

SOS-TENERE PERSONE E ORGANIZZAZIONE

INTERVENTI
PER GESTIRE
IL MOMENTO DI
CRISI E DI
EMERGENZA
CON LO
SGUARDO
AL FUTURO

SOMMARIO

UNA LETTURA DEL CONTESTO.....

I BISOGNI EMERGENTI.....

LE PROPOSTE ISMO.....

DIAGNOSI.....

COACHING.....

COUNSELLING.....



UNA LETTURA DEL CONTESTO



Nell'epoca dell'incertezza e del disorientamento già tanto presenti nel mondo globalizzato, digitalizzato e interdipendente, un virus invisibile e sconosciuto catalizza tutte le ansie e le paure accumulate in questo nostro tempo (il lavoro, il clima, il futuro, la crisi economica).

È come se il virus avesse messo a nudo le fragilità che nella vita quotidiana rimangono sotto la cenere del fare quotidiano, dell'agitazione, della frenesia che ci fa sentire pieni e potenti.

Da qui emergono emozioni ed atteggiamenti differenti: dal panico alla rabbia, dall'isolamento all'euforia, dalla percezione di impotenza alla resilienza.

Ma non è solo paura e ansia.

Il fermo della produzione diventa attesa, riposo non desiderato, ma imposto, quasi una colpa, in alcuni casi diventa smart working, che impone un riposizionamento del rapporto con il lavoro e con il luogo dove si lavora (fatto di spazi, scrivanie, colleghi, relazioni, abitudini, ...).

Si tratta quindi di riprogrammarsi e di ripensare al significato del lavoro (quanto è prestazione per altri e quanto è espressione di sé) alle radici della motivazione. Ci riporta a valutare in modo drastico e repentino, da una prospettiva diversa, le priorità.

C'è poi il tema delle relazioni: della vicinanza e lontananza, un'ambivalenza ineliminabile, che queste situazioni critiche portano alla luce e per le quali occorre trovare nuove forme di convivenza.

La connessione e la comunicazione sono garantite dalla tecnologia, ma è la dimensione della comunità che a lungo soffre di più: il sentirsi parte, la colleganza, la linea calda delle relazioni che comunque riempiono di senso la vita organizzativa.

I BISOGNI EMERGENTI

Riteniamo che questa sia un'occasione per riflettere sulla relazione con le situazioni di incertezza e di crisi, tutte, anche quelle che fino ad ora sono rimaste implicite e quelle ancora ignote che dovremo affrontare. Pensando alle crisi sempre come una possibile esperienza generativa (effettivamente e non retoricamente).

QUALI GLI AMBITI CHE PIÙ VENGONO SOLLECITATI?



I BISOGNI EMERGENTI

Il rapporto con le **EMOZIONI**, quelle forti, quelle che calano inaspettate sulle persone e che fanno sentire impotenti, fragili oppure stanchi. Un rapporto che ha bisogno di essere ascoltato, compreso e trasformato. Perché l'emozione è certamente protezione di sé rispetto alle richieste esterne, ma è anche richiesta di senso e di riconoscimento. Inoltre l'emozione può essere fonte di energia o se non trasformata ed elaborata la sottrae, la convoglia o la disperde, genera **STRESS**.

La **RELAZIONI** nelle quali siamo coinvolti nello svolgimento del nostro lavoro. La crisi che stiamo attraversando le mette in discussione, ci impone di rileggerle in modo critico. Lasciano un senso di vuoto, un bisogno che risale la scala delle nostre priorità. Il bisogno di appartenenza, di comunità, di colleganza, di coffee break e di riunioni. Ma la dimensione dell'organizzazione come **COMUNITÀ** di persone è in sofferenza o come minimo in ripensamento.

La tecnologia fortunatamente ci viene incontro, soddisfa alcuni di questi bisogni, specie dove le condizioni lavorative e la cultura comune già abilitavano un nuovo modo di collaborare e dialogare. Chi però è escluso per varie ragioni anche dall'organizzazione virtuale, che prova a resistere (sviluppo della rete), rischia una ancor più severa emarginazione.

La riorganizzazione del **LAVORO** da casa, quando possibile, richiede alle persone e alle organizzazioni di ripensare il rapporto con il lavoro come spazio di responsabilità e autonomia, di fiducia, di networking, ... di smart working. Avendo gestito alcuni progetti di lancio, monitoraggio e «messa a norma» dello smart working riconosciamo quanta innovazione, cambiamento e nuova motivazione vengano sviluppate con tale misura. L'esperienza in corso può trasformarsi in pratiche organizzative e gestionali più vicine alle necessità di sistemi agili. A prescindere dal virus, infatti, le sollecitazioni dei contesti e dei mercati vanno verso una maggiore flessibilità, autonomia e intraprendenza. Occorrono allora spazi per dialogare sulle esperienze e sui vissuti rispetto al lavoro e all'orientamento agli obiettivi, dove vorremmo invece una guida che definisce compiti, sui sentimenti di autonomia che può divenire isolamento e indipendenza, sulla gestione del tempo flessibile anche quando vorremmo confini definiti e certi.

La presa di **DECISIONI** complesse di fronte a dilemmi che sembrano porre più problemi che opportunità.

I Manager, nei diversi ruoli e livelli di responsabilità, sono chiamati in queste settimane a prendere innumerevoli decisioni difficili in nome e per conto delle istituzioni che rappresentano, cercando complicati equilibri tra esigenze di produttività, obiettivi aziendali, rispetto delle regole o leggi, tutela delle persone, rapporto con il territorio, esigenze degli stakeholders interni ed esterni. Il tutto in un contesto di enorme incertezza, di mancanza di esperienza pregressa, di confusione generale.

La tenuta e la **RESPONSABILITÀ**:

Per i «people manager» in particolare significa ripensare a cosa e come coordinare le attività, come supportare e valorizzare i collaboratori nella nuova situazione, come mantenere le reti informative e di collaborazione, anche utilizzando i supporti che la tecnologia mette a disposizione, senza appaltare ad essa tutta la dimensione relazionale e comunitaria.

Per gli HR Manager la sfida è ancora differente, chiamati ad essere un riferimento nella lettura di un contesto normativo nuovo e fortemente instabile, a esprimere le posizioni dell'Azienda e dare indirizzi e certezze alle persone, a prendere decisioni difficili che saranno in ogni caso parziali e opinabili.

Per ciascuno è infine in gioco il senso di cittadinanza, ovvero la responsabilità individuale all'interno dell'organizzazione ma più in generale della società.

Il rapporto con il **TEMPO** che si allarga, che si svuota perché non si lavora (per chi è costretto a fermarsi) o che si autogestisce (lavoro digitalizzato o smart working,).

È tempo vuoto, che occorre riempire perché fa paura, oppure può essere tempo ritrovato o in cui inventare, in cui ritrovarsi e ri-motivarsi (passioni, relazioni familiari, silenzio..)?

L'opportunità di **SVILUPPO**:

La riflessione sul tempo è una riflessione importante che porta a pensarsi nel futuro e al lavoro futuro. I temi sono quelli ad esempio del rapporto con l'intelligenza artificiale e le sue manifestazioni concrete e tools (per non essere sopraffatti) e del digital che cambiano i contenuti del lavoro, le relazioni, i tempi.

L'esperienza di queste settimane è un'occasione da non perdere per pensare e ripensare ai propri percorsi di sviluppo, a partire da come percepiamo il futuro e come ci stiamo muovendo verso il futuro stesso.

LE PROPOSTE ISMO

RILEVAZIONE E DIAGNOSI

ISMO potrà realizzare una tempestiva **attività di ascolto e di dialogo** verso le persone utile a diagnosticare sostanzialmente lo stato emotivo delle persone, i vissuti ed il livello di stress presente, ma anche le difficoltà organizzative, le percezioni, le domande, i dubbi.

La rilevazione può essere realizzata in modo massivo o a campione, con strumenti tipo survey e/o intervista/focus (**completamente a distanza**), progettati e condotti da uno staff specialistico di psicologi, sociologi, consulenti di organizzazione, HR specialist. In entrambi i casi, maggiormente nel secondo, l'ascolto rappresenta già un «intervento», favorendo:

- da un lato, attivazione delle persone, riflessione critica, consapevolezza, reazione
- dall'altro, sostenendo un messaggio di attenzione dell'Azienda verso le persone («caring»), un'azione importante in termini di motivazione ed anche di retention

Verrà prodotto un **report** che potrà essere discusso con la Committenza al fine di **impostare una adeguata strategia di comunicazione, gestione, sviluppo per la fase di crisi e per l'auspicata ripresa.**

- Quale è lo stato emotivo della popolazione aziendale?
- Esistono aree più problematiche?
- Le persone sentono l'Azienda vicina in questo momento?
- Stiamo dando il meglio di noi?
- Saremo pronti a ripartire?
- ...

COACHING (SUPPORTO AI MANAGER)

ISMO potrà realizzare dei **brevi percorsi di Executive Coaching** rivolti ai Manager che stiano vivendo situazioni di maggiore criticità, o che l'Azienda veda maggiormente in difficoltà. ISMO dispone di uno staff di Coach nutrito e differenziato in termini di stile personale e competenza, utile a gestire ruoli e situazioni potenzialmente piuttosto variegate.

Ipotizziamo brevi appuntamenti a cadenza settimanale, **rigorosamente a distanza** (Skype, Teams, ...) con un Consulente/Coach che possa aiutare una rielaborazione delle difficoltà, favorendo consapevolezza, riflessione critica, ponderazione di tutte le dimensioni alla base di decisioni molto complesse («dilemmi»). Tale supporto potrà favorire una maggiore serenità e razionalità nei processi decisionali (aiuto alla persone), e rappresenterà al tempo stesso un importante segnale di attenzione e di vicinanza da parte dell'Azienda, qualcosa che potrà lasciare il segno nel tempo.

L'ambito di supporto potrà essere definito a priori con la Committenza sulla base di quanto rilevato nella fase di diagnosi.

Immaginiamo percorsi specifici rivolti ad esempio a:

- «People Manager» ovvero a gestori di un numero importante di persone che sono chiamati ad assumersi importanti responsabilità che possono impattare individui e famiglie, nel rispetto di regole talvolta poco chiare nella loro applicazione, cercando di tenere in priorità ciò che utile all'Azienda, con importanti implicazioni anche dal punto di vista etico;
- «HR Manager» chiamati ad essere un riferimento nella lettura del contesto normativo, a esprimere le posizioni dell'Azienda e comunicare in modo chiaro alle persone, a prendere scelte difficili che saranno in ogni caso parziali e opinabili.

Quanto emergerà, nel rispetto del codice deontologico del Coaching, potrà essere restituito alla Committenza per valutare azioni di supporto conseguenti.

TALE ATTIVITÀ È FINANZIABILE ATTRAVERSO FONDI INTERPROFESSIONALI.

- Come porsi davanti ai dilemmi?
- Come equilibrare obiettivi e vincoli così stringenti?
- Come mantenere un ruolo istituzionale?
- Come gestire le proprie paure e incertezze?
- Come comunicare ai collaboratori?
- ...

COUNSELLING (AIUTO ALLE PERSONE)

ISMO potrà mettere a disposizione dei **servizi a sportello di counselling**, individuale o in piccolo gruppo (5/6 persone), rivolti alla totalità della popolazione aziendale o a specifici target (es. Funzioni critiche emerse dalla fase di diagnosi, senior/junior, territori maggiormente colpiti, middle management...).

ISMO dispone di uno staff di Psicologi del Lavoro nutrito, con una competenza specialistica unita ad una profonda conoscenza dei contesti organizzativi e produttivi in quanto Trainer e Consulenti.

Ipotizziamo, ad esempio, 4 sessioni giornaliere di un ora e mezza l'una (oppure multipli potendo mettere a disposizione più specialisti in contemporanea), ad orari dati, **rigorosamente a distanza** (Skype, Teams, ...).

Le persone potranno iscriversi presso una struttura dedicata attraverso un indirizzo mail e telefonico di ISMO e pianificare la propria partecipazione in base alle disponibilità. In caso di saturazione delle disponibilità potrà essere valutato un potenziamento dello sportello.

Le iscrizioni avverranno in modo anonimo per garantire libero accesso al servizio messo a disposizione da parte dell'Azienda.

Tale servizio potrà favorire una maggiore serenità (aiuto alla persone), ma rappresenterà al tempo stesso un importante segnale di attenzione e di vicinanza da parte dell'Azienda che potrà lasciare il segno nel tempo.

L'ambito di supporto potrà essere definito a priori con la Committenza sulla base di quanto rilevato nella fase di diagnosi.

Immaginiamo ad esempio alcuni possibili ambiti di supporto:

- Il rapporto con le emozioni e la gestione dello stress
- Il tessuto relazionale, l'appartenenza, il rapporto con i colleghi e con l'Azienda
- La riorganizzazione del lavoro da casa, come approcciare il lavoro a distanza in una logica di «smart working»
- Come sfruttare la situazione corrente in una prospettiva di autosviluppo

Quanto emergerà, nel rispetto del codice deontologico, potrà essere restituito alla Committenza per valutare azioni conseguenti.

TALE ATTIVITÀ È FINANZIABILE ATTRAVERSO FONDI INTERPROFESSIONALI.

- Come gestire i timori e lo stress di questo momento?
- Cosa è nelle nostre mani, come possiamo reagire?
- Come riorganizzarsi per lavorare in modo «smart»?
- Come mantenere vivo il proprio sviluppo in attesa di ripartire?
- Come cambia il rapporto con l'Azienda e con i colleghi?
- ...



ISMO SRL
VIA LANZONE 36 20123 MILANO
WWW.ISMO.ORG | INFO@ISMO.ORG