
Coltivare la saggezza sul lavoro per navigare in ambienti fragili e incerti

“Dopo essere diventata smart, può l’esperienza del lavoro diventare wise?”

Nicola Castelli

Docente e ricercatore in ambito aziendale, cultore della materia per il corso di Organizzazione d’Impresa e Gestione delle Risorse Umane presso l’Università IULM, co-fondatore di MensCorpore Srl.

Marco Leonzio

Consulente e Formatore, Professore a contratto per il corso di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l’Università IULM, co-fondatore di MensCorpore Srl.

Luca Quaratino

Ricercatore in Organizzazione Aziendale presso l’Università IULM, co-fondatore di MensCorpore Srl.

Pandemia e cambiamenti

La storia dell’evoluzione delle società e delle organizzazioni sembra intrecciare due categorie di avvenimenti: quelli che maturano sottotraccia, con continuità, accumulando tentativi e sperimentazioni, anche per periodi consistenti, e quelli che fungono da detonatori dei primi, li fanno emergere, diventare vistosi e spostano improvvisamente in avanti la linea del tempo. Non c’è dubbio che il maggiore catalizzatore del cambiamento di questi ultimi anni sia stata la pandemia che dal 2019 ha accelerato una serie di tendenze che interessano ambiti diversi della esperienza professionale di ciascuno di noi: la fisionomia delle organizzazioni, il significato e la sostenibilità del lavoro, il confine e la relazione tra lavoro e vita privata.

Lo *smartworking* ha abbattuto molti steccati, la *great resignation* ci mostra il più recente rimbombo di quella detonazione.

Che qualcosa di importante e irreversibile fosse in movimento lo abbiamo capito a partire dalla primavera del 2020, quando ormai troppe e troppo significative erano le esperienze di lavoro da remoto. Ci domandavamo in quei mesi - anche noi nel vortice delle *call* e dei colleghi diventati una rettangolare presenza quotidiana - cosa stesse succedendo e cosa sarebbe rimasto quando la bufera fosse passata, fin quando il pensiero non cambiò direzione e dall’osservazione sul presente si spostò verso una direzione più propositiva.

Lavoro smart o wise?

Cominciammo a domandarci se in qualche modo - proprio in quel momento in cui molto sembrava possibile - potessimo cogliere l’occasione per capire come aiutare il lavoro a diventare una esperienza non solo *smart*, ma che un po’ *wise*.

Le tendenze alle quali facciamo riferimento stanno infatti tratteggiando i contorni di una esperienza del lavoro potenzialmente più libera ed espressiva ma anche meno definita, più impegnativa da interpretare ed agire e potenzialmente invasiva.

Le organizzazioni, nel tentativo obbligato di rispecchiare all’interno la complessità dell’ambiente, evolvono verso configurazioni flessibili e decentrate, sempre più connotate da mosaici mobili di appartenenze a team e da attraversamenti orizzontali e temporanei.

Il lavoro, tallonato dall’incalzante automazione non solo delle attività operative ma anche di quelle cognitive, riserva alle persone un’esperienza sempre meno esecutiva e caratterizzata, al contrario, da attività più difficili

da definire, regolare e valutare, legate alla qualità delle relazioni, all'individuazione di nuove soluzioni, all'adattamento continuo, alle decisioni complesse.

In questo universo professionale in continua ridefinizione la navigazione non è semplice. Basterebbero i pochi elementi generali menzionati a spiegare come mai l'esperienza del lavoro possa diventare più coinvolgente e ricca di apprendimento da una parte, ma anche più difficile da comprendere e sostenere nel tempo, a partire dall'esigenza di porre qualche confine ai tempi e agli spazi, fisici e mentali.

Alcuni indicatori di questa situazione possono essere facilmente individuati nella presenza del *wellbeing* ai primi posti nei ranking mondiali delle ricerche sui temi prioritari di intervento o nella diffusione di iniziative tese in vario modo a tutelare la salute fisica e psicologica.

Per fare alcuni esempi: la piacevolezza dei luoghi di lavoro (e non solo la loro efficienza ed ergonomia, pur importanti), l'attenzione alla crescita personale (anche oltre ogni tema professionale), la qualità dell'alimentazione, il contatto con la natura, ecc.

Le aziende sono diventate improvvisamente più *buone*? Più *'umane'*? Forse un po', ma alla radice di tutto ciò vi è una ragione diversa: non possiamo sperare che le persone siano creative nelle loro attività, cordiali e disponibili nelle loro relazioni con colleghi e clienti, membri proattivi del loro gruppo o prendano buone decisioni se non «stanno bene», imprigionate tra procedure stringenti e rigide strutture gerarchiche.

Da questi pensieri nasce l'idea del lavoro saggio, capace di riconoscere e tenere in equilibrio istanze diverse.

Dopo lo *smartworking* - abbiamo pensato - non può che esserci il *wiseworking*.

Accostare due universi di significato così ampi e importanti nella cultura occidentale come *lavoro* e *saggezza* è sicuramente impresa temeraria, alla quale ci accingiamo con la dovuta cautela, confortati solo dalla fecondità del possibile risultato.

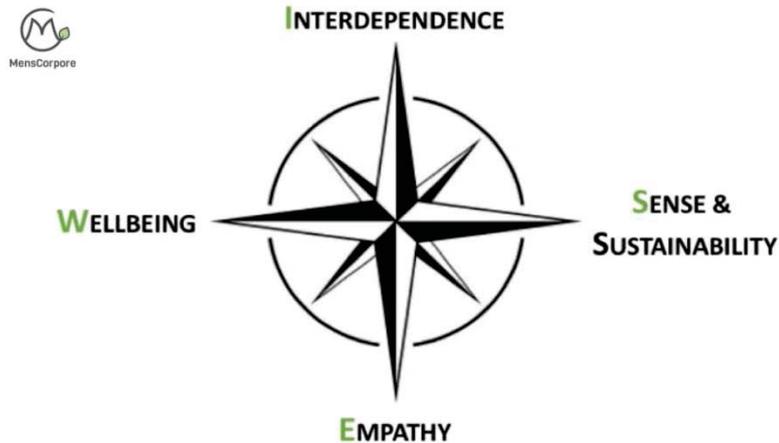
Forse la cosa più semplice è iniziare sfruttando un espediente abbastanza diffuso in ambito formativo/divulgativo (con una strizzatina d'occhio al marketing...): l'utilizzo dell'acronimo.

Un'organizzazione può essere definita a nostro parere WISE nella misura in cui la sua cultura e i comportamenti agiti da chi ne è parte rispettano e riflettono quattro principi di fondo:

- **Wellbeing**: attenzione al ben-essere complessivo di tutte le persone che contribuiscono alla vita dell'organizzazione.
- **Interdependence**: riconoscimento del vincolo di interdipendenza che lega indissolubilmente tutte le parti di cui il sistema organizzativo è composto, i suoi molteplici interlocutori e il contesto sociale e naturale in cui è immerso.
- **Sense & Sustainability**: capacità di dare senso al lavoro quotidiano e renderlo sostenibile nel tempo per l'individuo, l'organizzazione e il territorio di riferimento.
- **Empathy**: centralità delle relazioni cooperative, basate sul rispetto reciproco e l'integrazione delle differenti prospettive.

**Quattro principi di
fondo delle
Organizzazioni
WISE**

Fig. 1: La bussola dell'approccio WISE



Un sistema organizzativo può dirsi *wise* nella misura in cui viene riconosciuta l'importanza del ben-essere psicofisico, emotivo e relazionale di coloro che vi lavorano all'interno, ovvero non viene preteso (in modo più o meno esplicito) il sacrificio di *'quote di salute'* individuali a fronte di un compenso economico.

Alla base di questo orientamento culturale e valoriale non va ricercato un buonismo utopistico, quanto piuttosto - come dicevamo - la consapevolezza che la qualità complessiva della vita lavorativa influenza significativamente la disponibilità delle persone ad investire risorse fisiche, emotive e psichiche, dalle quali dipendono poi, in ultima istanza, i risultati complessivi.

Proviamo ad avvicinarci al nocciolo della questione. Cosa può essere questa 'naturale' spinta a prendersi cura? Perché lo facciamo? Non è la nostra esperienza piena di esempi di persone che, appena si allenta il controllo, agiscono in modo opportunistico ed egoistico? Perché dovremmo 'prenderci cura' del nostro lavoro e della nostra azienda? Lo facciamo forse perché ci è utile: se l'azienda prospera, il nostro lavoro è salvo; questo è un argomento razionale ma non decisivo, perché trascura l'approccio di chi fa il minimo indispensabile e nulla più.

O forse lo facciamo perché sentiamo quell'azienda anche un po' nostra e sviluppiamo quindi un senso di appartenenza che ci porta a includerla tra le cose a cui teniamo in una logica di *reciprocità*, intesa come disponibilità e propensione a contraccambiare con un comportamento analogo un gesto di attenzione, cura e rispetto nei propri confronti. Se così fosse, si potrebbe dire che lavorare in un ambiente percepito come generativo e nutriente fa sorgere gratitudine nei confronti di chi contribuisce a progettarlo e realizzarlo, innescando circoli virtuosi che 'producono' coinvolgimento e impegno.

L'innata propensione dell'essere umano (per questioni di sopravvivenza) alla costruzione di legami cooperativi e al 'prenderci cura', ci porta anche verso una visione sistemica della realtà organizzativa, consapevoli della sostanziale interdipendenza che regge il funzionamento di un'organizzazione complessa: ogni 'parte' di cui è composto un sistema sociale - come l'ambiente della nostra esperienza professionale - influenza ed è influenzata da tutte le altre, continuamente ed inevitabilmente.

Più le azioni dei singoli attori vengono compiute tenendo in considerazione i

Innescare circoli virtuosi che producono coinvolgimento e impegno

Sviluppare un radicato senso di interdipendenza

loro effetti sull'insieme, meno è probabile che generino disordine e finiscano per risultare forzate o dannose.

È fondamentale che questo '*senso d'interdipendenza*' si radichi nella cultura e nelle prassi gestionali quotidiane di un'azienda e ne orienti le scelte nei confronti degli stakeholder, inserendo in tale categoria anche gli ambienti naturali, fisici e sociali esterni ai suoi confini e con i quali essa interagisce.

La naturale conseguenza di questo mindset è lo sviluppo di processi decisionali decentrati, che valorizzino l'intelligenza distribuita nel 'sistema'. Pragmaticamente: nessuno meglio di chi svolge un compito ogni giorno può conoscerne i dettagli e dare suggerimenti, formulare proposte e fare esperimenti per migliorarne la qualità.

Un'organizzazione saggia mantiene perennemente attivo il processo di auto-manutenzione, garantendo un certo grado di autonomia a tutte le sue 'parti' e creando occasioni formali e informali per la condivisione di feedback costruttivi.

La co-responsabilizzazione è il grande valore aggiunto di un'impresa *wise*: le persone che hanno ben chiaro qual è l'obiettivo comune del gruppo di cui si sentono parte integrante, desiderano contribuire al suo successo, perché ciò restituisce loro senso.

Ecco perché l'approccio cooperativo contraddistingue questo tipo di aziende, rivelandosi fruttuoso e lungimirante.

Il lavoro in squadra viene preferito a quello individuale, le gerarchie verticali si stemperano e si integrano a dinamiche più orizzontali e il concetto di *leader*, inteso come figura che ispira e guida verso la meta, sfuma facendo spazio alle '*azioni di leadership*'.

Con questa espressione ci si riferisce a comportamenti che forniscono risposte soddisfacenti agli effettivi bisogni che si manifestano progressivamente all'interno di un gruppo. Essi non sono appannaggio né di uno specifico ruolo né di una sola persona, ma possono nascere da chiunque faccia parte del team, compatibilmente con il proprio livello di responsabilità e a partire dalle specifiche caratteristiche individuali (competenze, capacità, attitudini, temperamento...).

In quest'ottica viene dunque a modificarsi anche la funzione e il senso di chi gestisce gruppi, il cui compito principale diventa quello di facilitare l'emergere di una leadership diffusa, valorizzando e favorendo la cooperazione fra le persone.

E se di primo acchito lo scenario presentato può risultare idealistico, a un'osservazione più attenta riteniamo si riveli molto più avvicinabile di quanto sembri. Non solo. Come già accennato, il passaggio storico che stiamo vivendo sembra fertile per la sperimentazione e l'evoluzione delle pratiche manageriali.

Chiarito l'insieme, proviamo ora a esplorare le singole dimensioni alla base dell'approccio *wise*.

Wellbeing

Abbiamo detto che l'attenzione al ben-essere integrale delle persone è un tassello fondamentale per la costruzione di un contesto professionale sano e sostenibile.

Il modello proposto conta 6 dimensioni tra loro integrate: Corpo, Cuore,

Le 6 dimensioni alla base del wellbeing

Mente, Alimentazione, Relazioni, Ambiente.

Si tratta delle sei *'sorgenti'* che insieme contribuiscono a generare e mantenere un buono stato di salute. Per ognuna di esse le organizzazioni possono realizzare iniziative specifiche, tese alla loro tutela e sviluppo.

Facciamo alcuni esempi:

CORPO: lezioni di educazione posturale, stretching ed esercizi di 'manutenzione fisica' progettati ad hoc per la tipologia di lavoro svolto dai partecipanti, da integrare nella routine quotidiana.

CUORE: corsi di formazione dedicati all'intelligenza emotiva e alla capacità di stare in contatto consapevole (non reattivo) con le proprie emozioni, un aspetto fondamentale dell'esperienza soggettiva, che influenza moltissimo la qualità della nostra vita e dei comportamenti agiti.

MENTE: percorsi per aiutare le persone a sviluppare maggior presenza e lucidità (la cosiddetta *mindfulness*), così da affrontare in modo più aperto e stabile le situazioni complesse con cui spesso ci si confronta in ambito professionale (e non solo).

ALIMENTAZIONE: protocolli (ma anche singoli eventi o workshop) di educazione alimentare per diffondere abitudini salutari e sostenibili, che possono essere rinforzate anche intervenendo sulla gestione dell'eventuale servizio di mensa aziendale (scelta dei menù, selezione dei fornitori, porzioni...).

RELAZIONI: laboratori di comunicazione 'ecologica', che consentano ai partecipanti di prendere confidenza ed allenare le proprie competenze relazionali di base (ascolto attivo, feedback, negoziazione...), necessarie a prescindere dallo specifico ruolo interpretato.

AMBIENTE: ripensamento degli spazi fisici in cui le persone lavorano al fine di renderli più confortevoli (illuminazione, dimensioni/distanze, mobilio, colori, suoni...), ma anche politiche di riduzione degli sprechi (a tutti i livelli) e interventi di sensibilizzazione rispetto al tema della sostenibilità.

Interdependence

L'interdipendenza è il secondo principio su cui una cultura organizzativa saggia dovrebbe fondarsi. Per sviluppare questa sensibilità le persone possono essere invitate (e guidate) a mappare la rete di processi organizzativi a cui partecipano, da quelli strettamente funzionali (orizzontali e verticali) a quelli inter-funzionali, fino alle eventuali relazioni con stakeholder che si trovano al di fuori dei confini aziendali (fornitori, clienti, territorio...). Tutto ciò aiuta a comprendere quanto stratificate siano le ricadute delle scelte individuali e quanto la propria esperienza lavorativa sia plasmata dagli effetti di decisioni prese da altri.

Diventa a quel punto quasi intuitivo attrezzarsi per raccogliere in modo strutturato e intenzionale le informazioni e i segnali (formali e informali, forti o deboli) che da quella rete continuamente arrivano, nonché attivarsi per costruire connessioni più solide, ordinate e fertili.

L'obiettivo di fondo resta quello di espandere e consolidare la consapevolezza di quanto sia controproducente ragionare per compartimenti stagni, cercando di massimizzare nel breve termine il proprio vantaggio indipendentemente (o peggio ancora a discapito) dell'Altro: la strada maestra è piuttosto quella delle alleanze virtuose, cioè tese ad un reciproco e diffuso beneficio, e della creazione di relazioni di lungo periodo

Comprendere le ricadute delle scelte

**Individuare il
significato del
lavoro**

spesso importanti per lo sviluppo di output di qualità.

Più si allarga e si allunga nel tempo la prospettiva, identificando le correlazioni e sinergie fra le parti, più è possibile immaginare strategie, direzioni e soluzioni efficaci, 'ecologiche' e durature costruite su rapporti di fiducia reciproca.

Sense & Sustainability

Un intervento accurato sulla gestione dell'interdipendenza è strettamente collegato ad altri due temi chiave: il significato e la sostenibilità nel tempo dell'attività lavorativa e delle scelte organizzative.

I processi mappati possono essere perfezionati, rivisti, trasformati e la revisione sarà tanto più fruttuosa quanto più coinvolgerà tutti gli attori interessati, le cui prospettive integrate agevoleranno la co-costruzione di una visione più completa e un'analisi più accurata della realtà.

Questo tipo di approccio, delicato e complesso, non solo si rivela solitamente molto fertile in termini di risultati raggiunti (ridefinizione efficace di processi e procedure), ma rafforza la consapevolezza del proprio contributo nell'insieme delle azioni organizzative che portano al risultato, ne sottolineano il senso e aiutano la comprensione del valore aggiunto prodotto.

Come impatta il mio lavoro quotidiano su quello dei colleghi connessi a me da processi e filiere interne? Da dove arrivano esigenze, richieste e aspettative di chi lavora in modo integrato a me? Come riesco a connettere il mio contributo alla visione e alle strategie della mia funzione e dell'intera organizzazione e a riconoscerne il valore? Queste sono alcune domande chiave tese ad individuare il senso del lavoro e ad alimentare il senso di appartenenza all'organizzazione.

Quest'ultimo aspetto ci appare particolarmente importante. Nel fluire routinario delle attività è purtroppo assai frequente che le persone finiscano per perdere la percezione del senso di quel che fanno e del legame con il contesto in cui si muovono, alienandosi progressivamente dal lavoro stesso e dall'organizzazione.

**Alimentare
l'appartenenza
all'organizzazione**

Al versante cognitivo, orientato alla comprensione del proprio ruolo all'interno di un quadro d'insieme, si associa dunque quello emotivo, alimentato dalla consapevolezza di come il proprio contributo genera valore per l'intero sistema.

Parallelamente questo consente di esplorare e mettere in dialogo le tre principali dimensioni della sostenibilità, che è fondamentale si mantengano in equilibrio: quella individuale (il benessere), quella aziendale (la generazione di un utile che ripaghi dell'investimento) e quella ambientale e sociale (la rigenerazione delle risorse consumate, il contenimento delle esternalità negative e la tutela e promozione delle comunità di riferimento). Più si riesce a gestire la stretta correlazione fra le tre prospettive più si riuscirà a prendere decisioni sagge.

Empathy

Sono oramai moltissimi gli studi che sottolineano la centralità dell'empatia, riconosciuta come uno degli elementi fondamentali della coesione sociale. La dimensione che a noi interessa qui più da vicino è quella intra-organizzativa, e in particolare legata all'unità collettiva minima, quella del gruppo di lavoro.

**Coltivare team
efficaci**

L'efficacia di un team raramente si manifesta in modo del tutto spontaneo e inconsapevole, ma va sostenuta da un percorso di crescita che ha l'obiettivo di allenare l'attitudine cooperativa dei suoi membri, facendo innanzitutto leva sull'empatia come risorsa chiave. La capacità collettiva di legittimare e accogliere punti di vista divergenti e metterli in dialogo costruttivo è un fattore decisivo per consentire al team di manifestare il potenziale più prezioso a sua disposizione: la capacità di produrre innovazione, ovvero soluzioni/decisioni inedite frutto della negoziazione generativa fra prospettive eterogenee.

Una particolare attenzione va dedicata a chi è chiamato a coordinare questi processi, nella misura in cui il ruolo manageriale, in una prospettiva *wise*, non è quello del massimo esperto, né tantomeno del controllore.

Senza dimenticare il focus su obiettivi e produttività, il manager è piuttosto un facilitatore delle relazioni e dell'apprendimento, colui o colei che si prende cura dello sviluppo dei collaboratori come professionisti e come membri di un gruppo, favorendo la maggior attivazione e distribuzione possibile della leadership, intesa come capacità di prendersi cura dei bisogni emergenti in un'ottica di co-responsabilità.

In conclusione, in un'epoca contraddistinta da scenari connotati da volatilità, incertezza, complessità e da stati di crisi successivi e persistenti, il modello WISE può forse rappresentare una bussola disegnata per aiutare le persone, a prescindere da ruolo e grado di responsabilità, a coltivare un'esperienza lavorativa soddisfacente ed ecologica, contribuendo così a costruire organizzazioni capaci di generare risultati e innovazione, nel rispetto dell'ambiente e dei territori in cui operano.

Parole chiave

- Cambiamento
- Direzione del Personale
- Etica



.....
.....

