its substantial acceptance by the employees, who tended to give up not only conflict, but even "voice" strategies. The metaphor of war and of the presence of a common enemy, combined with the desire to feel useful, have pushed workers to do everything possible to enhance their contribution, including self-training and voluntary working overtime.

**Keywords:** smart working, covid, work organization

## INTRODUZIONE

Il lavoro da remoto ha fatto un'improvvisa e prepotente irruzione nella vita di moltissimi lavoratori in seguito alla pandemia dilagata in Italia e nel mondo a partire dai primi mesi del 2020. L'utilizzo dello "smart working" emergenziale ha dato luogo a ciò che è stato definito "un esperimento di massa senza precedenti" (Butera 2020:145) o un "un vasto esperimento sociale" che ha colpito il cuore dell'organizzazione del lavoro (Bertolini, Vercelli 2021). Rapidità e immediatezza dell'introduzione delle modalità di lavoro da casa sono state imposte a seguito di uno shock esogeno – la pandemia – e delle conseguenti misure di distanziamento sociale. Nella generale sospensione dell'ordinario che la pandemia ha prodotto, anche i consueti meccanismi di regolazione e di negoziazione nell'ambito del lavoro sono stati interrotti e sostituiti da decisioni rapide e sottratte a reali processi di discussione e dibattito.

In questo articolo intendiamo dar conto, da un lato, della modalità e dei tempi con cui le trasformazioni organizzative sono state assorbite dalle organizzazioni e dai lavoratori; dall'altro delle reazioni dei lavoratori alle comunicazioni trasmesse dalle imprese circa le necessità e le modalità di riorganizzazione che la pandemia ha così repentinamente imposto.

### 1. EVENTI SPIAZZANTI E STATO DI EMERGENZA

Gli elementi teorici cui riferirsi per comprendere il clima venutosi a creare, soprattutto nei primi mesi successivi allo scatenarsi della pandemia, rimandano essenzialmente alle condizioni di spiazzamento che la situazione ha generato a tutti i livelli dell'organizzazione sociale e fino a quelli più intimi della sfera soggettiva. Il concetto di eccezionalità fornisce una linea intorno alla quale sembra possibile ricostruire alcuni dei tratti salienti della vicenda.

La pandemia agisce come uno "shock esogeno" (Campello, Zucco 2020) che monopolizza l'attenzione, impegna le risorse materiali e immateriali di una società e impone la ricerca di strategie inedite in grado di far fronte alla nuova situazione. In questo senso il meccanismo di funzionamento appare del tutto simile a quello studiato con riferimento ad altri tipi di eventi calamitosi (terremoti, carestie, inondazioni, disastri, guerre ecc.) che rendono inadeguate le strategie di azione tipiche dei tempi ordinari (Rodriguez, Quarantelli, Dynes 2007). Si è parlato in questo senso di "eventi spiazzanti" (Meo 2000) in grado di ridefinire i corsi di vita dei singoli individui e, nel caso dell'emergenza Covid, lo spiazzamento coinvolge ciascun individuo dando vita a quello che può essere definito un "evento spiazzante di natura collettiva" (Bertolini, Goglio 2021).

Nell'eccezionalità prodotta dalla pandemia l'inadeguatezza dei regimi di azione ordinari e consueti conduce a una condizione di profonda incertezza, in cui a differenza delle situazioni di rischio, diventa difficile assegnare le probabilità con cui avverranno gli eventi per gli individui (Giddens 1994). Lo spaesamento derivante dalla percezione dell'insufficienza dei repertori di azione abituali prova ad essere ricomposto attraverso il ricorso a forme di identificazione collettiva in grado di colmare il vuoto generato da ansia e insicurezza (Baehr 2005). Tra gli effetti sociali dell'emergenza Covid – soprattutto nelle sue prime fasi – vi è stata la prepotente emersione di forme inedite di "coscienza collettiva" (Durkheim 1893). Città deserte, i cui abitanti si sono immediatamente adeguati alle indicazioni di confinamento; musica dai balconi e striscioni come elementi di rituali tesi a restituire un tentativo di ordine a quello precedente ormai svanito (Navarini 2003). Una condizione che è stata spesso assimilata a quella tipica dello "stato di guerra", con ampio uso di figure retoriche e narrazioni incentrate sulla lotta contro un virus rappresentato come il nemico. Quella della "guerra al virus" è stata una figura retorica largamente utilizzata nella narrazione della pandemia (Caimotto 2021; Mangone 2020). La ricerca empirica ha mostrato importanti

analogie con situazioni di forte effervescenza collettiva prodotte in precedenti casi di emergenza sanitaria, come nel caso della SARS (Baehr 2005).

Il diffuso ricorso alla metafora bellica, con tutto il seguito di polemiche che ne sono derivate (Battistelli, Galantino 2020; Caimotto 2021; Farruggia 2020), può rivelarsi particolarmente utile per contribuire a spiegare le reazioni e i comportamenti degli attori durante la pandemia. La contrapposizione amico-nemico innestata dalle narrazioni sul Covid ha conferito enfasi all'eccezionalità e alla tragicità del momento, giustificando una sorta di chiamata alle armi per tutti i cittadini e autorizzando la richiesta di uno sforzo, di energie e di impegno del tutto straordinari. D'altro canto, questo clima da "sforzo bellico" ha consentito una sorta di sospensione di diritti e garanzie che in condizioni di normalità non sarebbero state assecondate tanto pianamente. La nota tesi di Agamben (2003) – che continua a sollevare un vivace dibattito – è riaffiorata ad interpretare lo "stato d'emergenza" come vera e propria tecnica di governo, attraverso cui il potere si riafferma e rinforza (Datta 2009). E in effetti, si accolla o meno la tesi di Agamben, va osservato come il grado di consenso nei confronti del governo italiano (e con andamenti simili in molti paesi europei) è in genere cresciuto durante il primo *lockdown*. Le narrazioni utilizzate da quella che è riconducibile a un caso di "*politics of catastrophization*" (Ophir 2010) hanno fatto ampio ricorso all'uso di saperi esperti (Giddens 1994) come medici, virologi, generali dell'esercito. Saperi tecnici specifici – e per certi versi "superiori" rispetto a quelli dei normali cittadini – hanno funzionato da catalizzatori della fiducia contribuendo a riempire di nuovi significati soggetti sociali svuotati dalle loro pregresse competenze e favorendo un vero e proprio "affidamento". Di fronte all'incertezza cognitiva, infatti, e all'aumentato senso di incertezza lavorativa soggettiva (Anderson, Pontusson, 2007, Jansen, 2011) generato dalla situazione pandemica, uno dei modi per uscire dall'insicurezza è proprio quello di utilizzare il meccanismo fiduciario. Tale meccanismo permette il salto oltre l'incertezza, non già fornendo le informazioni mancanti, bensì sostituendole con una sorta di sicurezza interna generata attraverso meccanismi non solo cognitivi ma anche emotivi (Lewis, Weigert 1985; Mutti 1998). Riteniamo che meccanismi di questo genere siano entrati in gioco nella ricostruzione di nuovi repertori di azione, perché, come già diceva Simmel, "chi sa completamente non ha bisogno di fidarsi, chi non sa affatto non può ragionevolmente fidarsi" (Simmel 1908, trad. it 1989: 299).

## 2. IL DISEGNO DELLA RICERCA

Data la situazione contestuale della pandemia, e le sue conseguenze in termini di sconvolgimento e successiva riorganizzazione, seppur temporanea, della vita sociale e lavorativa di un'intera collettività, l'articolo intende indagare cosa è avvenuto nei luoghi di lavoro che non hanno interrotto le attività ma hanno intrapreso il passaggio al lavoro da remoto. L'analisi si muove su due piani. Da un lato sono prese in considerazione le reazioni delle aziende alla situazione di emergenza e le strategie poste in essere dal punto di vista organizzativo e comunicativo. Dall'altro si approfondiscono le reazioni e i vissuti dei lavoratori di fronte al passaggio al lavoro da remoto, sia nelle fasi concitate iniziali del primo *lockdown*, sia in quelle di implementazione immediatamente successive. La letteratura richiamata nelle pagine precedenti a proposito delle reazioni individuali e collettive a eventi calamitosi, così come quella relativa all'impatto delle narrazioni "belliche" della lotta al virus sui comportamenti e sul modo di leggere la realtà, possono offrire utili strumenti di analisi sia per quanto avvenuto a livello *meso* nelle dinamiche aziendali, sia per quanto avvenuto a livello *micro* nelle esperienze dei singoli lavoratori.

Il materiale di ricerca su cui si basa questo contributo si colloca prevalentemente a livello micro, in quanto costituito da 189 interviste semi-strutturate con persone che si sono trovate a lavorare da remoto durante l'emergenza sanitaria, 91 delle quali sono state re-intervistate dopo il primo parziale ritorno al lavoro in presenza. Dai racconti dei lavoratori abbiamo però potuto ricostruire anche il modo in cui le aziende hanno gestito il passaggio al lavoro da remoto e, in particolare, come hanno argomentato e giustificato questo passaggio. Le scelte organizzative, le strategie di controllo e quelle comunicative adottate dalle

aziende possono essere utilmente rilette come indicatori di quanto si stava muovendo a livello *meso*, con conseguente influenza sui vissuti individuali.

Le interviste sono state condotte a distanza – utilizzando software di interazione da remoto – integralmente registrate e trascritte e successivamente codificate con il programma Nvivo<sup>1</sup>. Alcune domande erano proposte a risposta chiusa e, insieme ad alcune risposte codificate a posteriori, hanno permesso anche una prima analisi di tipo quantitativo. Le prime 189 interviste sono state raccolte tra aprile e luglio 2020, mentre le successive 91 tra novembre 2020 e marzo 2021. Il territorio di riferimento è stato limitato a Lombardia e Piemonte, due delle regioni maggiormente colpite dal contagio e dalle conseguenti restrizioni. Dato il carattere esplorativo della ricerca, il reclutamento degli intervistati non ha seguito un vero e proprio disegno di campionamento. Il requisito necessario per prendere parte alla ricerca era di essere occupati al momento dell'intervista e di svolgere lavoro da remoto (anche parzialmente). Tra i nostri intervistati vi è una proporzione maggiore di donne rispetto agli uomini (rispettivamente 62% e 38%) e i soggetti hanno un'età compresa tra i 22 e i 62 anni. Avendo selezionato solo persone che potevano svolgere il proprio lavoro a distanza, abbiamo preso in considerazione persone che svolgevano attività non manuali, di qualificazione medio-alta, che hanno potuto proseguire anche durante il *lockdown* (per informazioni dettagliate sugli intervistati si rimanda all'appendice). I nostri intervistati si dichiarano infatti per la maggior parte impiegati (46,6%), professionisti e consulenti (20,1%) e dirigenti e/o responsabili di settore o di ufficio (20,1%). Vi è anche una quota rilevante di insegnanti (11,1%). Il dato è confermato anche dalle informazioni raccolte sui titoli di studio, in quanto ben il 65% dei nostri intervistati ha una laurea o un titolo di studio superiore.

Dal punto di vista della condizione occupazionale, la stragrande maggioranza dei nostri intervistati ha un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato (81,4%) – a cui si somma un 9,6% con contratti atipici – e lavora per grandi aziende (il 53,9% lavora per aziende con più di 250 dipendenti e solo il 10,6% per aziende fino a 10 dipendenti). Anche questi dati non devono stupire perché è noto che in Italia il lavoro da remoto, soprattutto nelle prime fasi dell'emergenza, è stato implementato soprattutto dalle aziende medio-grandi (Istat 2020, Osservatorio Smart working 2020). Abbiamo intervistato molti lavoratori impiegati nel settore privato (78,8%), ma anche dipendenti del settore pubblico (15,9%), rappresentati non solo da insegnanti ma anche da impiegati nelle amministrazioni locali a cui si aggiungono lavoratori di aziende a partecipazione pubblica (1,6%) o del terzo settore (3,7%). Per quanto riguarda la distribuzione settoriale, in linea con quanto ci dicono i dati di Istat e le elaborazioni prodotte da Banca d'Italia (De Palo e Giorgi 2021, Istat 2020) su quali settori hanno visto un maggior ricorso al lavoro da remoto, i nostri intervistati si collocano per lo più in attività di servizio a medio alta qualificazione, nei servizi di consulenza e comunicazione (14,3%), nelle attività professionali e scientifiche (13,8%), attività finanziarie e assicurative (7,9%), attività commerciali (per la parte svolgibile a distanza) (7,4%), e anche attività manifatturiere (27%).

Sebbene non sia frutto di un vero e proprio campionamento, pertanto, la nostra base empirica ben si presta per indagare cosa è avvenuto nelle realtà lavorative che più sono state investite dal lavoro da remoto nella prima fase emergenziale. Per quasi i due terzi dei nostri intervistati (64%), il lavoro da remoto svolto durante l'emergenza sanitaria ha costituito un'assoluta novità, anche quando all'interno delle organizzazioni di appartenenza qualche forma di lavoro a distanza era già stata sperimentata in precedenza (per altri lavoratori e comunque in modo limitato). Le interviste miravano ad indagare vari aspetti dell'esperienza quotidiana del lavoro da remoto e volevano raccogliere sia informazioni su come questo era organizzato e gestito dalle aziende sia su come era vissuto dai lavoratori, indagando i principali motivi di soddisfazione e insoddisfazione. La traccia dell'intervista ha affrontato molti differenti aspetti, come le modalità e i tempi di lavoro durante il *lockdown*, le relazioni con colleghi, superiori e utenti, possibili difficoltà legate alla conciliazione tra lavoro e vita privata e familiare, aspettative per il futuro. Ci siamo soffermati inoltre su come i lavoratori hanno vissuto il passaggio repentino al lavoro da remoto

---

<sup>1</sup> Le interviste sono state svolte, sotto la nostra guida, da un gruppo di studenti delle università degli studi di Milano-Bicocca e di Torino, nell'ambito di un progetto di stage interno. A loro si deve la trascrizione integrale e una prima codifica delle interviste.

all'inizio del primo *lockdown* e su come sono state comunicate loro la necessità e le modalità di questo passaggio. Alcuni intervistati ci hanno anche fornito alcuni stralci delle e-mail ricevute per comunicare i cambiamenti in atto durante le prime concitate fasi, permettendoci di approfondire l'analisi delle strategie comunicative adottate dalle aziende.

La ricerca è proseguita nella primavera 2021 con una survey condotta tra marzo e maggio 2021. Attraverso un questionario a risposte chiuse somministrato on line a più di 900 persone, è stato possibile controllare in un campione più ampio alcuni dei risultati emersi dalle fasi precedenti della ricerca ed indagare alcuni aspetti che non era stato possibile toccare nelle interviste (aspetti ergonomici del lavoro da remoto, stress fisico e psicologico, ruolo delle rappresentanze sindacali, modalità di organizzazione e valutazione del lavoro, senso di appartenenza all'azienda ecc.). In questo articolo, tuttavia, l'attenzione è concentrata sul passaggio al lavoro da remoto nella prima fase dell'emergenza e si basa essenzialmente sulla prima ondata di interviste semi-strutturate.

Una precisazione terminologica, prima di entrare nel merito dei nostri dati. Nel corso delle interviste abbiamo deciso per semplicità di utilizzare il termine "smart-working", che era divenuto oramai parte del linguaggio corrente, nonché della comunicazione pubblica. Il termine inglese, che in realtà nei paesi anglofoni non viene utilizzato per identificare il lavoro da remoto – chiamato piuttosto *WFH*, *work-from-home* (o *remote work*) – ha una connotazione positiva che andrebbe quantomeno problematizzata. Anche la legislazione italiana in materia (L. 81/2017) utilizza il termine alternativo "lavoro agile", che dà al lavoratore la possibilità di svolgere il lavoro presso un luogo diverso dalla sede dell'impresa. Nelle comunicazioni istituzionali durante la pandemia si fa però esplicito riferimento allo "smart working" che, in situazione emergenziale e coniugato con le misure di distanziamento sociale, prevede lo svolgimento della prestazione unicamente presso la propria residenza.

L'articolo si muove tra il livello *meso* – delle strategie aziendali – cui sono dedicati i prossimi due paragrafi (3.1 e 3.2), e il livello *micro* dei vissuti dei lavoratori, cui è dedicato il quarto paragrafo.

### 3. IL PASSAGGIO AL LAVORO DA REMOTO

#### 3.1 Le comunicazioni da parte delle imprese

Prima di descrivere come è concretamente avvenuto il passaggio al lavoro da remoto, è importante prendere in considerazione come questo passaggio è stato comunicato ai lavoratori in occasione del primo *lockdown*. Molto spesso gli intervistati hanno ricevuto una mail dalla direzione aziendale o dall'ufficio del personale, che richiamava il decreto che ha dichiarato l'ingresso in "zona rossa" della regione di appartenenza, invitandoli a lavorare da casa. Il riferimento normativo era in molti casi necessario, anche dal punto di vista formale, per dare avvio al lavoro da remoto, che spesso non era previsto in modo esplicito dal contratto di lavoro. Inoltre, come ricorda un intervistato, "*diciamo che la spiegazione [della necessità di passare al lavoro da remoto] era, ehm, abbastanza forse superflua nel senso che la situazione era emergenziale*" (Giovanni, 41 anni, ricercatore). Lo shock vissuto collettivamente di fronte all'emanazione dei decreti governativi era talmente forte che le prime comunicazioni delle imprese sul passaggio al lavoro da remoto vengono accolte senza bisogno di molte spiegazioni, nonostante la rapidità con cui questo passaggio è avvenuto, spesso con l'introduzione delle nuove modalità da un giorno all'altro. Si legge nelle e-mail:

Da domani, siete invitati a rimanere a casa, e a rendere da lì la vostra prestazione lavorativa, per quanto possibile".

è stato deciso, a tutela della salute dei dipendenti ed in generale di tutti, di ATTIVARE LO SMART WORKING ACCELERATO TOTALE per gli uffici a partire da domani Giovedì 12 marzo.

Quello che è interessante osservare è che, in alcuni casi, alla comunicazione formale e ai riferimenti normativi le dirigenze aziendali hanno affiancato altri tipi di argomentazioni.

Il riferimento alla necessità di tutelare la salute era, di nuovo, un aspetto quasi ovvio, parte integrante degli stessi decreti ministeriali che venivano citati nei messaggi, ma il fatto di richiamarlo aveva l'effetto di giustificare implicitamente le decisioni e di presentarle come imprescindibili. In questo modo lo “stato di emergenza” (Agamben, 2003) è stato utilizzato dalle imprese, più o meno consapevolmente, come tecnica di governo che minimizzava le possibilità di opposizione in un momento in cui dovevano essere implementati velocemente cambiamenti rilevanti e complessi dal punto di vista organizzativo. Colpisce come in alcuni casi le comunicazioni aziendali comprendessero riferimenti alle norme generali di comportamento - come la raccomandazione di indossare la mascherina - che nulla avevano a che vedere con lo svolgimento dell'attività lavorativa, che doveva avvenire da remoto. Una e-mail recita, ad esempio: *“i colleghi che prendono mezzi pubblici o treni sono invitati ad utilizzare la mascherina”*.

In altri casi si legge un esplicito richiamo al “fronte comune”, che facilita l'identificazione collettiva (Baehr 2005) in un momento in cui i lavoratori erano evidentemente alle prese con il forte spaesamento provocato dalla situazione di emergenza e dalla rottura di routine e consuetudini (Bertolini, Goglio 2021).

Ci rendiamo conto che la situazione e le disposizioni sopra riportate richiederanno da parte di tutti un impegno importante (...), ma siamo certi che concorderete sulla necessità di prendere tutte le precauzioni necessarie per garantire la sicurezza di tutti noi.

Il riferimento alla “sicurezza di tutti noi” e all'impegno richiesto per affrontare la situazione rende la comunicazione sopracitata sicuramente meno -formale- e più motivante rispetto a comunicati che si limitino a richiamare i decreti governativi. E in alcuni casi il riferimento alla salute dei dipendenti viene esplicitamente enunciato come specifico valore aziendale.

In concomitanza col primo caso a Codogno ci hanno scritto una mail, dicendo un po' come l'azienda si stava muovendo per tutelare i dipendenti, dicendo comunque che la tutela della salute dei dipendenti era al primo posto

[Davide, 26 anni, impiegato]

Dalle interviste emerge come in molti casi le aziende, nei primi giorni di *lockdown*, abbiano costituito una sorta di “unità di crisi” che si è occupata, nei mesi successivi, di inviare comunicazioni periodiche relative ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e alla situazione complessiva. In molte aziende venivano inviate mail settimanalmente con questo obiettivo. In alcuni casi, accanto alle informazioni pratico-organizzative, venivano fornite anche indicazioni e consigli su come gestire il lavoro da remoto, sulla necessità di continuare a svolgere attività fisica e sull'importanza di evitare forme di isolamento.

### 3.2 Il cambiamento organizzativo

Il cambiamento organizzativo è stato rapido, sostenuto dai preesistenti livelli di digitalizzazione e in vario modo condizionato dalle esperienze precedenti delle diverse organizzazioni. Uno dei dati che emergono con maggiore forza è che la transizione è stata molto veloce: una volta deciso di attuarla, due terzi delle imprese in cui lavoravano i nostri intervistati hanno spostato tutte le attività lavorative in modalità da remoto in meno di 2 giorni, e l'80% lo ha fatto comunque nel giro di 10 giorni.

Se guardiamo alle dimensioni aziendali, la transizione al lavoro da remoto è avvenuta con particolare tempestività ai due estremi della distribuzione: da un lato nelle imprese con più di 250 dipendenti, che avevano già una organizzazione del lavoro molto strutturata e livelli di digitalizzazione elevati, dall'altro nelle aziende con meno di 20 dipendenti, che probabilmente hanno potuto beneficiare di un certo grado di agilità strutturale.

Inoltre, i lavoratori intervistati attivi presso imprese che potevano già vantare un buon grado di digitalizzazione dimostrano una maggiore facilità alla transizione, transizione che diviene meno agevole al diminuire del livello di digitalizzazione dell'impresa. In un paio di casi i provvedimenti di *lockdown* sono stati colti come l'occasione per avviare questo processo, come spiega Ambra:

Questo episodio, questo evento ha... ha modificato tantissimo il nostro modo di lavorare, (...) magari prima ricorrevamo molto più al cartaceo, ora tendiamo ovviamente a ricorrere anche a un archivio molto più virtuale (...). E quindi per forza di cose ci siamo dovuti organizzare in modo diverso: tutto ciò che si poteva archiviare in modo virtuale o effettuare in un altro tipo di modo, assolutamente, anche la firma dei contratti e tutto... digitale (...) tutto ovviamente in modo virtuale.

[Ambra, 34 anni, impiegata amministrativa]

I lavoratori di imprese che avevano già sperimentato delle forme di lavoro agile si sono trovati avvantaggiati: in circa tre quarti dei casi la transizione veloce al lavoro a distanza è stata possibile grazie alla presenza di progetti strutturati già avviati in azienda per implementare lo smart working in condizioni normali, oppure – in misura minore – grazie a sperimentazioni informali meno regolamentate. Per contro, i casi in cui la transizione al lavoro da remoto è avvenuta in maniera più graduale (quando il processo è stato completato ad oltre 10 giorni dalla decisione) riguardano per la maggior parte imprese in cui non era mai stato avviato alcun progetto di tal genere.

Siccome nel contesto ordinario pre-pandemia il lavoro agile prevedeva la sottoscrizione di espliciti accordi e il coinvolgimento dei sindacati, si potrebbe ipotizzare che la maggiore fluidità della transizione sia spiegata almeno in parte dalla presenza di tali accordi. Il materiale empirico non ci permette tuttavia di confermare questa ipotesi, per due ordini di ragioni: innanzitutto perché gli intervistati riferiscono che, nei casi delle organizzazioni che lo avevano già introdotto, il lavoro da remoto interessava solo alcune giornate all'anno, rendendo il suo impatto sulla quotidianità estremamente limitato ("C'erano un tot di giornate all'anno e uno poteva scegliere per quando voleva. [...] Quindi se uno faceva due volte a settimana e finiva tutti i giorni dell'anno ovviamente... una volta finiti non poteva farlo più, ecco", Carlotta, 51 anni, legale d'impresa). In secondo luogo, coerentemente con le premesse di queste nostre riflessioni, le radicali trasformazioni imposte dalla pandemia anziché riportare in primo piano quelle contrattazioni, le hanno improvvisamente fatte apparire obsolete, superate, eccessivamente macchinose, parte di un contesto completamente diverso.

...c'è stato [un progetto sperimentale sullo smart working]... eh figurati da noi [...] prima ci sono state le riunioni sindacali, dopodiché i sindacati sono andati a contrattare, dopodiché hanno finalmente firmato, dopodiché hanno dato a tutti da far firmare sullo smart working, dopodiché ci hanno mandato tantissimi comunicati su come doveva funzionare lo smart working, e poi... insomma, una palla pazzesca... [Cecilia, 55 anni, manager]

Le precedenti esperienze in tema di lavoro agile sembrano quindi aver incentivato la velocità di reazione delle imprese, che avevano a disposizione qualche tipo di strumentazione, ma non la percezione dei lavoratori, che oltretutto si dichiarano nella maggior parte dei casi non informati sulla presenza di accordi sindacali in merito al lavoro da remoto nell'organizzazione di appartenenza.

Un altro fattore chiave nel determinare una maggiore o minore tempestività è la adattabilità delle mansioni e delle interazioni lavorative alla modalità a distanza. Come ricordato da Boeri e Caiumi (2020), non tutti i lavori sono infatti eseguibili da remoto. Questo elemento emerge chiaramente anche dal nostro campione: più della metà dei lavoratori occupati in imprese che hanno effettuato una veloce transizione ritiene infatti che il proprio lavoro possa essere tranquillamente svolto da casa, mentre coloro che pensano che fra le mura domestiche la propria attività venga snaturato o non sia realizzabile sono maggiormente presenti nelle imprese che hanno effettuato una transizione più graduale. Allo stesso tempo, però, per molti lavoratori il *lockdown* è stato anche un'occasione utile a mostrare opportunità non immaginate, scoprendo che molte mansioni erano fattibili da casa, contro ogni previsione:

Si può fare tutto, e questa è stata una grande sorpresa, si può veramente... sì, credo... be' in queste... in questi mesi abbiamo fatto (...)... abbiamo fatto cose appunto da remoto che non avrei mai immaginato si potessero fare, ecco, quindi credo proprio che si possa fare quasi tutto.

[Gabiella, 60 anni, manager]

Nel nostro campione, questa consapevolezza è emersa in maniera diffusa, soprattutto fra chi lavora nel settore pubblico (circa 1/6 dei rispondenti).

La metafora della guerra ha introdotto il tema dell'eccezionalità della situazione e della necessità di garantire una continuità lavorativa, nonostante il contesto incerto e mutevole. A livello organizzativo sono stati introdotti una serie di cambiamenti che sembrano muovere nella direzione di una più netta suddivisione dei ruoli, a volte di una crescente frammentazione delle responsabilità, spesso di un più chiaro riferimento alla dimensione gerarchica. Anche senza forzare i riferimenti di carattere militare, si tratta comunque di trasformazioni che vedono un più frequente ricorso a comunicazioni top-down e a forme di tipo direttivo, come avviene tipicamente nelle organizzazioni che si trovano a dover fornire risposte in tempi brevi, mettendo a sistema tutte le risorse disponibili. Il richiamo alla responsabilità individuale è l'altra faccia di questa medaglia: l'enfasi sull'importanza dei comportamenti dei singoli, che possono contribuire al superamento dell'emergenza, garantendo la continuità dell'attività svolta.

Il primo mese, quindi si parla... si parla di fine febbraio dell'anno scorso, quindi lo smart working è partito all'inizio di marzo, il primo mese è stato veramente denso e impegnativo, perché (...) si è partiti a bomba, cioè a bomba proprio (...). Intanto con la volontà di dimostrare all'azienda che si era responsabili e capaci [ride] di condurre il proprio lavoro a casa con impegno e con devozione, forse anche troppo.

[Susanna, 43 anni, project manager]

Proprio la necessità di garantire tale continuità ha comportato in alcuni casi una riorganizzazione più o meno radicale delle mansioni, in modo che il lavoro si potesse svolgere da casa.

Allora, il mio lavoro è cambiato abbastanza. Nel senso che se prima (...), sia io che il mio responsabile coprivamo tutte le varie fasi diciamo dell'e-commerce, facendo un esempio un po' tecnico: eh, arrivava l'ordine, magari ce li dividevamo. Magari io ne spedivo un po', lui ne spediva altre e poi dopo seguivamo anche la spedizione insieme. Adesso invece siamo proprio divisi molto meglio i ruoli, io gestisco la parte "digital", quindi tutta la parte di comunicazione, customer care, gestione degli ordini; invece il mio capo, il mio responsabile ha iniziato a seguire la parte di logistica. Quindi diciamo che prima eravamo un po' tutti e due dei "tuttofare", adesso ci siamo divisi i compiti in modo da non dover andare in ufficio.

[Luisa, 31 anni, addetta all'e-commerce]

Molte persone hanno cambiato improvvisamente attività perché hanno creato dei team a supporto di... ad esempio tutte le pratiche da erogare, hanno creato dei team ex novo dicendo: voi oggi vi occupate di questo e dovete erogare diverse pratiche.

[Costanza, 53 anni, impiegata]

In altri casi, è stato necessario prevedere meccanismi di turnazione che garantissero l'accesso in sede ai lavoratori cercando di tutelarne la sicurezza o la continuità del servizio, come in questo caso:

Allora noi ci siamo programmati come reparto perché ognuno ricopra una fascia oraria perché appunto come le dicevo siamo anche al 50% in cassa integrazione, per evitare che il reparto rimanga scoperto per alcune ore ci siamo suddivisi.

[Virginia, 45 anni, web content manager]

In altri ancora, si è trattato invece di avere il tempo di adattarsi e registrare il cambiamento, spesso accettando un sostanziale aumento dei carichi di lavoro:

All'inizio la parte più difficile è stata coordinarsi con il proprio team e con i miei responsabili, perché dovevamo un attimo tararci di non essere nello stesso ufficio, di non poterci dire direttamente... ehm... una qualsiasi cosa legata all'attività che stavamo facendo, ma dopo le prime settimane, dopo i primi giorni ci siamo organizzati molto bene, quindi l'attività è stata poi semplice sotto tanti aspetti.

[Alessia, 26 anni, specialist recruiter]

Soprattutto all'inizio (...), doversi riorganizzare un pochino comunque ha implicato un maggior dispendio di tempo, quindi lo smart working ha implicato più tempo per lavorare.

[Niccolò, 37 anni, program manager]

Le forzature vissute durante l'emergenza, legate all'esigenza di imparare dall'oggi al domani a lavorare con continuità da casa e di fronteggiare l'inadeguatezza dei mezzi a disposizione (la mancanza di stampanti o altri dispositivi nelle abitazioni private, la necessità di reperire documenti cartacei per la mancata digitalizzazione degli stessi, l'inadeguatezza degli spazi domestici destinati improvvisamente al lavoro esercitato in modo continuativo nelle case) si sono accompagnate a un forte incremento delle ore lavorate e dell'impegno profuso (Bertolini et al. 2021, Bertolini e Fullin 2021). Due terzi dei nostri intervistati ha percepito di essersi trovato a lavorare più di quanto avrebbe fatto normalmente in ufficio e circa il 15% dei rispondenti ha dichiarato di avere lavorato con maggiore frequenza nei giorni festivi o in orari notturni (Azzolari et al. 2021).

Gli aggiustamenti organizzativi hanno previsto anche il ricorso a vari tipi di ammortizzatori sociali. È bene ricordare come la nostra ricerca abbia necessariamente interessato solo i lavoratori di aziende che hanno potuto continuare le proprie attività grazie al lavoro da remoto, mentre in molti altri settori le aziende hanno attraversato periodi di totale sospensione delle attività. Resta da sottolineare che, persino tra coloro che hanno continuato a lavorare, non sempre la riorganizzazione delle mansioni e degli orari è stata sufficiente per far fronte alle difficoltà economiche e produttive delle aziende: circa metà dei nostri intervistati ha dovuto usufruire di misure di sostegno del reddito (Cassa Integrazione Guadagni, Fondo di Integrazione Salariale, contratto di solidarietà), mentre circa un quinto del campione è stato costretto ad utilizzare le ferie.

Infine, che tipo di conseguenze ha portato la transizione al lavoro da remoto in termini di organizzazione e regolazione del lavoro? Dalle interviste è emerso come spesso le imprese abbiano cercato di adattare i precedenti meccanismi di assegnazione e valutazione del lavoro dei dipendenti alla nuova situazione. Chi era tenuto a segnalare orario di inizio e fine della prestazione lavorativa ha continuato a farlo, seppure in modalità differenti e in alcuni casi sono state introdotte forme di controllo ibride. In particolare, si segnala come più della metà dei rispondenti abbia percepito un controllo meno stringente, più legato alla fiducia e al conseguimento di obiettivi (Fullin e Pacetti 2020), ma un solo intervistato ha affermato di essere passato da un controllo orario a uno per obiettivi proprio nel corso del *lockdown*. Inoltre più di due terzi degli intervistati ha detto di essersi avvalso di forme di flessibilità oraria durante il periodo di *lockdown*, talora forzate dalle situazioni che si sono venute a creare negli ambienti domestici, talora imposte dalle necessità lavorative.

#### 4. LE PERCEZIONI DEI LAVORATORI: CAMBIAMENTI VELOCI E NECESSARI, IN ASSENZA DI CONFLITTO

I profondi rivolgimenti attuati nelle modalità di lavoro durante la pandemia sembrano essere accaduti in un mondo privo di conflitto.

Data la rilevanza dei cambiamenti introdotti dalle organizzazioni nel passaggio al lavoro da remoto e data l'assenza di momenti di confronto, discussione o contrattazione con i lavoratori, il generale favore e apprezzamento incontrato presso i lavoratori risulta piuttosto sorprendente. Tale consenso generalizzato e l'approvazione pressoché incondizionata per le scelte aziendali possono essere interpretati almeno in parte come risposta ad un evento spiazzante collettivo (Meo 2000; Bertolini, Goglio 2021) che porta in primo piano la necessità di ricostruire o di rimettere al centro della propria percezione del contesto qualche forma di identificazione collettiva che contribuisca a ridurre il senso di ansia e insicurezza (Baehr 2005). Le organizzazioni di appartenenza giocano un ruolo in questo senso, richiamando i lavoratori a comportamenti "responsabili" e fornendo loro indicazioni, ma anche dispositivi, che possano contribuire tanto alla protezione sanitaria, quanto ad un più generale senso di sicurezza.

Le risposte delle aziende di fronte all'emergenza sono state giudicate positivamente dai tre quarti degli intervistati. Alla domanda "*Secondo te la tua azienda ha affrontato l'emergenza in maniera adeguata?*", i nostri interlocutori rispondono affermativamente, spesso sottolineando il proprio accordo con espressioni come "*Sì, assolutamente*": "*Secondo me assolutamente sì, nel senso [che] anzi mi sono stupito della velocità di reazione!*" (Lorenzo, 49 anni, ricercatore).

L'argomentazione più frequente è quella del riconoscimento dell'impegno delle aziende nella tutela della salute dei propri dipendenti, garantita dalla possibilità di non recarsi più su un luogo di lavoro promiscuo e potenzialmente pericoloso ma di lavorare da casa. Il consenso è dunque motivato in primo luogo da considerazioni di carattere sanitario: i lavoratori si sentono protetti dalle aziende che adottano lo smart working e interpretano l'obbligo di lavorare da casa come una opportunità loro concessa dal datore di lavoro, rivolta in primo luogo alla tutela della salute ("*Sì, mi sono riconosciuto, anche perché la salute al primo posto!*" - Davide, 26 anni, impiegato).

Come abbiamo visto, l'attenzione alla sicurezza dei lavoratori è uno dei primi aspetti richiamati anche dalle comunicazioni aziendali (paragrafo 3.1). Si tratta di precauzioni adottate perlopiù in seguito all'emanazione dei Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, quindi in modo immediato e senza preavviso. La necessità di adeguarsi a condizioni improvvisamente modificate sembra però controbilanciata dalla soddisfazione per essere stati in grado di affrontare con successo il cambiamento, anche aumentando le proprie competenze digitali in tempi rapidi, con un importante impegno individuale nella formazione e nell'autoapprendimento.

Abbiamo imparato che si può comunque fare tanto perché comunque abbiamo raggiunto, cioè... siamo riusciti ad organizzare delle attività impensabili e diciamo che... che se ci fossero state dette prima non ci avremmo quasi creduto

[Laura, 30 anni, insegnante]

Sturloni (2020) sottolinea come il nostro modo di percepire i rischi ci faccia concentrare su un pericolo alla volta, mettendo in primo piano i "pericoli emergenti ed incombenti" – come nel caso del Coronavirus – e facendo passare in secondo piano ogni altra considerazione. È quindi possibile che il pensiero rivolto alla propria incolumità abbia fatto vedere in una luce particolarmente favorevole l'operato dei datori di lavoro. In questa prospettiva vale la pena di sottolineare come per i lavoratori il fatto di essere in vario modo protetti dall'esposizione al rischio di contagio non è un dato scontato. Lo dimostra il riferimento ricorrente ad altre organizzazioni che non hanno tutelato allo stesso modo i propri dipendenti.

È stata una scelta che ho apprezzato molto, perché ci sono tante altre aziende del nostro settore che... senza andar lontano, quella dove lavora mia moglie, invece, non ha mai fatto Smart Working e... sono dovuti andare a lavorare per tutto il periodo Covid...

[Pietro, 38 anni, account executive]

Allora, secondo me sì [l'azienda ha gestito bene la situazione], e lo direi fortissimo perché avendo [nome del marito] (...) come esempio (...), nonostante avessero un caso ...quindi, loro ancora più gravi...! ...fino all'ultimo li hanno fatti andare in ufficio.

[Rossella, 53 anni, contabile]

Si tratta di fatto di rimandi ad una condizione di rischio chiaramente percepita, per sé e per i propri familiari, come una minaccia concreta e prossima. Questa lettura del contesto non è molto distante da quella che la letteratura restituisce delle esperienze di eventi calamitosi come terremoti, carestie, o guerre: anche in questo caso, le strategie di azione ordinarie possono essere viste come inadeguate (Rodriguez, Quarantelli, Dynes 2007) e la richiesta di comportamenti “straordinari” è accettata come coerente con la narrazione prevalente sulla realtà circostante. Considerazioni di questo genere sono forse alla base delle manifestazioni di orgoglio da parte dei dipendenti nei confronti di aziende che si dimostrano “attente alle persone” anche al di fuori dei confini organizzativi, contribuendo allo sforzo comune di arginare il pericolo imminente, anche attraverso donazioni di vario tipo a ospedali e protezione civile.

C'è stata una grossa attenzione verso le persone (...) poi, tra l'altro, hanno fatto anche tante iniziative: mascherine, guanti, donazioni... (...) c'è stato un buon impegno a mio avviso.

[Giusy, 26 anni, impiegata]

La mia azienda (...) [ha] donato alla protezione civile molti bancali di materiale e so che hanno contribuito anche economicamente sia alla protezione civile che comunque agli ospedali per questo problema della pandemia. Perciò è attenta anche a livello umano: non solo per i dipendenti, ma anche per le persone, insomma, ecco, all'esterno dell'azienda.

[Ornella, 55 anni, impiegata]

Rimangono comunque degli elementi dissonanti, come alcuni giudizi positivi concessi quasi come incoraggiamento per l'impegno dimostrato più che per i risultati conseguiti.

Allora ... [esita sospirando] sì, sicuramente non erano preparati. Però poi ... alla fine... si sono dimostrati, anche umanamente ... disponibili ad affrontare il tutto e ad affrontarlo unitamente.

[Sabrina, 30 anni, traduttrice]

La continuità lavorativa compare sia nelle argomentazioni positive (soprattutto fra chi opera in piccole imprese e forse teme per il proprio futuro lavorativo) che in alcune negative (per lo più in imprese molto grandi tacciate di anteporla alla sicurezza dei dipendenti). In generale, queste fanno riferimento all'impreparazione e all'inefficienza dell'organizzazione ad affrontare l'emergenza, alla sua lentezza e al suo ritardo nell'agire.

Se i motivi di adesione alle strategie di imprese ed enti rimandano prevalentemente a questioni esterne alle organizzazioni, come l'incombere del rischio pandemico, le criticità messe in luce dai lavoratori sono decisamente più concrete, e riferite in primo luogo all'incertezza, alla mancanza di regole e procedure precise, alla necessità di gestire informazioni incomplete o persino contraddittorie.

Ci sono state un po' di lacune. È successo tutto troppo velocemente e l'ente non era pronto per una cosa di questo genere. (...) Si sarebbe potuto fare un po' di più.

[Ombretta, 49 anni, impiegata]

...non c'erano procedure, non c'erano permessi, non c'era niente. C'era tanta voglia di volersi bene e basta, hai capito?

[Nina, 44 anni, educatrice professionale]

Nella pratica dell'introduzione del lavoro da remoto, insomma, emergono aspetti problematici tipici dei cambiamenti organizzativi improvvisi e non programmati, che assumono però un peso ancora più rilevante se si tiene conto del generale stato di incertezza prodotto dalla pandemia. Nella critica alle aziende si legge l'insoddisfazione per l'incapacità di fornire un quadro di norme e procedure chiaro e rassicurante, che possa garantire qualche riferimento preciso (norma di comportamento, principio di valutazione..) per gestire il senso di "spiazzamento" vissuto dagli intervistati. Il bisogno di "affidarsi" all'organizzazione di appartenenza potrebbe essere alla base di un'insoddisfazione che rimanda più all'assenza di regole che al loro contenuto: un'azienda che non offre procedure precise viene meno alla sua funzione "ordinatrice" e non libera i dipendenti dal senso di insicurezza.

Rimangono una netta minoranza gli intervistati che si esprimono in modo negativo nei confronti delle organizzazioni di appartenenza facendo riferimento a questioni precise, come la mancanza di un orario fisso di lavoro, la presenza di comunicazioni "*mandate anche a mezzanotte, all'una, o alle sei del mattino*" (Carmela, 50 anni, insegnante) o la difficoltà di svolgere "*compiti (...) non (...) adeguati alle competenze delle persone*", che costringono a "*reinventarsi per eseguirli al meglio*" (Diego, 23 anni, party planner, ).

È proprio a partire dalle posizioni più critiche, però, che possiamo cominciare a mettere a fuoco alcuni aspetti sui quali vale la pena di riflettere, soprattutto in vista di una progettazione più consapevole del lavoro da remoto. Il rapporto tra compiti e competenze deve essere tematizzato, ma anche i riferimenti ai tempi di lavoro e alla crescente difficoltà di arginare l'aumento di ritmi e quantità di lavoro fanno luce su questioni che si fanno strada prepotentemente nel dibattito sul lavoro da remoto. Resta però sullo sfondo la necessità di tenere conto del rischio che quello che è chiaramente vissuto come uno "stato di eccezione" (Datta 2009; Agamben 2003) proietti la propria ombra anche oltre l'emergenza, come viene già percepito da qualcuno degli intervistati più sensibili alle dimensioni della contrattazione e della tutela dei diritti del lavoratore.

Diciamo che, in tutto questo, tutto questo è sfuggito alle logiche di una normale contrattazione, anche sindacale, (...) [con] tutta una serie di argomentazioni che in tempo normale avrebbero fatto strabuzzare gli occhi e farebbero stare tutti sul chi va là, no? Però in questa condizione sono un po' lasciati passare perché c'è l'emergenza da gestire, insomma.

[Caterina, 52 anni, tecnico statistico]

## 5. CONCLUSIONI

Il frame dell'emergenza sembra fornire un importante supporto ai processi di riorganizzazione del lavoro – e di molti altri aspetti della vita quotidiana – imposti dalla pandemia. La totale inadeguatezza delle abituali strategie di azione ha posto i soggetti di fronte a uno spaesamento e a uno spiazzamento assai radicali. In questo quadro, le proposte di riorganizzazione avanzate dai datori di lavoro sono state accolte come dispositivi in grado di restituire ordine a fronte dell'infrazione e allo sgretolamento di quello precedente. Le comunicazioni aziendali hanno rappresentato una fonte di sicurezza davanti ad un evento spiazzante collettivo che aveva eliminato la fiducia in azioni di routine e una parte della fiducia istituzionale. Di fronte anche a provvedimenti a livello governativo spesso frammentati e di difficile comprensione, le imprese hanno fornito un filtro all'incertezza, attraverso la riorganizzazione del lavoro e l'introduzione di regole per la sicurezza sanitaria. È in questa chiave che ci pare possano essere spiegate la rapidità delle dinamiche di adeguamento che abbiamo osservato nel passaggio al lavoro da remoto e la sostanziale accettazione/benevolenza – senza l'emergere di vere e proprie aree di conflittualità – dimostrata dai lavoratori. In questo clima, inoltre, l'identità collettiva dei lavoratori si è spesso rafforzata e ha spinto le persone a lavorare un maggiore numero di ore. La metafora della guerra e la presenza di un nemico comune, unite alla voglia di sentirsi utili, hanno spinto i lavoratori a fare il possibile per valorizzare il proprio contributo. Come sottolineato nelle pagine iniziali, la nostra attenzione si è focalizzata su lavoratori non manuali, prevalentemente ad alta qualificazione, che lavoravano in aziende medio-grandi del terziario pubblico e privato, che hanno implementato il lavoro da remoto in modo massivo già nei primi mesi di emergenza.

La dinamica dell'isolamento sociale e la rarefazione delle relazioni *face to face* che il passaggio al lavoro da remoto ha comportato sono probabilmente un ulteriore elemento da considerare per cercare di comprendere la ricezione a-conflittuale delle riorganizzazioni da parte dei lavoratori. Il distanziamento sociale ha, per definizione, eliminato molta parte delle possibilità di scambio, di confronto, di riflessione collettiva tra i lavoratori. Lo svuotamento degli spazi entro cui avviene la produzione discorsiva di opinioni, prospettive, punti di vista ha creato le condizioni per una sorta di ideologia unica, oltre che unitaria. Il discorso pubblico che dai decreti governativi è filtrato attraverso le comunicazioni aziendali fino al livello dei lavoratori è stato incorporato senza un processo di acquisizione critica e riflessiva, in una discesa verticale inevitabilmente top-down.

Come abbiamo precisato all'inizio di questo articolo, la nostra riflessione si basa prevalentemente sui dati raccolti durante i primi mesi del *lockdown* e prende in considerazione quanto è accaduto in quelle realtà aziendali e per quei lavoratori che hanno potuto e sono riusciti ad avvalersi del lavoro da remoto da subito. Sarà importante cercare di capire se nei periodi successivi il progressivo attenuarsi dell'effervescenza collettiva e una routinizzazione di quanto messo in atto nel momento dell'emergenza siano destinati a generare forme maggiormente negoziali - ed eventualmente conflittuali - di gestione delle trasformazioni organizzative. O se piuttosto la fase concitata in cui i processi hanno avuto luogo possa risultare assai meno transitoria e finisca per strutturare cambiamenti duraturi e relativamente stabili nelle forme di organizzazione del lavoro.

*Appendice: alcuni dati sugli intervistati*

Maschi	38.0
Femmine	62.0
Totale	100.0
Casi (N)	189
<b>Età (composizione %)</b>	
Fino a 35 anni	40.0
36-45 anni	22.9
46-65 anni	37.1
Totale	100.0
(N)	189
<b>Titolo di studio (composizione %)</b>	
Diploma di scuola media inferiore	2.9
Diploma di scuola media superiore	33.0
Laurea	42.1
Titolo di studio post laurea	22.0
Totale	100.0
(N)	189

<b>Classe dimensionale dell'azienda (composizione %)</b>	
Fino a 10 dipendenti	10.6
11-20 dipendenti	6.4
21-50 dipendenti	8.6
51-250 dipendenti	15.6
Più di 250	53.9
Non so	4.9
Totale	100.0
(N)	189
<b>Tipo di azienda (composizione %)</b>	
Azienda privata	78.8
Azienda a partecipazione pubblica	1.6
Azienda pubblica	15.9
Cooperativa, ONG, No profit	3.7
Totale	100.0
(N)	189

<b>Posizione occupazione e tipo di contratto (composizione %)</b>	
Lavoratore autonomo	3.7
Lavoratore dipendente a tempo indeterminato	81.4
Lavoratore dipendente a tempo determinato	5.3
Lavoratore atipico (interinale, collaborazioni..)	9.6
Totale	100.0
(N)	189
<b>Settore di attività (composizione %)</b>	
Attività manifatturiere	27.0
Attività professionali, scientifiche e tecniche	13.8
Attività finanziarie e assicurative	7.9
Servizi di informazione, comunicazione e consulenza	14.3
Attività immobiliari	2.6
Servizi di supporto alle imprese, agenzie di viaggio, noleggio	3.2
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	7.4
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	1.6
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.1
Istruzione	9.5
Sanità e assistenza sociale	3.7
Amministrazione pubblica e difesa	3.7
Altre attività di servizi	3.7
Missing	0.5
Totale	100.0
(N)	189
<b>Ruolo/posizione professionale (composizione %)</b>	
Dirigente/responsabile	20.1
Professionista/consulente/professioni tecniche	20.1
Impiegato/a	46.6
Insegnante	11.1
Non dichiarato	2.1
Totale	100.0

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Agamben G. (2003), *Lo stato di eccezione. Homo sacer*, Torino: Bollati Boringhieri.

Anderson, Christopher J., and Jonas Pontusson. 2007. "Workers, Worries and Welfare States: Social Protection and Job Insecurity in 15 OECD Countries." *European Journal of Political Research* 46 (2): 211–35. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00692.x>.

Azzolari D., Fullin G., Modica E., Pacetti V., Tosi S., (2021) A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori “in smart”, in Peruzzi M. e Sacchetto D. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino: Giappichelli.

Baehr P. (2005), *Social Extremity, Communities of Fate, and the Sociology of SARS*, in «Archives Européennes de Sociologie: European Journal of Sociology», 46 (2): 179–211.

Battistelli F., Galantino M.G. (2020), *Sociologia e politica del coronavirus. Tra opinioni e paure*, Milano: FrancoAngeli.

Bertolini S., Fullin G. (2021), Il lavoro da remoto che sapremo costruire, in «Il Mulino», pubblicato in data 17/11/2021, <https://www.rivistailmulino.it/a/il-lavoro-da-remoto-che-sapremo-costruire>.

Bertolini S., Goglio V. (2021), *La società della certezza in frantumi. Risposte individuali e collettive*, in Cuono M. Barbera F., Ceretta M. (2021, eds.) *L'emergenza Covid-19*, Roma: Carocci, 77–82.

Bertolini S., Goglio V., Vercelli M. (2021), Lavoro e produttività nella trasformazione digitale, in Peruzzi M. e Sacchetto D. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino: Giappichelli.

Bertolini S., Vercelli M. (2021), *Smart working prima, durante e dopo il COVID-19: trasformazioni in atto*, in «Dialoghi urbani», giugno. <https://www.unioneculturale.org/2020/11/dialoghi-urbani/>

Boeri T., Caiumi A. (2020), *Lavori che possiamo continuare a svolgere*, in «Lavoce.info», 24 marzo. <https://www.lavoce.info/archives/64486/lavori-che-possiamo-continuare-a-svolgere/>.

Butera F., (2020), *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in «Studi organizzativi», 1: 142–66.

Caimotto M.C. (2021), *Siamo in guerra o sulla stessa barca? Le metafore della pandemia*, in Cuono M. Barbera F., Ceretta M. (2021, eds.) *L'emergenza Covid-19*, Roma: Carocci, 37–42.

Campello D., Zucco C. (2020), *The Volatility Curse: Exogenous Shocks and Representation in Resource-Rich Democracies*, Cambridge: Cambridge University Press.

Datta R.P. (2009), *From Political Emergencies and States of Exception to Exceptional States and Emergent Politics: A Neo-Durkheimian Alternative to Agamben*, in «International Social Science Journal» 58, 169–82. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2009.01695.x>.

De Palo D., Giorgi F. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante - la pandemia: i lavoratori del settore privato*, Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio, 2021.

Durkheim É. (1893), *La divisione del lavoro sociale*, Milano: Il Saggiatore (2016).

Farruggia F. (2020), *C'era una volta un virus. Metafore e narrazioni della pandemia*, in «Democrazia e sicurezza» 2: 231–47. <https://doi.org/10.13134/2239-804X/2-2020/8>.

Fullin G., Pacetti V. (2020), *Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo*, In Cigno L. (2020, ed.), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 43–56.

Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Bologna: Il Mulino.

ISTAT (2020), *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (15/06/2020)*, in «Statistiche report». <https://www.istat.it/it/archivio/244378>.

- Jansen, M. (2011). Employment insecurity and its repercussions on family formation: A theoretical framework. In H.-P. Blossfeld, D. Hofacker, & S. Bertolini (Eds.), *Youth on globalised labour markets: Rising uncertainty and its effects on early employment and family lives in Europe* (pp. 9–38). Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills (MI).
- Lewis J.D., Weigert A. (1985), *Trust as a Social Reality*, in «Social Forces», 63 (4): 967–85. <https://doi.org/10.2307/2578601>.
- Mangone E. (2020), *Il rischio sanitario tra narrazione e stili interpretativi: la metafora del “nemico”*, in «Cambio, Rivista sulle trasformazioni sociali», OpenLab on Covid-19: 1–11.
- Meo A. (2000), *Vite in bilico: Sociologia della reazione a eventi spiazzanti*, Napoli: Liguori Editore.
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo: la fiducia come risorsa*, Bologna: Il Mulino.
- Navarini G. (2003), *L'ordine che scorre. Introduzione allo studio dei rituali*, Roma: Carocci.
- Ophir, Adi. (2010). «The Politics of Catastrophization». In Contemporary States of Emergency, a cura di Didier Fassin e Mariella Pandolfi, 59–88. New York: Zone Books.
- Osservatorio Smart working (2020). *Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza. Infografica smart working*, Milano: Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano.
- Rodriguez H., Quarantelli E., Dynes R. (2007, eds.), *Handbook of Disaster Research. Handbooks of Sociology and Social Research*, New York: Springer-Verlag
- Simmel G. (1908), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin: Dunker & Humblot,, trad. it, *Filosofia del denaro*, Milano: Edizioni di Comunità, 1989.
- Sturloni G. (2020), *La percezione del rischio*, Il Tascabile (blog). 12 marzo 2020. <https://www.iltascabile.com/scienze/percezione-rischio-coronavirus/>.

