

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Novembre/Dicembre 2022

165

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 45/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Paternalismo gentile o fiducia nelle persone?

**Dalle parole nascono
le nuove leadership**
Superare il limite del linguaggio
organizzativo per nuovi mondi

**Questione di spazio,
tempo e velocità**
Le grandi mutazioni che segnano
l'era del lavoro digitale

**In esclusiva per l'Italia
al Workday Rising Europe**
Da Stoccolma l'intervista
all'HR Director di Puma



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Maria Giovanna Garuti

Costruire con le parole

Superare il limite del linguaggio
organizzativo per creare nuovi mondi,
prassi ed emozioni

Solo in pochi si soffermano a soppesare il senso delle parole. Anzi, abbiamo perso la capacità di dare significato e forma agli eventi, nonostante il parlare di innovazione, creatività e agilità. In molti casi i termini più in voga non danno reale approdo a nuove prassi. Nel discorso quotidiano, dentro e fuori le organizzazioni, abbondano i riferimenti al benessere, ma questo non sembra produrre nuove rotte. La risposta potrebbe essere in un cambio di paradigma: mettere in crisi i modelli culturali adottati fino a oggi e imparare a conoscere se stessi, i propri *bias*, per accogliere l'altro e accordargli fiducia. È ciò che le leadership dovrebbero fare: credere nell'essere umano e nel suo futuro, accettare la sfida della cura, delle relazioni e della ricerca di senso. Senza questi elementi non può iniziare nessun cammino.

**"Dai rami cento volte sfronati
e a dispetto di ogni pena
rimango innamorato
del mondo folle"**

Herman Hesse, *Quercia potata*

Nel mito biblico, Adamo prende possesso del giardino dando il nome a tutte le forme che lo popolano: ricrea il suo mondo attraverso la parola che indica e specifica. Il linguaggio, complesso, articolato, differenziato e differenziante (il mito della Torre di Babele) è l'architettura più ardita dell'umano e ha la doppia caratteristica, come ogni aspetto della cultura, di essere costruito e di costruirci. Come affermava il filosofo Ludwig Wittgenstein: "I limiti del mio linguaggio sono i miei limiti". Nonostante la sua potenza, pochi si soffermano a scrutare il senso delle parole che usiamo e delle loro metamorfosi. Ogni giorno ne coniamo di nuove o le mutuiamo da altre, creiamo nuovi 'dialetti' –come l'italo-inglese, iper usato nei mondi aziendali– ne abbandoniamo alcune. In particolare, negli ultimi tempi, il mondo delle organizzazioni è 'allagato' da parole che tentano di definire, pur nella loro vaghezza e inevitabile ambiguità, i nuovi paradigmi su cui fondare modi di pensiero e di azione: "spinta gentile", "empatia", "leadership gentile", "officina creativa", "agilità", "innovazione", "capi come coach", "persone al centro"...

Contemporaneamente, la vita organizzativa e sociale testimoniano della presenza, forse in aumento, ma certamente non in diminuzione, di segnali di sofferenza, di stress, di sfinimento diffuso e/o di iper competitività frenetica, di *workaholic*, di slegature fra bisogni, desideri e modalità del vivere. Non solo la pandemia ci ha resi più soli, bensì un trend di vita che frammenta, isola o induce a creare comunità virtuali, che non compensano a sufficienza un vissuto di malinconia, di anoressia sociale, di un desiderio in declino (Luigi Zoja). Le nuove parole sono costruttrici di nuove narrazioni e di nuovi mondi oppure non danno reale nutrimento a nuove prassi? Sorge il dubbio che il loro proliferare



Maria Giovanna Garuti è Dottoressa in Filosofia e Psicologa del lavoro. Premio AIF per il contributo all'innovazione delle metodologie esperienziali. Socia di ISMO, si occupa di formazione e consulenza rivolta a persone e gruppi in diversi contesti organizzativi privati e pubblici in Italia e all'estero. È autrice e co-autrice di diversi articoli e libri dedicati alle metodologie formative e allo sviluppo personale e professionale.

assomigli di più a una chiacchiera che al racconto di nuovi fatti, che non siano state sufficientemente meditate o che siano altri modi per dire antiche forme di potere, abiti che si indossano al variare delle stagioni o delle mode.

A volte, invece di inseguire un nuovo gergo può essere utile fermarsi, aprire spazi di silenzio e di interrogazione da cui le parole possono prendere realmente vita.

Alcuni termini richiamano la mia attenzione perché fortemente collegati a prassi di vita personale e professionale e su questi vorrei brevemente soffermarmi: taluni sono nuovi, altri, a mio parere, trascurati.

Spinta gentile

Può essere gentile, ma “spingere” è sempre “premere con forza”, “conficcare”, “indurre”, “costringere”. Così ci suggerisce l’etimologia latina della parola *pangere*. Già alcuni anni fa, in un libro che ha avuto poca risonanza in Italia, Michela Marzano evidenziava come il coaching (il capo come coach) potesse essere l’ultima frontiera della manipolazione. L’autrice avanzava il dubbio che attraverso l’obiettivo dell’*empowerment* del singolo si facessero ricadere sulle sue spalle e le sue prove di inadeguatezza anche le difficoltà, le ingiustizie e le disuguaglianze prodotte dal sistema. Anche la parola “leadership”, oggi così diffusa nei codici manageriali da sostituire il termine “capo” (*caput*), non è scevra di ambiguità, poiché rimanda all’inglese *to lead*, che ha come significato primo “guidare”.

Autonomia e libertà

“Autonomia” significa dare a se stessi una norma, una voce, una direzione, governarsi da sé. Si basa su due presupposti: consapevolezza di sé, dei propri desideri e limiti, e spazi di libertà per potere concretamente esprimere e attuare le proprie decisioni. La doppia conoscenza di sé e degli spazi d’azione è il fondamento per assumere la piena responsabilità del proprio agire. Ma quanto è perseguita questa pratica in contesti di lavoro in cui l’imperativo è il business e sono i numeri da far quadrare, dove tutto ciò che la tecnologia può fare deve essere fatto e in fretta? C’è la possibilità di sbagliare, correggere e migliorare? In molti casi l’autonomia e la libertà sono un peso da portare che spaventa, a cui sfuggire attraverso l’iperattività senza pensiero e l’adattamento senza apprendimento. Si assiste spesso a un allontanamento dalla libertà. In questo contesto la persona è al centro di una giostra di cui le sfuggono significati e valori.

Persona

Ecco l’altra parola da scomporre nei suoi molteplici aspetti. Come è noto, nella lingua latina il termine *persona* (da cui deriva direttamente quello italiano) indicava la maschera teatrale. Questa permetteva agli spettatori di identificare subito il personaggio in scena e all’attore di fare risuonare (*per-sonare*) la voce e farla arrivare al pubblico. Dietro la maschera si cela

un volto che va al di là del ruolo sociale e funzionale richiesto, per essere riconosciuti, dal contesto sociale. Tutti ne indossiamo una e celiamo nella nostra intimità soprattutto i volti che temiamo non siano ben accolti dal pubblico. In tal senso, la maschera è anche espressione di libertà, di scelte di esposizione o di sottrazione da vincoli che riteniamo troppo imbriglianti. Il rito del carnevale lo testimonia.

L’interrogativo si pone quando, come nel teatro moderno, il volto diventa maschera o si riduce a ‘faccina’ nelle comunicazioni social; o quando nell’apparire si risolve o si dissolve il soggetto che rischia di perdere quella capacità riflessiva che gli consente il dialogo interiore fra altri volti e maschere. Anche le parole, il lessico degli slogan, quelle d’ordine sono facciate che, enunciate, permettono di sfuggire ai volti e di trincerarsi nell’anonimato conformistico del ‘si’ impersonale: ‘Si dice’, ‘si fa come fanno tutti’... Il filosofo George Simmel e il drammaturgo Luigi Pirandello, ognuno con il proprio sguardo e linguaggio, dicono di questo senso di dispersione e di nuovo anonimato tipico della modernità. Un sottrarsi alla responsabilità di esporre il volto che, come ricorda il filosofo Emmanuel Lévinas, sempre ci interpella perché domanda e richiede attenzione. Sottrarre il volto, indossare maschere e facce standard, forse, risponde a quel senso di frustrazione e di spossatezza, di stanchezza (Byung-chul Han) dovuto alla mancanza di corresponsione, di ascolto incarnato, di assenza di direzione. Tutto si muove vertiginosamente; le illusioni in un futuro migliore sono cadute, si corre sul posto, manca un senso.

Senso o sense making

La parola “senso” innanzitutto ha a che fare con i nostri sensi, cioè con il corpo, la nostra prima finestra sul mondo, la base inattingibile della nostra memoria prima. Quella del corpo non mente e ritorna nottetempo a visitarci in modo misterioso. Oggi questo corpo è sempre più disabitato, virtualizzato, trasformato esso stesso in immagine da esibire (selfie) o da nascondere, si è allontanato dalle emozioni e dalla possibilità di educarle (Umberto Galimberti) e di trasformarle in sentimenti e pensieri. La mente, ci ricorda il neuroscienziato Antonio Damasio, è un insieme di immagini che scaturiscono dal nostro mondo interno (corpo inteso come visceri, ossa, movimento) e da quello esterno, colto attraverso i sensi e i meccanismi percettivi. Il nostro corpo in un dialogo interno-esterno è la fonte sorgiva della mente stessa. Se le emozioni non sono ‘lavorate’ ci restano solo le reazioni a stimoli esterni caotici, segnali confusi, eventi non organizzati privi di un significato soggettivo. Significare è la nostra capacità di dare forma e senso agli eventi e alla materia, così come fa l’artista. Stiamo perdendo la nostra sensibilità estetica e la nostra capacità artistica nonostante il molto parlare di innovazione, creatività e agilità. Non è possibile essere creativi senza sensi né corpi-mente in dialogo con altri corpi e menti. *Con-senso*

prima di essere un accordo sul fare è un “sentire con”, un “sentire insieme” sia ciò che è bello e piacevole sia ciò che è brutto e disgustoso. L'estetico diventa anche ciò che è etico, ciò che fa bene e che fa male.

È importante non sottrarsi alle molte dimensioni delle emozioni che ci confrontano anche con il dolore, la sofferenza e la morte come è avvenuto con la pandemia di covid-19. Non bisogna avere fretta di tornare a un impossibile *new normal* senza darsi il tempo di elaborare il lutto dei nostri narcisismi e sogni di eternità. L'espulsione del negativo ci lascia come naufraghi nel mare degli accadimenti, incapaci di trovare un orientamento, cioè una direzione di senso, tra un labirinto di strade senza poterci aggrappare a un filo di Arianna. Il malessere persiste, ma è difficile dare nomi, trovare parole per dirlo, urlarlo. È più facile disegnare istogrammi e fare statistiche dove l'unicità del soggetto scompare.

Cura

Nel discorso quotidiano, dentro e fuori le organizzazioni, abbondano i riferimenti al benessere, alla sostenibilità, alla transizione ecologica, ma l'aver toccato con mano la nostra fragilità non sembra promuovere nuove rotte sia per le politiche pubbliche sia per i comportamenti individuali e sociali, tuttora guidati più da istanze difensive che progettuali. Per questo vorrei lasciare spazio a una parola antica, ma fondamentale, come “cura”, sottraendola al dominio medico in cui, impropriamente, è stata rinchiusa e atrofizzata. Essa compare come protagonista nelle *Fabulae* di Gaio Giulio Igino, scrittore romano del I secolo a.C., e ripresa molti secoli dopo dal filosofo Martin Heidegger per descrivere non la medicina che guarisce, ma la natura dell'umano.

Narra una *fabula* che Cura, mentre attraversava un corso d'acqua, scorse del fango cretoso e cominciò a dargli forma (era un'artista); Giove la vide e la raggiunse sul posto di lavoro. Cura, Pigmalione *ante litteram*, gli chiese di infondere lo spirito nella forma da lei creata. Quando si presentò il problema di dare un nome alla creatura (metterla al e nel mondo) iniziò una disputa fra i due perché ciascuno voleva arrogarsene la paternità-maternità. Si intromise anche Terra, rivendicando i propri diritti, visto che l'essere creato era fatto di fango. Come arbitro della disputa, che rischiava di essere infinita, fu chiamato Saturno, il dio del tempo, che così sciolse i nodi: “Tu Giove, poiché hai dato lo spirito, alla morte riceverai lo spirito; tu Terra, poiché hai dato il corpo, riceverai il corpo. Ma, poiché fu Cura che per prima diede forma a questo essere, fintanto che esso vivrà, lo possiede. Poiché, però, la controversia riguarda anche il suo nome, si chiami *homo*, essendo fatto di *humus*”.

Seguendo la saggezza di Saturno, nel suo svolgersi e dipanarsi per essere una vita buona è richiesto un percorso ininterrotto di cura, che non è liberazione dal male e dalla malattia, non è guarigione, ma manutenzione, sviluppo, rinascita e riparazione come nell'arte del *kintsugi*. Noi umani nello scorrere del

tempo siamo tutti *kintsugi*. Le sfumature relative agli atteggiamenti di cura sono molteplici e implicano diversi gradi di responsabilità. Facendo riferimento alla politologa Joan Claire Tronto (2006) possiamo identificare: l'interessarsi a qualcosa o qualcuno che comporta il riconoscere la necessità della cura; interessarsi ai problemi, informarsi, provare una distante solidarietà, ma senza grandi ricadute sul piano della prassi; agire o fare in modo che i bisogni dell'altro vengano soddisfatti, anche fornendo mezzi materiali (welfare); occuparsi direttamente, ingaggiandosi personalmente nell'azione di fronte all'altro.

Non va, però, nemmeno trascurata la dimensione del ricevere cura, che consiste nel riconoscere al destinatario il diritto di esplicitare i propri bisogni in modo da poter ricevere aiuto. Se questa fase del processo viene bypassata, se non c'è dialogo e partecipazione, si può scadere nel paternalismo o nell'inutilità reale di alcuni servizi, innescando pericolose catene di fraintendimenti. I soggetti diventano oggetti di disputa come nella *fabula* di Igino. In sintesi, possiamo affermare che la postura della cura richiede adultità fra i partner per uscire dall'asimmetria genitori-figli.

Foto di Antonella Vecchi
Raccontarsi
Verona, 120MameliStrasse





Bisogna allenare la propria capacità di autoanalisi, di fare silenzio dentro di sé per accogliere l'altro, riconoscere i propri *bias* per non diventarne schiavi, sostenere l'ansia della possibile non risposta, perché conoscere le proprie ferite ci rende buoni maestri

Conoscere le proprie ferite per essere buoni maestri

Tronto scrive: “L’interessarsi a e il prendersi cura di sono i doveri di chi detiene il potere (lo Stato, le istituzioni), mentre il prestare e ricevere cura sono lasciati ai meno potenti e, spesso, i primi sono associati agli uomini piuttosto che alle donne”. Attitudini categorizzate, dalla cultura patriarcale, come femminili possono appartenere a tutti purché cerchino di perseguire un delicato equilibrio di distanza sia dalla freddezza intellettuale e burocratica sia dal *maternage* oppressivo che diviene una vischiosa forma di controllo. Affinché l’equilibrio possa darsi, la cura dell’altro prende le mosse da quella di sé, il famoso “conosci te stesso” socratico. Allenare la propria capacità di autoanalisi, di fare silenzio dentro di sé per accogliere l’altro, riconoscere i propri *bias* per non diventarne schiavi, sostenere l’ansia della possibile non risposta. Conoscere le proprie ferite ci rende buoni maestri. Allenare, quindi, la propria potenza (*potentia*, non *potestas*), cioè la possibilità e volontà di dare fiducia a sé e agli altri che ci riconosceranno in quanto ascoltati e compresi e non interpretati; gli altri che, in quanto unici e specifici, devono essere trattati come vorrebbero e non come vorremmo essere trattati noi.

È un lavoro lungo e difficile che va oltre l’apprendimento di skill o di stili e chiama sulla scena il coraggio di una trasformazione culturale che riguarda la vita di ciascuno nella sua interezza. Il trasformismo di superficie si sgretola rapidamente se non è ancorato a trasformazioni più profonde individuali e collettive. Forse è necessaria la messa in crisi dei modelli culturali che hanno plasmato le menti, la psiche e lo spirito dell’Occidente ‘affluente’. Occorre il coraggio di non pensarsi i migliori, quelli che hanno superato le Colonne d’Ercole. La mente occidentale è alla base di mirabili scoperte, invenzioni, crescite economiche, sociali e civili, ma oggi scopre il suo tallone d’Achille: il pensiero binario, oppositivo, che categorizza, gerarchizza ed esclude, che trasforma i saperi in dogmi a cui aderire, un pensiero che in nome di un malinteso scientismo ha espunto lo spirito. Edward Amstrong Bennet ci ricorda che “se si possiede un dogma, se si sa sempre, ogni cosa può essere spiegata; ma se non lo si possiede si deve cercare di scoprire”. Oggi è il tempo della scoperta e l’iper-complessità richiede di tenere in tensione le opposizioni che non sempre son dilemmi, bensì ambiguità, contraddizioni inevitabili in un universo che è un pluriverso e anche già un metaverso.

La conoscenza diamantina e categorizzante dovrebbe cedere il passo alla sapienza fluida, consapevole di sé in ogni situazione. Come il funambolo che, a ogni passo adatta la postura del piede, del corpo e del bilanciante per proseguire il suo cammino, oggi quasi più importante della meta. Il funambolo è coraggioso, perché sta nella situazione di ciò che non è eliminabile, la paura del vuoto, della caduta, dell’ignoto. Evolvere implica adattamento e creatività a un tempo. La saggezza antica può aprire l’orizzonte futuro: “Ciò che si oppone converge e dei contrari bellissima armonia” (Eraclito).

I leader devono avere fiducia nell'uomo

Per traghettare mondi compostibili e coabitabili nella pluralità delle differenze c’è bisogno di virtù, oltre che competenze: fiducia, amore, desiderio per la vita nonostante tutto. Le leadership che reggono le istituzioni e le organizzazioni, comunque le si voglia aggettivare, devono raccogliere la sfida di credere nella ‘potenza’ dell’umano e del suo futuro. La sfida della cura e delle belle e buone relazioni, della ricerca di senso senza il quale non si inizia nessun cammino, dell’immaginare insieme. Ci sono buone storie da scrivere con altri in modo partecipato (termine poco usato e spesso visto con sospetto). L’arroganza e i toni eroici possono essere sostituiti da: ascolto umile (*humus*) e paziente delle parole, dei silenzi, dei non detti che si espandono nell’organizzazione; attenzione a connettere le differenze per trovare cammini di senso compresi (offrire orientamenti testimoniandoli con il proprio esserci); prendere decisioni aperte alla revocabilità, all’aggiustamento, al ripensamento (dimostrare sicurezza non significa nascondere, mascherare l’aleatorietà degli eventi, ma mettersi in gioco di fronte a essi); introdurre il tempo della ‘festa’ (Luigino Bruni) nel lavoro (non la *gamification* competitiva, ma la convivialità, il bello anche del lavoro ben fatto; il tempo non frenetico, ma un ritmo). L’imperfezione, la capacità di sostenere il negativo, la fiducia nella vita sono le vie indicate dalla poesia di Wisława Szymborska *Una vita all’istante* e dall’inno alla *Quercia potata* di Herman Hesse.

FINE

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

► CARTA ► DIGITALE ► CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta + Digitale	160€
Carta	130€
Digitale	65€ + iva 4%

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta + Digitale	180€
Carta	150€
Digitale	75€ + iva 4%

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta + Digitale	200€
Carta	170€
Digitale	85€ + iva 4%

MIT Sloan
Management Review Italia

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta + Digitale	110€
Carta	80€
Digitale	60€ + iva 4%



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa