



I. L.

Benessere Interno Lordo



di Silvia Vescuso

Direttore Istituto Informa, Psicologa del lavoro e delle Organizzazioni

Wellness organizzativo agire su cultura e stili di leadership

Ho incontrato il Dr. Passerini a Milano qualche giorno fa. La mattina lo avevo ascoltato in radio nella trasmissione di Rai 3 "Prima pagina". Mi ha colpito molto il suo modo di essere in ascolto delle persone che intervengono telefonicamente, una dote molto difficile da trovare. È proprio così, è attento all'altro, ascolta, l'ho verificato nella nostra conversazione. I suoi interventi sono puntuali e densi dell'esperienza maturata nella sua carriera di giornalista delle più importanti testate italiane. Ora vi trasferisco i contenuti dell'interessante conversazione in questa rubrica dedicata al benessere. Buona lettura.



"Le 100 aziende dove si lavora meglio" è il titolo di un suo testo. Quali sono i parametri che definiscono le realtà produttive di successo?

Innanzitutto quelli che pongono molta attenzione alle due curve fondamentali per le imprese:

quella del bilancio economico-finanziario e quella della vitalità. L'attenzione è sulla prima, quasi mai sulla seconda. Non è detto che le due curve seguano un percorso parallelo, spesso affrontano un cammino divergente. Capita infatti che la curva della vitalità stia scendendo mentre quella dei fatturati e dell'economia sta ancora salendo. C'è un punto in cui le due curve si incontrano, tutto sta a individuarlo. Per farlo è necessario seguire l'andamento di una serie di parametri che possono variare da un'azienda all'altra e che sono basati sulle risorse umane e sugli intangibili, secondo un modello che abbiamo chiamato "wellness organizzativo", a cui per ragioni di spazio rimanderemo (vengono descritti nell'omonimo volume "Wellness organizzativo. Benessere e capitale umano nella Nice company", scritto da me e da Marco Rondini).



Benessere dei singoli individui e benessere

organizzativo. Pensa sia un connubio possibile?

È un matrimonio necessario, un intreccio imprescindibile. Le due dimensioni si tengono inestricabilmente insieme.

Non esiste benessere dell'organizzazione se gli individui stanno male. Semmai il dilemma è se bisogna partire dagli individui o dalle organizzazioni. In verità, meglio partire da entrambi, insieme.



Valutare il rischio da stress lavoro correlato è un obbligo del datore di lavoro (art. 28 del D.Lgs. 81/08). Un rischio costoso, tanto che la stessa Unione europea sottolinea che migliorare il benessere dei lavoratori è vantaggioso (le perdite di fatturato riconducibili allo stress lavoro correlato sono stimate dal 2,6% al 3,8% del PIL dell'Unione europea). Perché spesso il management non tiene in considerazione tali dati?



CHI È WALTER PASSERINI



Walter Passerini è giornalista professionista, specializzato in campo economico e aziendale. Si occupa da anni di formazione e lavoro. Ha ideato i principali inserti e supplementi dedicati al lavoro dei principali quotidiani italiani: Corriere della Sera (Corriere Lavoro), Il Sole 24 Ore (Job 24), Italia Oggi (Io Lavoro). Dal 2010 è editorialista del quotidiano La Stampa, dove cura l'inserto Tuttolavoro e il blog Lavori in corso. È autore di libri e di trasmissioni radiofoniche e televisive. È consulente di Comunicazione interna e di Politiche attive del Lavoro.

Gli italiani tendono a sfuggire agli obblighi. Del resto non c'è obbligo se non c'è sanzione e non c'è merito se non c'è punizione. Sono le due facce della stessa medaglia. La valutazione del rapporto costi-benefici da sola evidentemente non basta. È necessario stabilire sanzioni concrete e simboliche, ma anche una certa premialità. Credo però che il problema vero sia quello di agire sulle culture e sugli stili di leadership: noto a volte la presenza di un management che mira al consenso del gruppo piuttosto che alla responsabilità. Esempio il film "Il Grande capo" di Lars Von Trier, in cui il manager demanda a un fantomatico e inesistente grande capo ogni responsabilità. Forse rovesciare il ragionamento, basandolo più sui benefici che sui costi potrebbe invertire gli atteggiamenti culturali.



"Ogni tanto è importante interrompere una vita in cui si è costantemente bombardati da migliaia di impressioni e di stimoli per provare a stare in pace e in silenzio con se stessi [...] avere in ogni istante l'esatta percezione del corpo, incluso il suo atteggiamento e ciò che avviene all'interno, nonché essere consapevoli

***dei pensieri, di ciò che si sta pensando in quel momento".
Condivide questa frase di Eric Fromm?***

Ho avuto la fortuna di incontrare e di collaborare con Alfred A.

Tomatis, il guru mondiale dell'ascolto, purtroppo scomparso. Con Tomatis ho scritto un testo, "Management dell'ascolto", dove si rileva una sottile linea di confine molto labile tra ascolto individuale e ascolto organizzativo. Ci sono persone sorde e organizzazioni sorde. La sordità organizzativa è una delle malattie delle società complesse, che spesso si limitano ad ascoltare l'esterno trascurando l'interno. Questa schizofrenia porta all'annullamento. È necessario aiutare individui e organizzazioni all'auto-ascolto e al silenzio attivo: il silenzio si ottiene abbassando il rumore di fondo e il volume per reimparare ad ascoltare se-





gnali forti, ma soprattutto i segnali deboli. Mentre per gli individui si sono evolute delle tecniche di auto-analisi e di auto-consapevolezza, per l'auto-ascolto delle organizzazioni c'è ancora molto lavoro da fare.



Le voglio citare un'altra frase. Questa volta è di Osho: "Solo la trasformazione dell'individuo può in ultima analisi generare nel mondo un nuovo tipo di società. Non c'è altro modo di generarla". Come esperto di economia e lavoro che cosa ne pensa?

La mia prima reazione è quella di uscire dalla tenaglia alternatista, dell'aut-aut: o l'uno o l'altro. Credo che dobbiamo ragionare secondo una logica inclusiva: e l'uno e l'altro, sia l'uno che l'altro. La differenza sta eventualmente in un mix diverso a seconda delle circostanze e delle esperienze aziendali. Eviterei anche di partecipare a diatribe dal fatto se sia meglio partire dagli individui o dalle organizzazioni. Certo, la coscienza individuale gioca un ruolo rilevante. Lavorare sugli individui è necessario, anche se i cambiamenti culturali individuali richiedono molto tempo e processi educativi di lunga durata, a partire dalla scuola. A volte la consapevolezza dei leader accorcia le distanze. Ai leader vorrei consigliare un'altra frase di Osho: "Millioni di persone soffrono: vo-

I SETTE PARAMETRI DEL MODELLO DI WELLNESS ORGANIZZATIVO

1. **work learningplace** - (apprendere mentre si lavora)
2. **leadership** (processo d'influenza sui membri del gruppo da parte di colui che ricopre un ruolo direttivo)
3. **relationship** (rapporto, relazione in ambito lavorativo)
4. **ergonomics** (ergonomia: scienza che studia la progettazione del lavoro, delle attrezzature e dei luoghi di lavoro a misura d'uomo)
5. **welfare d'azienda** (sistema di prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale)
6. **hrprocess** (processo di gestione delle risorse umane)
7. **work life balance** (bilanciamento tra vita e lavoro)

gliono essere amate ma non sanno come amare. E l'amore non può esistere come monologo ma come dialogo, un dialogo pieno di armonia".



Casa e lavoro. Le difficoltà quotidiane ci accompagnano ovunque. Come osservatore appassionato dei temi del management e dell'impresa, che ne pensa di una formazione destinata alla persona piuttosto che al ruolo? Pensa sia più utile per gestire le criticità lavorative e rendere resilienti?

Le aziende a volte sono delle cattedrali dell'impotenza. È tale il rischio di perdersi nella routine oppure nell'emergenza che a volte si perde il senso e il significato del fare impresa. Come si sa, l'impresa non nasce solo per essere una macchina di pro-

fitto, costi quel che costi. L'impresa non è solo un insieme di regole organizzative e di ruoli. L'impresa è una società, una comunità di persone, di idee, di fini, di risultati. È un patrimonio di tutti. Lo capiamo meglio quando studiamo l'origine dei gruppi imprenditoriali creativi e la nascita delle imprese: alla base c'è un nucleo solido di valori condivisi, che spesso però vengono soffocati dalle difficoltà e da visioni puramente economicistiche. È a questo punto che un imprenditore diventa un perdente di successo, perché, nonostante l'immagine, perde di vista la vitalità e il nucleo dei valori condivisi che stavano alla base della nascita di un'impresa. A volte è necessario, come capita per gli individui, tornare alla nascita dell'impresa, ai suoi riti e ai miti di base, per riaggiornarne l'identità e le energie generative.



La realtà dichiarata dai codici etici di molte aziende è coerente con la realtà effettiva? Qual è la sua percezione?

I "creeds" sono fondamentali, sono la carta costitutiva e con-

LE CARATTERISTICHE RICHIESTE AL CAPO DAI COLLABORATORI

- Il capo che valuta ed è capace di dire anche no.
- Il capo che ascolta ed è capace di prendere le decisioni opportune per il bene generale.



divisa di un'organizzazione. Negli ultimi anni si è visto un uso distorto dei codici etici, più una moda che una convinzione, più una leva di marketing che una pratica. Scrivere le regole fondamentali può servire a rendere trasparente un percorso, ma le aziende e le organizzazioni vivono anche di pratiche condivise e non sempre codificate. A volte si raggiungono risultati imbarazzanti: codici scritti per non essere rispettati. Nella cultura anglosassone sono forse meno ipocriti, da noi a volte vincono le furbizie e gli opportunismi.

Il tutto, se ci pensiamo bene, nei comportamenti aziendali non si basa solo su una carta scritta cento anni prima, che mantiene un valore storico, ma sul ruolo quotidiano del lavoro dei capi e della struttura aziendale, in una parola: sul tipo di leadership che l'impresa si ritrova o si è scelta liberamente.



Ci può tratteggiare le caratteristiche di un buon capo nel mondo lavorativo attuale?

Qualche tempo fa mi è capitata l'occasione di partecipare alla maggiore ricerca fatta in Italia sui capi, un lavoro sorretto da migliaia di interviste e analisi. Il risultato dello studio è stato pubblicato con il titolo "Che capo vuoi?", dove vengono messe a confronto le idee che i capi hanno di se stessi e come vengono visti dai loro collaboratori. Sono due i risultati che mi hanno colpito, tra gli altri: il prevalere dell'etica del consenso sull'etica della responsabilità, che per i capi è spesso una linea di sopravvivenza, ma per le aziende è il segno del declino

(si potrebbe chiamare la "sindrome di Schettino", quando c'è emergenza meglio la fuga!); e il fatto che il capo tenda a dire più sì che no, seguendo un profilo accondiscendente e complice più che autorevole. Un capo che valuta ed è capace di dire anche no è richiesto tra l'altro dalla maggioranza dei collaboratori. Infine, al capo si chiede di essere un leader ascoltatore, capace però di prendere le decisioni opportune per il bene generale. Si sa che i manager non vogliono ascoltare, perché potrebbero sentire anche delle critiche. Spesso vedo manager che pontificano una risposta prima ancora di aver ascoltato la domanda. Di manager sordi è pieno il mondo aziendale.



Se lei fosse il direttore delle risorse umane, quale pratica di wellness aziendale sarebbe curioso di sperimentare e far sperimentare ai suoi collaboratori?

Sul wellness aziendale sperimenterei i sette parametri che compongono il modello di wellness organizzativo (*work learning-*

place, leadership, relationship, ergonomics, welfare d'azienda, hrprocess, work life balance). Sul piano della partecipazione introdurrei forme di azionariato dei collaboratori e incentivi anche individuali sui risultati.



C'è una domanda che non le ho fatto e a cui vorrebbe rispondere?

Se mi permette, mi leverei dei sassolini dalle scarpe sui cosiddetti modelli di *benchmarking* delle imprese. Ogni tanto si vedono classifiche sui luoghi dove si lavora meglio e sull'*employer branding*. Si tratta in molti casi di classifiche discutibili con parametri non sempre trasparenti, che rispondono più a criteri di marketing esterno che di rilevazione di benessere interno. Vorrei che si arrivasse a misurare le organizzazioni sulla base di un modello condiviso, per evitare di premiare la comunicazione esterna mentre quella interna tace. Il marketing a volte appartiene alla curva economico-finanziaria e non a quella della vitalità. Ho visto premiare aziende che in realtà nascondevano segni profondi del loro declino.

