

# «IL MONDO POST-CORONAVIRUS? FATALE TENTARE DI RESTAURARE UN SISTEMA COLLASSATO»

*“After Coronavirus, we must not attempt to restore a system that is broken”*

Secondo Marco Lombardi (Università Cattolica), il Covid-19 ci impone di trovare nuove strade di socializzazione, di lavorare, di fare impresa

*Marco Lombardi of Milan's Università Cattolica says Covid-19 will mean we have to find new ways of socialising, working and doing business*

«Abbiamo vissuto la rottura di un sogno. L'incertezza che ne è nata potrà rientrare solo se non torneremo indietro». Il sociologo Marco Lombardi, docente di comunicazione e crisis management all'Università Cattolica, ha una lunga esperienza in fatto di gestione delle emergenze. Conflitti, terremoti e drammi collettivi sono fenomeni che compromettono le abitudini. «Il cambiamento costringe a trovare nuove piste. Rientrato l'allarme, la sicurezza andrà cercata con l'introduzione di pratiche innovative in termini di rapporti sociali. In famiglia, a scuola, nelle aziende. La tecnologia sarà alla base di un nuovo ecosistema della sicurezza».

**Professore, partiamo dall'inizio. Come ha reagito il sistema imprese a questa emergenza?**

Le forze produttive hanno saputo trovare una strada comune. Dopo uno sbandamento iniziale, inevitabile, le imprese hanno reagito diversamente rispetto alle istituzioni. Queste ultime, che hanno il compito di gestire l'emergenza, si sono fatte prendere di sorpresa e hanno raffazzonato una strategia di breve termine. Reattiva, ma non proattiva nel governare la conflittualità. A livello istituzionale, sono state cancellate tutte le competenze messe a sistema nei numerosi casi di crisi. Da Chernobyl a oggi. Le forze produttive, al contrario, si sono date una visione unitaria. Un indirizzo.



Marco Lombardi, docente di comunicazione e crisis management.  
*Marco Lombardi. Professor teaches communication and crisis management.*

*“We've lived through the destruction of a dream, and only by not going back will we be able to deal with the uncertainty it has bred.” So says sociologist Marco Lombardi. Professor Lombardi teaches communication and crisis management at Milan's Università Cattolica, and has significant experience in the field. According to him, conflict, earthquakes and large-scale crises are all events that undermine our current hab-*



### Riusciamo a declinarne i termini concreti?

L'obiettivo è stato, fin da subito, il ritorno al lavoro, la riapertura degli stabilimenti, la riaccensione delle macchine. Il business ha fatto da driver, permettendo alle imprese di definire una strategia per procedere verso questa direzione.

### Le istituzioni non hanno fatto altrettanto?

La politica ha lavorato sul breve termine. Si è fatta influenzare e vincolare dal consenso. E tenderanno a seguire questa strada anche nelle fasi successive. Cercheranno di restaurare quello che c'era prima. Ma due, tre mesi di prigionia non si cancellano.

### Mentre, al contrario, le imprese sapranno scommettere sugli elementi innovativi che questa crisi sta introducendo?

Sarà un passaggio obbligato se vorranno sopravvivere. Ma questo non è limitato al mondo delle imprese. Il Covid-19 è una rivoluzione per tutta la nostra quotidianità. Per le famiglie, per il mondo del lavoro, per il sistema educativo. Sarà necessario trovare un nuovo punto di negoziazione. Mi permetto di far un esempio personale.

### Prego...

Il 60% dei miei studenti è fuori sede. Mi aspetto che,

*its. "Change forces us to do things differently. Once the immediate danger is over, we will have to seek innovative ways of modifying our social relationships to ensure our safety – this applies to families, schools and businesses. And technology will be at the heart of this new safety-based ecosystem."*

### Professor, to start from the beginning – how did the business world react to this emergency?

*Companies were able to develop a shared strategy. After the initial, and inevitable, confusion, businesses reacted differently to those in power. Institutions, who are responsible for handling the crisis, were taken by surprise and cobbled together a short-term strategy – responsive, yes, but not proactive in managing the unrest. There was no sign, at an institutional level, of all the expertise deployed in the many cases of previous crises, from Chernobyl to today. In contrast, companies came together under a joint vision – a common direction.*

### What did that mean in practical terms?

*Right from the start, they were aiming to return to work, reopen factories and get their equipment running again. Business was the driving force, and it meant companies could put a strategy in place to meet their objectives.*



da molti di loro, arrivi la richiesta di continuare a seguire le lezioni online. Da remoto, da casa, da ovunque si siano trovati nel corso del lockdown. Per loro, e anche per me, questa nuova modalità ha funzionato. Va perfezionata, d'accordo, ma per quale motivo dovremmo tornare indietro? È su questo punto che dovrà svilupparsi la negoziazione tra insegnanti e studenti. E credo che lo stesso avverrà all'interno delle imprese.

### **Quindi addio interrelazioni sociali? Chiudiamo il capitolo della presenza fisica in ufficio?**

No, questo no. Ricordiamoci che siamo essere umani, e come tali non possiamo rinunciare ai rapporti sociali. Ci mancano l'incontro alla macchina del caffè, lo scambio di vedute con il collega, le alzate di voce con la segretaria. L'interfaccia umana è un elemento essenziale nella qualità del lavoro. La tecnologia però farà da mediatrice. E quindi ci arrabbieremo ancora con il nostro vicino di postazione. Continueremo a dar calci al cassetto della scrivania, come a sbattere la porta. Lo faremo però via Skype. O su Zoom.

### **Questo è possibile solo in certi ambiti lavorativi. Entriamo invece in fabbrica. Lì in che consiste il cambiamento?**

In quel caso, chi sta al tornio deve tornare al tornio e le fonderie (come tutte le altre realtà produttive)

### ***Haven't institutions done the same thing?***

*The political system has been acting on a short-term basis, allowing itself to be influenced and hemmed in by the consensus. And politicians are likely to continue operating in this way over the subsequent phases of the crisis, trying to restore our previous way of life. But you can't just wave away two or three months of imprisonment.*

### ***In contrast, will businesses be capable of exploiting the innovations that have been implemented as a result of the crisis?***

*They will be forced to if they want to survive. But this doesn't just apply to the business world – Covid-19 is a revolution in all of our daily lives: for families, for work, for the education system. We will need to negotiate new boundaries, and perhaps on that point, I can share a personal example.*

### ***Please go ahead...***

*60% of my students are off-site. I'm expecting that many of them will ask to continue following lessons online remotely, from home, or wherever they've found themselves during the lockdown. For them, as well as for me, this new way of working has been a success. Of course, there are things that could be improved, but why should we go back to the way things were? This is an area where we need some discussion between teachers and stu-*

non è plausibile che rinuncino al loro capitale umano. Andranno però riviste le pratiche operative e di business. Dal Ceo fino al capoturno, quindi con un sincero spirito di squadra, saranno ridefinite le linee di sicurezza. Le lesson learnt di quanto abbiamo vissuto andranno subito implementate. Altrimenti si diffonderà un clima di incertezza tra i lavoratori. Siamo di fronte a uno shock psicologico ancora da metabolizzare. Oltre alle hard skill introdotte (termoscanner, rispetto delle distanze e Dpi), si dovrà pensare alle soft skill: partecipazione emotiva, confidence (intesa come fiducia, tutela trasmessa da parte del datore di lavoro al suo staff), preoccupazione della salute del proprio collega.

#### Per il pericolo del contagio...

Fino a prima dell'epidemia, si andava in ufficio, o in fabbrica, con la febbre. Qualche linea sballata non fermava nessuno. Anzi, essere al lavoro comunque con l'influenza era segno di tenacia, di forza d'animo. Oggi, appena rilevi i primi sintomi di un malessere, devi stare a casa. Perché altrimenti comprometti un ecosistema della sicurezza che è stato codificato al costo di migliaia di morti.

#### Nuove procedure per una nuova vita.

Esattamente. L'emergenza ha messo in discussione un sistema. Ma l'emergenza, per sua natura, ha vita breve. Per sopravvivere ci abituiamo a uno stato di precarietà. Ci facciamo andare bene anche il peggio. In questo modo si supera la fase di emergenza e si entra in quella di nuove routine. La ripartenza è un passo ulteriore. Quindi rottura delle pratiche precedenti per introdurne di nuove. Queste ultime devono garantire stabilità, devono far pensare che sia stato un bene lasciar da parte tutte le abitudini precedenti. In caso contrario, si entra in un nuovo stato di allarme e quindi di stress.



*dents, and I think the same thing will happen within companies.*

#### **So, no more social interaction? Will this mean the end of a physical presence in offices?**

*No, it won't. Let's remember that we are human, and we need social relations – we will miss meeting around the coffee machine, exchanging views with colleagues, raising our voices with secretaries. Human interaction is an essential element in the value we derive from work. Technology, however, will mediate that interaction. So, we'll still get cross with the colleague next to us, we'll still kick the desk drawer, or slam the door. But we'll be doing it on Skype or on Zoom.*

#### **What you describe is only possible in some workplaces. If we turn now to factories, what will change look like there?**

*Factory workers are obviously going to have to return to their tools and, like all other manufacturing firms, foundries can't operate without human capital. That said, companies' operational and business practices will have to be reviewed. Safety guidelines will be modified and, as this will affect everyone from the chief executive to the foreman, it will be done in a collaborative spirit. Lessons learnt from this experience should be implemented right away – delay would foster uncertainty among workers. We are undergoing a psychological shock, which we still haven't processed. It's not just practical measures that will need to be introduced (such as thermal scanning, social distancing and PPE), we'll also need to consider soft skills, which could include emotional sensitivity, confidence (the trust and sense of welfare that employers project towards staff) and concern for colleagues' health.*

#### **And the risk of infection...**

*Before the pandemic, no one would think twice about going to work with a temperature. If anything, being at work with the flu was a badge of honour – a sign of your strength. Today, however, as soon as you start to feel a little unwell, you must stay at home. Doing otherwise would compromise a health protection system that has been put in place after thousands of people have lost their lives.*

#### **So, new procedures and a new way of life.**

*Exactly. This crisis has called into question a whole system. But, by its very nature, the emergency phase is short lived. And to survive it, we resign ourselves to living in a state of uncertainty – of getting through the worst. By doing so, we survive the critical phase and enter into a period marked by new routines. The recovery phase is a step further away. That means*

### Ha accennato a un impatto psicologico da superare. Sono prevedibili casi di stress post-traumatico?

Ci vorrà del tempo per metabolizzare quanto è successo. Tuttavia, le crisi evidenziano tendenze già presenti tra le vittime colpite. Alcol, droga e conflitti tra individui non nascono con l'emergenza. Emergono con essa perché sono preesistenti. La crisi molla i freni. In Friuli, dopo il terremoto del 1976, è aumentato il consumo di alcol. Ma eravamo in un territorio di forte consumo di vino prima ancora del dramma. Dobbiamo ancora capire quali criticità farà emergere il Covid-19. È certo il rischio di un aumento di conflittualità sociale.

### Professore, avremmo potuto evitare questo disastro?

La prossemica fa parte delle abitudini culturali. Noi occidentali ci relazioniamo a mezzo metro di distanza l'uno dall'altro. In Giappone non è così. Ma sia qui sia in Estremo Oriente il Covid-19 ha mietuto le sue vittime. Non c'è livello di igiene che avrebbe potuto tenere. Dobbiamo riflettere invece sulle nuove abitudini culturali, che andranno introdotte e quindi sedimentate. In azienda come altrove, si dovrà lavorare sulla consapevolezza. Sarà compito delle Risorse Umane fare formazione sulle nuove pratiche, sul nuovo modo di approcciarsi agli altri. Sarà necessario un importante impegno di carattere didattico.

### Come esperto di emergenze, che messaggio si sente di dare al sistema produttivo?

L'epidemia ha messo in evidenza le debolezze strutturali del sistema. Dovranno essere rivisti i nostri asset strategici. Non potremo più permetterci di non avere aziende che producono mascherine e respiratori polmonari sul territorio nazionale. Andranno accorciate le supply chain di filiere finora sviluppate sul mercato globale. Il chilometro zero non sarà più limitato a settori di nicchia. Contestualmente, con la normalità non si cerchi di replicare quello che eravamo prima dell'emergenza. Tornare indietro sarebbe un errore fatale. È compito delle parti sociali aiutare gli imprenditori a non tornare indietro. Si dovrà lavorare non per una restaurazione del vecchio sistema, che è collassato, ma per trovare modalità nuove di lavoro, di produzione, di vita sociale. ■

*discarding old practices to make way for new habits that ensure stability and convince people that it was right to leave behind how we used to behave. If not, we will return to a new state of alarm, and therefore also of stress.*

### You mentioned the psychological impact. Are cases of post-traumatic stress likely?

*We will need time to come to terms with what has happened. However, crises bring to the surface pre-existing habits in victims. Alcohol, drugs and conflict between individuals are not caused by emergencies but emerge because they were already there – crises just make it more difficult for people to control their behaviour. In Friuli, for example, there was a rise in alcohol consumption after the 1976 earthquake. But even before the tragedy, Friuli was a region with high rates of wine consumption. We're yet to see what problems Covid-19 will expose but there will certainly be an increased risk of social unrest.*

### In your opinion, could we have avoided this disaster?

*Personal space and population density are part of cultural behaviours. In the west, we interact with others while maintaining a distance of a metre and a half. That's not the case in Japan. But Covid-19 has claimed victims both here and in the Far East, and no amount of hygiene could have stopped its spread. Instead, we will have to reflect on the new cultural practices to be introduced, and which will become part of our lives. Companies, just as elsewhere in society, will have to build awareness. It will be up to human resources departments to educate staff on new practices, and how to interact with others. And that's going to take a significant commitment to training.*

### As an expert in emergencies, what would your message be to the manufacturing sector?

*The pandemic has highlighted structural weaknesses in Italy, and we will need to review our strategic assets. The country can no longer permit itself the luxury of not having companies producing masks and ventilators, so supply chains, previously developed across global markets, should be shortened. The concept of buying local will no longer apply only to niche products. In the context of the new normal, let's not simply try to replicate what we were doing before the crisis – turning the clock back would be a fatal mistake. And business associations must play their part in helping entrepreneurs and business owners do things differently. We have to commit to finding new forms of working, manufacturing and socialising – and distance ourselves from the old, broken system. ■*