WHOLENESS AT WORK

Quanto costa alle persone non poter essere se stessi, appieno, al lavoro? E quanto costa alle aziende non sviluppare la talentuosità e l'autenticità di ciascuno? E quanto costa alla società l'aumento dei fenomeni di stress sul lavoro tra malattie, farmaci e assenteismo? Allora... apriamo le porte alla pienezza in azienda

di Isabella Flecchia { flecchia@primate.consulting

Isabella Flecchia
Co-founder PRIMATE

Quando al mattino entriamo in ufficio, in fabbrica, in negozio, la appendiamo in guardaroba, insieme al cappotto. E non è detto che la sera, se siamo stanchi, innervositi o preoccupati, ci ricordiamo di portarla via con noi.

Gli americani la chiamano *wholeness*, noi parliamo di pienezza, autenticità, interezza del nostro modo di essere.

O forse succede anche prima, quando ci svegliamo e ci guardiamo allo specchio, abbiamo le occhiaie, siamo pallidi, tirati. Non possiamo mostrarci così, anche se sono mesi che tiriamo, se stanotte siamo stati svegli per la preoccupazione di una scadenza che non riusciamo a rispettare, per l'amarezza di un commento negativo ricevuto. E sulle nostre emozioni, che ci rendono così fragili nel nostro quotidiano teatro di battaglia, caliamo una maschera: giacca e cravatta per segnalare chi siamo, il maquillage che ridà vita, la tuta che rende uguali, il look casuale (proprio casuale, non casual) che dice "io sono io, mi prendano come sono". The show must go on.

In tante aziende, suggerisce **Frédéric Laloux** nel potente libro *Reinventare le organizzazioni*, è molto chiaro che cosa possiamo portare dentro e che cosa dobbiamo lasciare fuori: dentro la razionalità, l'oggettività, l'orientamento al risultato; fuori la sensibilità e l'intuizione, i dubbi e la vulnerabilità. Dentro i dati e le informazioni; fuori le emozioni e i sentimenti. Dentro il nostro lato maschile, determinato, va bene anche aggressivo, purché abbia come giustificazione il risultato; fuori quello femminile, l'ascolto, la cura, il sostegno, con buona pace dei nostri neuroni specchio.

Con quali conseguenze?

Lato azienda

Ecco alcuni esempi raccolti sul campo.

Quell'operaio di manutenzione che durante il giorno replicava all'infinito poche operazioni semplici con un'attenzione, e motivazione, progressivamente sempre più scarse, e che poi lavorava fino a notte inoltrata, per pura passione, su una vecchia auto con la quale faceva miracoli. **Quel gruppo di impiegati di un'assicurazione** il cui direttore aveva definito "grigi mezze maniche" e che avevano prodotto una creatività e un'iniziativa insospettate, solo perché messi per una giornata in un setting diverso.

Quella responsabile titubante, incapace di coinvolgere e motivare i collaboratori delusi, che fuori dal lavoro e in modo totalmente gratuito animava un gruppo molto più grande di volontari. **Quell'addetto di negozio** che non voleva più responsabilità ma che era presidente di una piccola cooperativa.

Quel manager che evitava di esporsi nelle riunioni e la sera cantava sul palco.

Vi dice qualcosa?

Investiamo tanto per cercare, sviluppare, trattenere i Talenti e ci perdiamo la talentuosità che sta in ciascuno di noi, che a volte non sa uscire da sola, e aspetta di essere messa nelle condizioni di fiorire. Chiedendo alle persone di mostrare solo una parte di sé, si perdono opportunità, energie, motivazioni. Si perde. Tutti.

Lato persona

È così frequente per noi sentire i manager lamentarsi dell'autonomia, della capacità, della responsabilizzazione dei loro collaboratori. Ma se non chiediamo alle persone di progettare quello che stanno facendo, per esempio a chi lavora in negozio di contribuire a costruire l'esperienza del cliente, se decidiamo per loro e spesso senza consultarli, se non diamo loro visibilità costante di quanto sta succedendo in azienda e sul mercato, come possono sviluppare quell'imprenditorialità che chiediamo?

Mi raccontava un giovane manager in coaching che il 40% del suo tempo è speso nel costruire barriere per difendersi da giochi di potere troppo grandi per lui. Oggi siamo tutti in tensione: temi come la gestione dello stress e la resilienza, la mindfulness e la ricerca della felicità sono fra i più discussi oggi. Ma si può restituire in due giorni, anche residenziali, uno stato di equilibrio di cui ci impegniamo tutti i giorni a minare le basi? Recentemente c'è stata grande risonanza per la notizia del successo che al corso universitario *Psychology and the good life* di Yale si sono iscritti 1.200 studenti: poi però è emerso che in America i giovani si sentono in crisi, ossessionati dalla necessità di eccellere in tutto e sempre per farsi strada nel mercato del lavoro. Molto prima di diventare produttivi, i futuri professionisti comprendono che devono mettersi una maschera: quella di chi si prepara a diventare un professionista di successo, e magari anche quella di chi è felice di farlo.

In un mondo come questo non possono avere spazio la sensibilità artistica, l'empatia verso chi è in difficoltà, l'orientamento a conoscere a fondo una cosa prima di raccontare di saperla fare, il bisogno di stare per un attimo in silenzio per ascoltare quelle voci interne che spesso sanno più di quello che noi sappiamo. Non c'è spazio per la vulnerabilità, quella preziosa consapevolezza di poter essere feriti, ognuno nel suo particolare vulnus, quella sensibilità che ci può rendere più attenti verso noi stessi ma anche più attenti a non ferire gli altri, più capaci di lavorare in modo condiviso.

Lato sociale

In Europa un lavoratore su quattro si dichiara stressato (ma qualcuno dice che potrebbero ora essere almeno il doppio). Dove incide non poter essere se stessi? Assenteismo, malattia. Costi della sanità, ansiolitici e antidepressivi (262 milioni euro nel 2016, dice Federfarma). Deterioramento delle relazioni. Trasmissione di un modello di autorealizzazione negativo, che i nostri giovani rifiutano.

E quindi, che si fa? Un progetto per la pienezza in azienda?

La pienezza è uno dei tre pilastri delle organizzazioni Teal, secondo la ricerca di Laloux: insieme alla capacità di **darsi in maniera condivisa e coinvolgente un proposito** e all'**autorganizzazione**, la volontà di non separare il momento della decisione da quello della realizzazione. Darsi un proposito – per diventare una *organizzazione che si muove di forza propria* – può essere visto come costruire le fondamenta di un edificio. Costruire un approccio alla leadership diffusa, far crescere la capacità e la volontà di prendersi la responsabilità dei propri ➤

"Mi raccontava un giovane manager in coaching che il 40% del suo tempo è speso nel costruire barriere per difendersi da giochi di potere troppo grandi per lui"

contributi, creare le condizioni perché questo avvenga senza paure e senza difese.

Ci sono allora diversi aspetti su cui lavorare, Laloux dice che "la maggior parte sono pratiche sorprendentemente semplici". Peggio, se non ci stiamo attenti richiama alla mente un approccio da convention aziendale: tutti insieme appassionatamente, invitati un giorno ogni tanto a tirare fuori dall'armadio tutta la nostra pienezza, un'altra occasione per metterci il sorriso sulle labbra, tanto sappiamo che domani è un altro giorno.

Pratiche di pienezza

Vediamo quindi alcune delle principali pratiche che caratterizzano l'approccio alla pienezza delle organizzazioni Teal:

• **portare l'umanità al lavoro**: in Patagonia, leader americano nella produzione di abbigliamento outdoor, i bambini dei collaboratori hanno un loro spazio di crescita a portata di voce e partecipano alla vita aziendale, quando sono allattati in riunione o mangiano con i colleghi dei genitori: mettere in difficoltà un collega dopo aver condiviso un momento simile è meno facile! In Sounds True, società che diffonde in America insegnamenti spirituali, i cani vanno al lavoro con i padroni, perché è riconosciuto che accarezzare l'animale proprio ed anche quello altrui rilassa, fa emergere la parte migliore di noi e crea comunità.

• **Creare spazi sicuri al lavoro**: condividere in modo esplicito assunti di base come l'avere tutti lo stesso valore, credere nella sostanziale bontà delle persone fino a prova contraria, pensare che non esiste un unico modo giusto di agire, come ha fatto RHD, azienda no profit di servizi umanitari di 4000 dipendenti, contribuisce a creare una cultura nella quale le persone sentono di potere prendere iniziative creando "piccoli miracoli…che accadono tutti i giorni". Riconoscere, e non solo in aula, che i conflitti non sono evitabili, ma i comportamenti conflittuali come umiliare, minacciare di abbandono, essere intimidatori con gli altri non devono mai essere consentiti, aiuta chi li riceve a non rassegnarsi e chi li attua a rinunciarvi.

• **Condividere sempre valori e regole di base**: non serve scriverli sui muri o nelle brochure. Devono camminare in azienda e essere visibili a tutti, dentro e fuori. Se ne deve parlare, in continuo. Meeting, survey, momenti di riflessione, strumenti di comunicazione che li rendano vivi, anche li modifichino se necessario.

• **Offrire spazi e tempi di riflessione**: un antidoto alla corsa contro il tempo della vita quotidiana che non permette mai di fermarsi, approfondire, conoscere se stessi e poi gli altri, tornare ricaricati al lavoro. Heiligenfeld, azienda tedesca di 600 persone che opera nella salute mentale, investe 75 minuti a settimana per incontri cui partecipano la metà dei dipendenti, ma sono invitati tutti, per condividere riflessioni su temi profondi, sviluppare fiducia e compassione che poi permeano la vita organizzativa risparmiando su un uso difensivo del tempo, creare cultura e spazi condivisi: e dice che ne vale la pena! Quasi un pit stop organizzativo.

• **Narrare e condividere storie per creare una storia condivisa**: per far nascere la fiducia, per arricchire i luoghi di lavoro, le aziende teal spesso chiedono ai collaboratori di raccontarsi

"*Sii pienamente te stesso!* Quanto sono paradossali queste ingiunzioni se sono imposte dall'alto e non costruite insieme"

profondamente, di condividere storie di successo e anche di difficoltà, di farsi auguri quando qualcuno entra ed esce dall'azienda, di ringraziarsi, per imparare di più degli altri e anche di se stessi. Di "riconnettersi con la loro vocazione e di riunire il ruolo con l'anima": parole di Parker Palmer del **Centro per il Coraggio e il Rinnovamento**, parole di vera pienezza.

• **Definire regole specifiche per la gestione delle riunioni**: i meeting sono spesso palcoscenici dell'ego, dove si rappresenta molto più il potere che la pienezza, e sono fra le attività più impegnative e temute in azienda. Molti i suggerimenti: da check in e check out per dare nomi alle emozioni ed evitare che condizionino lo scambio a pratiche di gratitudine per virare il clima al positivo, alla condivisione internet di ogni riunione la cui partecipazione diventa libera e coinvolgente, alle pratiche formali per la presa di decisione condivisa di **Holacracy**. Nella nostra esperienza di consulenza, è impegnativo ma di grande valore rendere il gruppo autonomo nell'esplicitare le proprie regole e nel farle rispettare.

• **Esplicitare e gestire i conflitti**: le organizzazioni teal riconoscono il conflitto e creano momenti e strumenti per esplicitarlo, creano "mappe del calore" e "riunioni sugli –ismi" dove esplorare pregiudizi magari inconsapevoli, lavorano sulla prevenzione. La pienezza può richiedere conflitto, toglie la maschera del *va tutto bene*, ci spinge a esplicitare cosa sentiamo, di cosa abbiamo bisogno, ci libera per poi poter ascoltare come si sente e di che cosa ha bisogno l'altro, apre la porta all'incontro.

• **Creare architetture che parlino di pienezza**: dirigenti che condividono gli uffici coi collaboratori e che prenotano gli spazi come loro, ambienti interni ed esterni pieni di natura, spazi diversi per le diverse necessità come la concentrazione individuale, cross fertilization, condivisione.

• **Grandi cucine che danno un tocco di casa all'ambiente così spesso impersonale dell'ufficio**, sollecitazioni a fare "propri" gli ambienti in cui si passa una così grande quantità di vita.

E non è finita qui... Ogni singolo intervento in sé è davvero immediato. Ma se sono singole iniziative, non collegate fra loro e con un proposito aziendale forte e davvero condiviso lasciano il tempo che trovano. Così come diventano ingiunzioni paradossali ("Sii pienamente te stesso!") se sono imposte dall'alto e non costruite insieme.

La pienezza poi si costruisce, nel tempo, con delicatezza, con rispetto, perché non si può improvvisamente mettere sotto i riflettori l'intimità di una persona senza spingerla a chiudersi ancora di più. E quindi l'HR può ritagliarsi un ruolo di valore nell'aiutare l'azienda e tutte le persone che la costruiscono ogni giorno a evolvere in questa direzione: introducendo all'attenzione – nella selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle persone, nella costruzione dei messaggi che quotidianamente definiscono la cultura aziendale – non solo la componente razionale, produttiva, ma anche allineata e strutturata, ma anche quella sensibile, fragile, emotiva, ma anche empatica e creativa che rappresenta l'altro lato – probabilmente oscurato – di quella meraviglia che è ogni essere umano. Se solo gli si dà modo di essere, davvero, se stesso. ■