

eñpatia

Pensa come un
LEADER
POSITIVO

Impara la
LEADERSHIP
POSITIVA
e guida il tuo team
verso nuove mete

ALEX GENTILI

Indice

Introduzione

7 False credenze

Parte prima

Capitolo 1

17 Solo chi non fa non sbaglia

Capitolo 2

43 Riscrivi le regole

Capitolo 3

75 Persone al centro

Capitolo 4

95 Impugna una matita e prendi appunti

Parte Seconda

Capitolo 5

169 Tutti abbiamo qualcosa da insegnare

Capitolo 6

173 Comunica come un leader

Capitolo 7

191 Lo yoga in azienda

Capitolo 8

205 Il coaching strategico

Capitolo 9

221 Il counseling per capirsi

Parte terza

Capitolo 10

239 Fallimenti e vittorie: il caso Webinword

Capitolo 11

255 Conclusione, anche se è solo l'inizio

 Alex Gentili

 www.empatia.work

False credenze

Introduzione

Vorrei che qualcuno avesse scritto per me questo libro nel 2012, quando ho iniziato a fare l'imprenditore e mi sono dovuto confrontare in modo diretto con il mondo del lavoro.

Avrei voluto qualcuno che mi dicesse quanto sarebbe stato complicato selezionare, assumere, licenziare, vedere le persone andare via e non sapere come gestire i rapporti interpersonali. Soprattutto, avrei voluto un manuale che mi insegnasse il modo migliore per coordinare al meglio tutti questi aspetti, che mi suggerisse insomma le 'buone maniere' del leader. Nel mio percorso da imprenditore ho avuto modo di provare sulla mia pelle ambienti di lavoro molto vari: alcuni poco stimolanti, altri in cui la motivazione e la condivisione sostenevano il team in ogni suo lavoro. Anno dopo anno, ho visto la differenza tra un team motivato e uno che lavora solo per la paga a fine mese. Ho visto quale può essere l'impatto di un leader sulla gestione del lavoro e sulla produttività dell'azienda, ho capito quanto possa significare introdurre dei cambiamenti e delle innovazioni nel modo in cui prendiamo le nostre decisioni. Mi sono appassionato a tal punto alla gestione dei rapporti con il personale, alla

leadership, al benessere e alla cultura aziendale, che non ho potuto fare a meno di capire quanto importanti siano tutti questi aspetti quando si lavora in azienda.

Ma soprattutto, una cosa che davvero ho capito è quanto molti di questi aspetti siano ancora incredibilmente sottovalutati nelle nostre aziende.

Pensare di andare ogni giorno al lavoro con piacere, senza soffrire di stress a causa di un ambiente contaminato da vecchi dogmi professionali, sembra a molti pura fantascienza. Provare piacere per la propria attività, essere immersi in un ambiente in grado di farci crescere sentendo di poter fare davvero la differenza, avere un rapporto con i colleghi e con i collaboratori fatto di condivisione e di reale motivazione, sembra un'utopia. O magari lo slogan di qualche annuncio di lavoro che al massimo ci farà alzare un sopracciglio dubbioso, chiedendoci dove sarà la fregatura.

Tutti questi aspetti sembrano lontani anni luce dal mondo del lavoro di oggi, e voler seguire l'obiettivo di cambiare questo modo di pensare sembra davvero troppo idealistico. In fondo, pensiamoci un momento: a quale tipo di ambiente di lavoro siamo abituati?

Probabilmente a uno che funziona ancora timbrando il cartellino, che impone di lavorare dalle 8:00 alle 17:00, e forse con gli straordinari non sempre pagati. Magari uno nel quale ci viene richiesto uno stage non retribuito, o retribuito pochissimo, per poi entrare con mansioni e ruoli ai quali ci sentiamo impreparati. O forse un ambiente in cui il rapporto con i colleghi è fatto di relazioni difficili o malate, o nel quale la comunicazione si rivela più spesso un problema da gestire che un'opportunità per far funzionare le cose. Magari uno nel quale ci siamo sentiti dire, o ci siamo trovati a dire, frasi come "io sono il capo e decido io, tu fai bene il tuo lavoro e non lamentarti", "ritieniti fortunato ad avere un lavoro", "prendi 1.200 € al mese e devi essere contento, ma il cesto di Natale a fine anno te lo regalo", "ha intenzione di avere figli?".

Un ambiente come questo sembra rimasto fermo ad un secolo passato: non certo ad un mondo in cui ci sono le tecnologie di cui disponiamo e in cui il modo di pensare e di vivere si è completamente trasformato. Ad un mondo in cui esiste il Metaverso, si programmano i viaggi spaziali e si

ricerca la vita su Marte, in cui il denaro circola attraverso monete virtuali, le identità sono digitali, e sono cambiati i modi di percepire il nostro tempo, la nostra vita, anche il nostro genere e orientamento sessuale.

Eppure, di fronte a tanti cambiamenti, mi domando come sia possibile che il mondo del lavoro – e la mentalità legata a questo vecchio modo di viverlo – sia rimasto lo stesso. Mi domando come ci sia voluta una pandemia globale per far conoscere alle aziende italiane una possibilità come quella dello smart working, ad esempio! Come sia possibile che la vita lavorativa sia rimasta identica a quella dei nostri padri o dei nostri nonni, che pure erano abituati a vivere in un mondo praticamente irriconoscibile rispetto a quello in cui noi viviamo oggi.

Tutte queste riflessioni mi hanno portato a diventare un Chief Happiness Officer certificato dall'Italian Institute For Positive Organizations e a voler dedicare la mia attività proprio a questo: portare un cambiamento reale e proficuo nelle nostre aziende, trasformando finalmente il nostro modo di pensare e di vivere il lavoro.

Io oggi sostengo una causa e ho un obiettivo: sostengo che ogni lavoratore italiano deve andare al lavoro con piacere. E deve poterlo fare in un ambiente in cui si rispettano i suoi valori e si ha realmente a cuore il suo benessere, un ambiente non più basato su vecchi dogmi professionali. Sogno un mondo in cui finalmente non ci si deve più chiedere se si lavora per vivere o si vive per lavorare, perché entrambi questi piani saranno in armonia.

A guardare il modo in cui viviamo il lavoro, sostenere tutto questo mi fa sentire come doveva probabilmente sentirsi Galileo Galilei, che provava a spiegare che è la terra a girare attorno al sole. Probabilmente quest'idea dev'essere sembrata assurda, un po' come Gesù Cristo sosteneva nuove idee di spiritualità e di convivenza civile, Henry Ford sosteneva che l'automobile avrebbe sostituito il cavallo e Bill Gates sosteneva di portare un computer in ogni abitazione.

E nonostante questo, oggi tutte queste cose sono realtà.

È questo l'obiettivo che cerco di seguire ogni giorno con Empatia (www.empatia.work): un'agenzia che vuole mettere davvero al centro

un approccio “umano” al lavoro. Oggi in Empatia facciamo aprire gli occhi alle aziende e alle loro persone, spingendo il cambiamento verso una direzione migliore, quella della sostenibilità del capitale umano aziendale. E sappiamo che il momento giusto per farlo è ora.

Ho scritto questo libro pensando che tu ora sia un leader nella stessa situazione in cui io mi trovavo nel 2012. Magari anche tu condividi la percezione che il mondo del lavoro debba realmente cambiare, debba innovarsi nella stessa direzione in cui sta andando la nostra idea di vita, di tempo, di identità. Magari hai già sperimentato come il bisogno di questo cambiamento abbia spinto un gran numero di persone a lasciare il proprio precedente lavoro, alla ricerca di diverse prospettive. Forse ti trovi già nella condizione di avere qualche difficoltà nella gestione del tuo ambiente di lavoro: se la tua azienda sta vivendo un periodo di dimissioni elevate, un turnover che non riesci a fermare. Se non riesci ad ottenere l’innovazione che desideri, è il momento di mettersi in discussione veramente e provare a capire che le cose devono cambiare.

Pensi di poter vincolare i dipendenti alla tua azienda con contratti furbi o con frasi del tipo “Sai quello che lasci ma non sai quello che trovi”? Ormai questa strategia è morta e sepolta: l’unico modo per far crescere la tua azienda è con le giuste persone, quelle che si impegnano per uno scopo comune, quelle motivate a fare sempre di più. E rendere i tuoi collaboratori questo tipo di persone dipende solamente da te: da come saprai gestire il tuo ruolo di leader.

I lavoratori, ormai demotivati e stanchi di passare otto (se non più) ore della propria giornata al lavoro, stanno decidendo di dare una svolta alla propria vita e magari anche alla loro carriera, licenziandosi, aprendo partita IVA o passando ad un’azienda che offre maggiore libertà, un’azienda in linea con tutti questi nuovi valori. Le aziende che ruberanno i tuoi migliori lavoratori offriranno loro maggiore libertà e stimoli, smart-working dove possibile, iniziative di team building aziendale, formazione dedicata, reali incentivi economici sul proprio operato, convenzioni realmente vantaggiose (non il supermercato convenzionato a 100 km da casa), ma anche cose più semplici come un complimento per il lavoro svolto, un

ambiente di lavoro in cui si sente di poter realmente contare qualcosa. Il tutto guidato da Leader lungimiranti che hanno compreso cosa significa la leadership positiva.

Ti stai chiedendo se puoi diventare un Leader positivo o se la tua azienda può tenersi stretta i suoi migliori lavoratori?

Ti do già un indizio: non basterà solamente pensare al fatturato o agli indici legati alla produttività, ma anche e soprattutto sviluppare un approccio che metta realmente al centro le persone. E per farlo, non voglio solamente farti bei ragionamenti o parlare di begli ideali, ma ti spiegherò esattamente come io e la mia azienda operiamo per diffondere questo cambiamento positivo. Dipende tutto da te: quanto sei pronto a metterti in gioco?

Tenere in mano questo libro potrebbe essere per te il primo passo, vero e concreto, verso il cambiamento. Non ci credi? Sembrerebbe una frase detta apposta per venderti queste pagine, in effetti. Se non fosse per il fatto che anche il mio personale cambiamento nel modo di pensare al lavoro è partito proprio da un libro, esattamente come questo.

Quel libro, che custodisco ancora gelosamente, si intitola *L’unica regola è che non ci sono regole*, di Erin Meyer e Reed Hastings: parla del tipo di cultura aziendale all’interno – niente meno! – di Netflix. È stata una lettura davvero importante, che ha avuto un impatto fortissimo su di me: perché ha cambiato radicalmente il mio modo di pensare all’azienda, alle persone che ci lavorano e al senso delle regole che vengono poste (e spesso im-poste) ai dipendenti e ai collaboratori. E mi ha dato anche qualche ottima idea per cambiare in maniera diretta alcune ‘regole’ legate all’ambiente di lavoro in cui mi trovavo.

Il libro era davvero particolare, perché parlava proprio di un contesto aziendale in cui le regole sono limitate al minimo, e vige invece una libertà assoluta: una libertà che trova spazio grazie ad un mindset libero da vecchi dogmi sul lavoro, aperto al confronto e alla condivisione.

«Ma noi avevamo qualcosa che Blockbuster non aveva: una cultura che attribuiva più valore alle persone che alle procedure, enfatizzava

l'innovazione piuttosto che l'efficienza e applicava pochissimi controlli. La nostra cultura, che si prefissava di ottenere le massime prestazioni attraverso la densità di talento e di fornire ai dipendenti contesto invece di controllo, ci ha consentito di continuare a crescere e cambiare mentre il mondo e le esigenze dei nostri abbonati si trasformavano intorno a noi. Netflix è diversa. È una cultura in cui la regola è la mancanza di regole.»¹

Probabilmente, per me, si è trattato del libro giusto al momento giusto. In quel periodo infatti stavo cercando di portare nella mia azienda la possibilità di inserire lo smart working come libera scelta dei dipendenti, un'idea che avevo estrapolato proprio da questo libro. Volevo che ciascuno potesse scegliere come, quando e per quanto tempo lavorare da casa in maniera smart. Il problema principale era che non riuscivo a far entrare questa idea nella testa degli altri soci e dei dirigenti, per i quali – per riprendere l'espressione dalla citazione poco sopra – importava di più il controllo del contesto. A me sembrava una soluzione vincente, eppure non ero in grado di coinvolgere gli altri in questa decisione. Ecco come ho fatto.

Fra i ruoli che ricopro in azienda, c'era anche quello di ricerca del personale: me la cavavo piuttosto bene con l'utilizzo di LinkedIn, il social network per i professionisti, e così in poco tempo riuscivo a trovare dei buoni candidati con cui fare dei colloqui conoscitivi. In questi incontri si parlava spesso dello smart working: emergeva con una certa frequenza il fatto che l'azienda dove lavorava il candidato in quel momento non lo vedesse di buon occhio, anzi lo limitasse nell'utilizzo e talvolta lo scoraggiava del tutto. Al contrario, spesso chi avevo di fronte avrebbe preferito la soluzione del lavoro 'smart': per poter risparmiare soldi sul trasporto, gestire meglio i momenti di relax a casa e avere una libertà maggiore. Avevo capito che, se avessi voluto che queste persone venissero a lavorare nella mia azienda, avrei dovuto offrire loro proprio lo smart working, che le loro aziende in quel momento ostacolavano.

Ragionando, la mia azienda ha personale con un'età media di 30 anni;

quindi, i collaboratori sono giovani e abituati ad avere un'idea più dinamica e autonoma del lavoro e della gestione del proprio tempo e dei propri spazi. I candidati che ricercavo, pertanto, avevano questa priorità: essere liberi di poter scegliere come gestire il proprio lavoro, di non essere rinchiusi 8 o 10 ore dentro un ufficio. Non c'è da stupirsi allora che la richiesta della maggior parte dei candidati fosse proprio lo smart working: non uno stipendio più alto o benefit a dismisura.

Alla fine di ogni colloquio ero solito preparare un resoconto da inviare ai miei soci, così che potessero leggere le caratteristiche di ciascuna risorsa e le sue richieste. Candidato dopo candidato, anche i miei soci compresero che, se avessimo voluto distinguerci e diventare più "attraenti" verso nuovi talenti, avremmo dovuto sposare l'idea dello smart working. Vedendo questi report e ragionando sulle esigenze dei candidati, mostrando la loro richiesta e individuando in questa possibilità un ottimo vantaggio rispetto alle offerte delle altre aziende, venne quasi automatico per i miei soci scegliere di introdurre questo cambiamento. Ed è andata proprio così: senza che io insistessi o che facessi centinaia di riunioni per far comprendere loro i vantaggi di questa iniziativa, i miei soci proposero spontaneamente lo smart working libero. Era diventata una loro idea, non più una mia richiesta: non era stato necessario imporre quindi un cambiamento forzato nel loro mindset, perché avevano già accolto, messaggio dopo messaggio, candidato dopo candidato, l'idea che lo smart working sarebbe stato necessario per far crescere l'azienda. Era quindi diventata una loro idea.

Ecco, il mio cambiamento è partito proprio grazie a quel libro, da cui ho preso lo spunto per iniziare una piccola rivoluzione nella mia azienda. Ma c'è stato di più: proprio quel libro mi ha aperto la mente sui meccanismi, ma soprattutto sulle enormi possibilità, dell'impostare una cultura aziendale libera dai dogmi, dalle idee obsolete, da tutti gli ingombri di un 'vecchio' modo di pensare al lavoro.

Ho scritto questo libro con lo stesso desiderio: fare in modo che possa essere il 'libro giusto al momento giusto' anche per te, che ora lo tieni in mano.

Proprio come è stato per me, quindi, spero che questo libro ti aiuti ad avere un'idea più precisa nei confronti della 'cultura aziendale' e del modo in cui stiamo vivendo questa trasformazione in questi anni. Una prima sezione del libro ti porterà infatti a comprendere quali importanti rivoluzioni stanno avvenendo in questo ambito e, in particolare, come si senta sempre più la necessità di un approccio happiness-oriented all'interno delle aziende, che sappia realmente mettere al centro dell'attenzione le persone, gli esseri umani, con le loro necessità, i loro desideri, la loro crescita.

Proprio per questi motivi, ti parlerò della nostra storia: di come abbiamo fondato Empatia, di come io mi sia avvicinato al mondo dei CHO, i Chief Happiness Officer, e di quali valori porti avanti attraverso la mia agenzia. Ti parlerò di come noi di Empatia promuoviamo la diffusione di una vera attenzione per il benessere aziendale, di un ambiente di lavoro che sappia portare avanti i valori di collaborazione, apertura ed empatia che caratterizzano la leadership positiva. Di come crediamo che una cultura istituzionale sana e positiva sia il cuore di ogni grande azienda e che quando i dipendenti e collaboratori sono motivati e supportati sul posto di lavoro, le aspettative vengano superate e la crescita aziendale venga guidata dai buoni propositi.

Ti daremo anche alcuni consigli pratici per comprendere meglio come un approccio alla leadership positiva fatto di piccoli passi, di piccole attenzioni, di piccoli cambiamenti gradualmente nella tua realtà ti possa portare enormi vantaggi, su tantissimi aspetti diversi, fin dal primo momento in cui deciderai di metterli in pratica. Ti spiegheremo, anche attraverso alcuni esempi che riguardano la nostra esperienza, come la leadership positiva possa essere applicata in maniera efficace anche al tuo contesto, sia che tu faccia parte di un'azienda già avviata, sia che tu stia per iniziare il tuo progetto imprenditoriale. Cercheremo di contaminarti con l'entusiasmo e l'energia che compongono la nostra agenzia.

Sì, la 'nostra' agenzia: perché il progetto di Empatia si compone in realtà di una moltitudine di professionalità, approcci e riflessioni relativi al benessere aziendale, visto nei suoi molteplici aspetti, grazie alle straordinarie persone che vi collaborano! Per questo motivo, la seconda

sezione di questo libro sarà tutta dedicata ai collaboratori che partecipano al progetto di Empatia: incontrerai il loro punto di vista ed esplorerai, grazie ai loro interventi, i settori in cui è possibile portare un cambiamento profondo nel benessere delle persone che compongono la tua azienda. E potrai farlo proprio attraverso lo sguardo dei professionisti che si occupano di tutti questi aspetti, dalla comunicazione efficace al coaching, allo yoga. Il loro parere di esperti ti farà capire quanto siano importanti tutti questi aspetti, offrendoti fin da subito dei consigli, degli esempi e dei tips pratici che potrai immediatamente applicare nel tuo contesto professionale.

Quello che ora ti resta da fare è capire se davvero vuoi essere parte di questo cambiamento: se sei pronto ad abbracciare una visione del lavoro davvero in grado di mettere al centro le persone. Non solo le persone di ora, ma anche quelle che verranno: sei disposto a iniziare a pensare in termini di "generazioni", anziché di momenti? Vuoi finalmente capire perché sia giunto il momento di cambiare le cose per mettere davvero al centro le persone, e come iniziare a farlo, fin da ora?

Se sei pronto a scoprirlo, ti auguro una buona lettura!

Note

¹ Hastings, Reed; Meyer, Erin. *L'unica regola è che non ci sono regole* (Italian Edition) (p.10). Garzanti. Edizione del Kindle.

Solo chi non fa non sbaglia

Parte prima

La mia storia: i primi passi di Empatia

Per prima cosa, vorrei raccontarti chi sono e cosa mi ha portato a dedicarmi al mio progetto, che ha dato vita all'agenzia Empatia.

Mi chiamo Alex Gentili: in molti dicono che io lo sia di nome e di fatto! Non voglio entrare nel merito, ma di sicuro è un nome che si concilia perfettamente con i miei valori e con quello di cui ora mi occupo (e questo libro ti racconterà il perché!).

Sono originario del Friuli Venezia Giulia. Vengo da una regione da sempre profondamente legata al lavoro, e ad un certo modo di lavorare in particolare: ancora molto vicino all'idea del darsi da fare a testa bassa, del faticare senza mai lamentarsi, dalla mattina alla sera.

Come dicono qui da me, la fortuna non piove dal cielo, ma bisogna costruirselo da soli, con il duro lavoro e con le proprie sole forze.

Il paese dove sono nato, Manzano, è una piccola realtà che conta appena 7.000 abitanti e fin dagli anni Settanta era noto come 'capitale della sedia', perché (assieme ad altri due comuni della zona) era il vertice di un distretto industriale molto sviluppato soprattutto nel settore

dell'arredamento. Oggi sono diversi i comuni coinvolti nel cosiddetto 'Distretto della Sedia', in parte ancora attivo nell'ambito del design e del legno-arredo, nonostante tutte le trasformazioni che si sono alternate nel corso del tempo (inclusa la globalizzazione e l'arrivo di prodotti con lo stesso design ma a prezzi molto più bassi, fabbricati in Asia... immagino di raccontarti una storia già sentita!).

A discapito di questo, non sono mai stato una persona a cui piaccia 'restare seduta': un po' per indole, un po' per la mentalità con cui sono cresciuto qui in Friuli, mi sono sempre dato da fare, perché ho sempre amato l'ambiente imprenditoriale e l'idea di fondare qualcosa di mio.

Gli inizi, comunque, non sono stati dei più facili. Ho mosso i miei primi passi nel 2012, quando sono diventato co-fondatore di un'agenzia di marketing. Si trattava di un'agenzia davvero piccola: eravamo partiti in pochi, inizialmente solo in due, io e mio fratello. Avevamo trasformato una camera da letto della casa, in cui vivevamo con i nostri genitori, in un piccolo ufficio in cui abbiamo dato vita al primo nucleo della nostra attività.

Poi, piano piano – passo dopo passo – ci siamo ingranditi, fino a contare una ventina di collaboratori. All'interno di questo ambiente, fin dall'inizio, io e i miei soci avevamo rispettato una visione che possiamo definire 'tradizionale' del lavoro: nei suoi orari, nelle sue mansioni, nel modo di gestire la leadership.

All'interno dell'agenzia ho però avuto modo di sperimentare e vivere situazioni lavorative molto diverse. In quanto socio dell'azienda, mi sono dovuto confrontare in prima persona con la disciplina della leadership: quindi, ho iniziato a vedere fin da subito l'impatto che il mindset del leader può avere all'interno dell'ambiente lavorativo, nella gestione dei rapporti fra i collaboratori e fra i soci. Ho imparato molto presto a saper distinguere le varie mentalità che intervengono quando si parla di rapporto con l'ambiente di lavoro e con la gestione del personale. E mi sono appassionato molto presto alle varie 'tipologie' di leadership che possono essere adottate all'interno del mondo aziendale.

Dalla mia esperienza di co-fondatore in quest'azienda è nato il primo

nucleo fondamentale di quello che sarebbe poi diventato il progetto di Empatia. Ad un certo punto, infatti, ho voluto provare a sperimentare una sorta di spin-off dell'azienda principale: la mia idea era quella di creare un sottogruppo di persone che si dedicasse al marketing B2B, Business to Business, con un approccio nuovo rispetto a quello dell'azienda di partenza, che era rivolto sia il B2B che al B2C, in diversi settori.

Questo spin-off si chiamava haha: all'epoca, questo era l'acronimo di Happy Agency Human Advertising, proprio perché si trattava di una divisione legata al mondo dell'advertising e del marketing. Una cosa, però, legava già questo nome a quella che sarebbe poi diventata l'agenzia: la volontà di porre tutta l'attenzione verso un approccio realmente 'human', incentrato sull'essere umano e sui suoi bisogni e valori, considerando ogni collaboratore non solo come mero 'lavoratore', ma prima di tutto come persona. Questo significava mettere al centro di tutta l'impostazione il benessere di chi lavorava in questa divisione: per questo, fin da subito, è comparso anche il concetto di 'Happy', ossia di happiness, che non fa tanto riferimento ad una generica 'felicità', quanto piuttosto al benessere che si può sperimentare nell'ambiente di lavoro.

Ho iniziato quindi a creare una seconda agenzia di marketing, interna alla prima, che si dedicasse in modo specifico al marketing B2B, nel quale c'è una grossa attività di pianificazione nella strategia e la scelta dei canali di marketing può ricadere su strumenti differenti rispetto a quanto eravamo abituati a fare nel marketing B2C. Quello che si trovava profondamente a cambiare, inoltre, era l'approccio: volevamo lavorare in un modo completamente diverso rispetto a quanto eravamo abituati a fare in azienda fino a quel momento.

Per farlo, ho selezionato alcuni collaboratori che hanno provato, assieme a me, a testare questa prima forma di lavoro, sposando la mia idea e adottando un mindset del tutto differente da quello a cui eravamo abituati in agenzia. Nessuno di noi si sarebbe aspettato di ottenere i risultati che abbiamo poi ottenuto.

Abbiamo iniziato ad adattare alcuni luoghi dell'azienda a questa nostra sperimentazione, riorganizzando anche spazialmente l'ambiente di lavoro

di chi collaborava al progetto. Gli spazi rimanevano condivisi con tutta l'agenzia: ma chi partecipava allo spin-off poteva disporre di una zona open-space, con le scrivanie una di fronte all'altra.

Quello di cui ci siamo immediatamente accorti, in questa condivisione dello spazio fra azienda principale e progetto haha, era una cosa abbastanza sorprendente: l'umore e il 'rumore' delle persone erano completamente diversi. Avendo scrivanie adiacenti e vicine, chi lavorava con me in haha aveva una maggiore possibilità di scambio con i colleghi: di conseguenza, chi partecipava allo spin-off rideva, scherzava, parlava continuamente, e aveva il morale alle stelle. Chi era dall'altra parte, invece, aveva un atteggiamento molto più silenzioso, molto più rigido, e l'umore era decisamente meno allegro. L'attitudine al lavoro di chi era rimasto nell'agenzia principale era molto più 'standard', se vogliamo: loro erano abituati ad un asset di lavoro differente, e questo perché rispettavano un mindset completamente diverso, molto più 'tradizionale' e imposto dall'alto, dai soci.

Chi lavorava per haha aveva anche una gestione del proprio tempo molto differente da chi rimaneva in agenzia: la flessibilità degli orari era decisamente maggiore, ciascuno poteva gestire il suo tempo con una grande libertà. Ad esempio, noi che partecipavamo a questo progetto di spin-off andavamo spesso a pranzo fuori, insieme: il tempo di lavoro era anche e soprattutto un tempo condiviso, un tempo ricco di esperienze. C'era inoltre molto confronto fra i collaboratori: ogni idea, ogni iniziativa, ogni progetto richiedeva spesso uno scambio aperto e costante fra chi vi partecipava, ogni cliente era seguito da molti collaboratori che si confrontavano continuamente sulle proposte di azione. "Tu come faresti questo?", "Cosa ne pensi di quest'idea?", "Cosa facciamo in questa situazione?": lo scambio continuo portava ad un atteggiamento decisamente e positivamente più 'rumoroso'.

Dedicavamo anche molto tempo a festeggiare i traguardi conseguiti: si andava a bere qualcosa o a fare attività di qualche genere, tutti insieme. Ogni minimo successo era sentito e festeggiato da tutto il team, e questo rafforzava la disponibilità alla condivisione e allo scambio. Oltre,

ovviamente, a contribuire al nostro morale alle stelle!

Il progetto era partito fin dall'inizio con quest'idea: stabilire in modo totalmente nuovo il rapporto con il lavoro, mettendo al centro il benessere di chi partecipava alla sperimentazione. Fin da subito l'impostazione era quella di una mentalità più aperta, che richiedeva di essere molto collaborativi, aperti allo scambio e alla condivisione, pronti a festeggiare qualsiasi piccolo risultato positivo raggiunto, qualsiasi piccolo successo (dalla chiusura di un lavoro al complimento ricevuto da un cliente). Era proprio questione di adottare un nuovo mindset, che avevo importato pressoché da zero: l'idea era partita da me, da una persona sola, che era riuscita a coinvolgere altre persone grazie alla loro disponibilità, alla loro apertura alla nuova condivisione di alcuni valori fondamentali.

Mi sono reso conto, molto presto, di questo: ogni azienda innovativa, ogni idea rivoluzionaria e nuova, è spesso il frutto di una persona, che riesce a coinvolgere e a dirigere le personalità altrui. È così per Amazon di Jeff Bezos, per Tesla di Elon Musk, per Microsoft di Bill Gates: ogni grande personalità porta avanti la sua idea, e riesce poi a coinvolgere delle persone che possano sposare questi stessi principi, possano condividere la loro visione. Io, nel mio piccolo, ero riuscito ad attivare una certa forma di coinvolgimento in chi aveva deciso di partecipare a haha: c'erano delle persone più disponibili di altre a sposare la mia idea, che erano quindi coinvolte fin da subito in questo interessante percorso, pronti a dedicarsi al cento per cento. Ho potuto capire quanto importante sia la capacità di saper coinvolgere, di saper creare una sinergia che sappia realmente trasformare un gruppo di persone in una vera 'squadra'.

Alla fine, questo team di persone si è rivelato assolutamente vincente: avevamo iniziato a portare importanti risultati, prima di tutto nell'ambito economico, ma anche a livello di soddisfazione personale e di benessere. Tutti noi venivamo al lavoro con tutt'altra grinta, ed eravamo ben più contenti di andare ogni giorno in ufficio rispetto ai nostri colleghi dell'agenzia.

A contribuire al nostro successo anche nell'ambito della produttività e del risultato economico, c'era sicuramente la nostra decisione di adottare

una differente politica nella scelta dei clienti e nel modo di organizzare il nostro servizio. Un'altra differenza rispetto all'azienda di partenza stava infatti nella qualità di ciò che offrivamo: fin da subito ci eravamo proposti di concentrare tutte le energie nel fornire un servizio che fosse realmente eccellente. Puntavamo alla massima qualità: il cliente avrebbe dovuto ricordarsi di noi, avremmo dovuto lasciare in qualche modo il segno! Per questo selezionavamo con cura i clienti e proponevamo un prezzo più elevato per i nostri servizi, rispetto a quello dell'agenzia di partenza: adottavamo il criterio 'pochi ma buoni', per dirla in parole povere. Questo perché la nostra filosofia voleva allontanarsi da un'ottica prettamente 'industriale', che punta su un elevato numero di clienti da gestire 'a raffica', come in una sorta di catena di montaggio: al contrario, in haha volevamo occuparci di pochi clienti, ma gestendo al meglio ogni minimo dettaglio, ogni aspetto del lavoro, garantendo un servizio personalizzato ed eccellente sotto tutti i punti di vista.

Questa scelta non era affatto limitante per il nostro business, come potrebbe sembrare: non sempre, infatti, un minor numero di clienti corrisponde a un minor guadagno! Al contrario, selezionare e privilegiare clienti più 'grossi' – ossia disposti a spendere di più – che portano un maggior guadagno all'azienda, riducendo il numero di clienti minori – che spendono meno –, può benissimo portare ad un maggior flusso di entrate. Questo si ripercuote anche su molti altri aspetti: avere meno clienti permette di indirizzare e concentrare tempo, energie e risorse verso un numero minore (ma ben selezionato) di obiettivi ad alto rendimento, riducendo inutili dispersioni e sprechi in attività che alla fine portano meno guadagno, con la conseguenza che il lavoro sarà meglio distribuito, meglio organizzato e meglio gestito. Alla fine, dunque, il nostro lavoro si rivelerà decisamente più gratificante, meno faticoso e meno stressante per noi, mentre il servizio risulterà anche più efficace e qualitativamente migliore, dal punto di vista del cliente. Ci ritroveremo con meno clienti, ma più soddisfatti e disposti a spendere di più: avremo fornito un miglior servizio e ne usciremo con un guadagno superiore. L'equazione 'meno clienti = meno guadagno' non è quindi sempre vera, anzi!

Penso davvero che questa possibilità di raggiungere un'ottima qualità del servizio offerto sia legata in maniera molto forte al mindset stesso: se c'è un pensiero aperto, collaborativo, felice, viene quasi 'automatico' concentrarsi maggiormente sulla qualità che sulla quantità. Non si può lavorare a 'raffica', in maniera standardizzata e ripetitiva, quando condividi questo tipo di approccio al lavoro: quando si vive in un ambiente attento alla tua qualità della vita, viene quasi naturale preferire la qualità alla quantità anche nel servizio che offri al tuo cliente, in ogni aspetto. Un mindest di questo tipo, aperto alla costruzione di un ambiente sano, collaborativo, nel quale ogni risorsa sa esprimersi al massimo delle sue potenzialità e trova il modo di superare le proprie aspettative, è un mindset che spinge inevitabilmente a puntare all'eccellenza, in tutti i campi.

L'esperienza di Happy Agency Human Advertising voleva trattarsi di una sperimentazione, e così è stato: si è trattato di un vero e proprio laboratorio di esperienze e di visioni, dal quale far emergere un nuovo pensiero e un modo innovativo di intendere il proprio lavoro.

Questa fase di sperimentazione di haha ha costituito anche un momento davvero importante nel mio percorso di consapevolezza verso il mondo della cultura e del benessere aziendale. Fino a quel momento, infatti, avevo letto molti libri e saggi legati alla leadership, avevo studiato le varie tipologie di 'approccio' a questa idea e avevo frequentato dei corsi specifici, nei quali però si parlava molto di gestione dei conflitti, di motivazione del personale, e molto poco di benessere aziendale, di felicità. Solo grazie a questa sperimentazione ho potuto toccare con mano questo mondo, avvicinandomi anche alla figura dei CHO, i Chief Happiness Officer. Ma di questo ti parlerò nel prossimo capitolo!

Un nuovo 'approccio'

Purtroppo, questo primo esperimento legato a Happy Agency Human Advertising non è durato molto: il primo ostacolo non ha tardato ad arrivare, dopo pochi mesi.

La presenza di questa divisione aveva infatti inevitabilmente creato delle differenze all'interno del personale dell'azienda: chi collaborava con me al

progetto poteva godere di benefit maggiori, di un aumento di stipendio, di tutta una serie di vantaggi considerevoli, tra i quali maggiori libertà e maggiori comfort, di cui però il resto del personale si trovava privo. Per questo, era sembrato all'azienda che stessimo creando troppa disparità di trattamento del personale: come se ci fossero stati dei collaboratori di 'serie A' ed altri di 'serie B'. Questo aveva inevitabilmente generato dei malumori all'interno dell'azienda, che sono sfociati in un vero e proprio problema. È apparso chiaro come non fosse più sostenibile una realtà con una frattura così forte al suo interno, perché questo tipo di differenza nel trattamento del personale era difficile da accettare. Così, sono arrivate agli altri soci le prime lamentele da parte del personale che si percepiva come 'di serie B' rispetto a quello principale, e in breve mi è stato esposto dai miei colleghi il problema che la divisione stava creando nell'ecosistema della nostra azienda.

Dovevo assolutamente trovare il modo per risanare la frattura che in quel momento stava alterando il nostro equilibrio in azienda. Le possibilità che mi si presentavano di fronte, a questo punto, erano due.

Nel primo caso avremmo potuto estendere il progetto di *haha*, con il suo mindset e la sua impostazione, all'intera azienda: portando quindi tutti i collaboratori ad un livello di parità e di pari coinvolgimento, sotto tutti i punti di vista. In alternativa, nel secondo caso, avremmo dovuto porre fine alla sperimentazione dello *spin-off* e tornare al punto di partenza, con il vecchio mindset e la vecchia impostazione del lavoro – e, di conseguenza, con i vecchi risultati –.

Forse sembrerà sorprendente, ma a prevalere è stata proprio quest'ultima opzione.

Ma perché, se il progetto stava funzionando così bene e stava ottenendo buoni risultati sia dal punto di vista economico che dal punto di vista del benessere aziendale, non si è voluto incentivare e applicare a tutta l'agenzia? La risposta, ancora una volta, sta nel mindset.

Estendere all'intera azienda l'impostazione di *haha* avrebbe comportato alcuni passaggi alquanto difficili da accettare per i miei soci e per il personale. Per poter estendere a tutti il mio progetto e il mindset che

avevo testato assieme i miei collaboratori, avrei infatti dovuto assumere il pieno controllo dell'intera azienda: sarebbe stato impossibile introdurre un cambiamento così profondo, portando questi benefici a tutti i livelli, senza avere la gestione completa dell'agenzia.

Anche perché, e questo era un punto decisamente fondamentale, molti aspetti del nuovo approccio andavano apertamente in contrasto con l'impostazione precedente e 'tradizionale' della gestione del lavoro. Alcuni miei soci erano ancora fortemente legati a questa visione, e imporre un cambiamento così radicale a chi non condivide del tutto la tua visione e i tuoi valori è davvero impossibile: per questo, poter portare un vero cambiamento, avrei dovuto eliminare dei soci. E questo, semplicemente, non era accettabile.

La visione dell'agenzia era effettivamente l'opposto, sotto molti punti di vista, rispetto a quei valori che avevano mosso per la prima volta l'idea della mia sperimentazione e la sua realizzazione. Rimaneva, per certi aspetti, un modo di pensare al lavoro ancora legato al modello 'carota e bastone', con una gerarchia nella quale il leader è colui che sta in cima, sopra a tutti, e ha il compito di premiare o punire. Tutto questo è in parte legato anche al modello di 'lavoro' portato dalla cultura friulana, secondo il quale l'attività lavorativa deve essere legata piuttosto alla fatica che al benessere: una filosofia che noto ancora in moltissime aziende locali e che, per molti aspetti, risultava incompatibile con la trasformazione che stavamo creando attraverso lo *spin-off*.

Insomma, in quei momenti ho compreso con lucidità che la mia agenzia non era ancora pronta ad accogliere un cambiamento così profondo nel modo di pensare al lavoro e di gestire il nostro ecosistema aziendale: i tempi non erano ancora maturi e il cambiamento non era stato abbastanza graduale da essere compreso e assimilato nella nostra realtà. Imporre una trasformazione così profonda aveva generato diffidenza, chiusura e lamentele, anziché suscitare entusiasmo verso gli incredibili vantaggi che pure stavamo dimostrando. Il fulcro di tutto era proprio un vecchio mindset che era ancora troppo difficile abbandonare, in quel momento. Dopo pochi mesi ho dovuto sospendere il mio esperimento, riportando

l'agenzia iniziale alla sua forma di partenza. O meglio, *quasi* alla forma di partenza: alcuni benefit che erano stati introdotti dalla sperimentazione di haha sono stati infatti definitivamente adottati anche dall'agenzia.

Alcuni sono stati piccoli accorgimenti, piccoli segnali che volevano dimostrare un'attenzione diversa per i collaboratori dell'azienda, e scegliere di mantenerli ha portato proprio in questa direzione. Ad esempio, sono rimasti i distributori dell'acqua che avevamo messo a disposizione di tutto il personale, anche con delle borracce personalizzate che avevamo regalato a tutti i dipendenti. È rimasta la palestra, che avevamo ricavato da uno spazio dell'azienda, per portare anche al lavoro tutti i benefici legati allo sport e al movimento. Sono rimaste alcune modifiche che avevamo apportato agli spazi e alla struttura degli uffici: avevamo adottato una sorta di piccolo 'salotto', cioè una zona riposo dotata di pouf e chaise-longue, un free bar, una zona con calcio balilla e freccette, e alcune installazioni 'verdi', con delle piante, per alzare il morale del personale e portare un po' di verde in città.

Sono rimasti, insomma, una serie di accortezze e di segnali che però avevamo testato e sperimentato grazie a haha, che contribuivano al benessere dei collaboratori: alcuni magari erano piccoli segni, piccole novità a disposizione (come la possibilità di acquistare libri gratuitamente su Amazon, la disponibilità di 4books e Audible per tutto il personale, la scelta di dedicare mezz'ora al giorno, in orario lavorativo, alla lettura), che però, sommate, avevano avuto un impatto significativo sulla vita di chi lavorava con noi e che ora potevano rimanere a disposizione di tutti. L'azienda, però, aveva scelto di muovere anche qualche passo un po' più coraggioso e sostanziale. Anche gli stipendi dei collaboratori, ovviamente, sono stati portati al livello di coloro che avevano partecipato alla sperimentazione in haha, andando definitivamente a colmare quelle differenze che si erano inevitabilmente create nell'agenzia.

È stato predisposto anche un ulteriore momento di confronto e di collaborazione, per mantenere parte di quello spirito di condivisione tramite alcune iniziative che avevamo creato in haha: una di queste era quella che avevamo chiamato Co-Brain, per indicare come si trattasse

proprio di una vera e propria cooperazione fra 'cervelli'. Il prefisso 'co' fa riferimento all'idea di condivisione, all'insegna della quale era stata pensata questa attività. Si trattava di un momento di ritrovo e di confronto settimanale, che durava circa un'ora: nell'arco di questo tempo, ciascun collaboratore poteva esporre agli altri tutte le novità, le informazioni, i tool, le strategie e i tips più interessanti scoperti in quella settimana. In questo modo, tutti venivano resi partecipi di ogni informazione interessante e aggiornati sulle ultime novità, aumentando in ciascuno lo spirito di condivisione delle proprie idee e delle proprie skill, oltre alla sensazione di poter davvero condividere valore con il team. Anche questo appuntamento settimanale è stato esteso all'intera azienda, e ha dimostrato una nuova volontà di aprirsi all'idea della condivisione positiva, alla contaminazione alle idee altrui, alla fiducia verso i contributi che ciascuno si sente ora degno di portare, per contribuire al dialogo comune.

Sempre in quest'ottica, l'azienda ha adottato l'iniziativa di una 'riunione motivazionale' di lunedì mattina. Il lunedì, lo sappiamo, è sempre percepito come un momento estremamente difficile per chi lavora: dalla famosa 'sindrome del lunedì mattina' – quella che nei paesi anglosassoni si chiama 'Mondayitis'² – fino alla diceria del cosiddetto 'Blue Monday'³, questo sembra davvero un giorno funesto per la nostra salute mentale. Noi di haha avevamo deciso di vederla diversamente: avevamo trasformato il lunedì nel giorno giusto per trasmettere a tutto il team la carica e la positività per l'intera settimana. L'azienda ha quindi mantenuto la 'riunione motivazionale' che avevamo pianificato ogni lunedì mattina, durante la quale ci caricavamo di buoni propositi e affrontavamo con grande motivazione e buonumore l'inizio della nostra settimana.

In più, è stata mantenuta anche la riunione mensile che avevamo organizzato con lo scopo principale di condividere con tutto il gruppo gli obiettivi raggiunti e quelli da raggiungere: volevamo realmente che tutte le persone si sentissero davvero coinvolte nei traguardi dell'azienda, ma anche consapevoli della direzione del percorso in cui si sarebbe andati in futuro. Non volevamo che nessuno rimanesse nel dubbio su cosa stesse facendo, come e dove stesse andando l'azienda: proprio all'insegna della

condivisione, mettevamo apertamente sul tavolo tutto quello che c'era da sapere e rendevamo partecipi le persone.

Per quanto si tratti di una piccola parte, solamente di un'ombra di quello che era stata la sperimentazione di haha, qualcosa è comunque rimasto: mi piace vedere in questo un segnale di apertura verso quello che, a mio parere, sarà un cambiamento importante che riguarderà nei prossimi anni il mondo del lavoro. È stato possibile introdurre un nuovo livello di consapevolezza verso queste tematiche, che ora permettono all'azienda di prendere in considerazione problemi e situazioni che, in altre circostanze, non sarebbero minimamente stati toccati.

C'è da dire che alcuni dei collaboratori che mi avevano supportato nel gestire e condurre il progetto haha hanno deciso di abbandonare l'agenzia: per il tipo di visione che avevano del lavoro e della loro stessa vita lavorativa, avevano compreso di essere incompatibili con un ritorno alla 'vecchia' impostazione. Fra chi è rimasto, c'è sicuramente una presa di coscienza diversa rispetto al mondo della cultura aziendale e del benessere di chi lavora, e aver introdotto anche un minimo cambiamento, aver portato nuova consapevolezza, è un importante traguardo.

Per come la vediamo noi, si tratta dei primi, piccoli, importantissimi passi: i primi segnali che un vero e proprio cambiamento nella visione del mondo del lavoro e del rapporto fra lavoro e benessere sta arrivando. Presto un netto cambio di passo su questi temi sarà un'esigenza in molte aziende italiane e non solo, e noi siamo felici di aver lanciato – anche nella nostra piccola realtà – un primo, importante segnale verso l'affermazione di un nuovo mindset. Se prima era troppo presto per un cambio radicale e completo del modo di pensare al lavoro, ci siamo resi conto che, piano piano, attraverso questi piccoli e grandi segnali, si sono fatti dei passi importanti in quella che riteniamo essere la giusta direzione.

Tuttavia, arrivati a questo punto, non volevo che tutto ciò che avevamo imparato, testato, sperimentato venisse buttato via, andasse perso, con la chiusura di haha. E allo stesso modo, non volevo nemmeno che andassero persi i nostri risultati, anche in ambito produttivo: in fondo, il nostro test aveva funzionato alla grande! Mi ero reso conto che ciò che avevo appreso

non poteva essere ignorato e anzi, rivelava un grandissimo potenziale: c'era, in potenza, tutto quello che serviva per portare avanti una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire il rapporto di ciascuno di noi con il proprio lavoro.

Per questo motivo, non mi sono arreso di fronte alle resistenze degli altri soci e alla chiusura del progetto haha. Anzi, a dirla tutta, ho vissuto il momento in cui ho dovuto chiudere questa divisione più come un successo che come un fallimento: per il semplice fatto che avevo raggiunto l'obiettivo che mi ero prefissato in partenza, ossia quello di lanciare una sperimentazione, fare un tentativo. Io, infatti, amo molto inventarmi questi piccoli esperimenti, in cui testare nuovi approcci e nuovi metodi, creare delle situazioni in cui mettere alla prova qualche idea o qualche impulso creativo: mi piace molto 'provare', e trarre soddisfazione anche semplicemente dal 'testare' nuove opportunità e nuove visioni, non importa se poi magari verranno messe da parte.

Con Happy Agency Human Advertising avevamo effettivamente smosso qualcosa: si era creato un cambiamento positivo, che aveva aperto nuovi scenari, creato nuove prospettive, andando oltre la mia prima voglia di sperimentare. Avevamo centrato un punto importante e qualcosa aveva iniziato a cambiare, tutto puntava verso una nuova direzione estremamente promettente. Questo primo test aveva, perciò, dato più frutto di quanto avessi immaginato e, addirittura, mi aveva insegnato molto più di quanto avessi mai pensato di apprendere: per me si trattava, a tutti gli effetti, di una vittoria.

Così, ho deciso di portare avanti la mia idea al di fuori dell'azienda di cui ero socio: ho scelto di credere in prima persona in ciò che avevo appreso e nel potenziale che intravedevo in quello che avevamo sperimentato. Ho preso una decisione: provare a gestire in autonomia il progetto, dando una nuova forma – molto più autonoma e libera – a tutto quello che avevamo raggiunto.

Per farlo, ho ridotto del 40% le ore che dedicavo all'azienda di marketing (e il mio relativo compenso), per poter avere il tempo e le energie sufficienti da investire nel mio progetto, facendo tesoro di questa prima esperienza.

Ho quindi deciso di fondare Empatia, realizzando un'agenzia separata che potesse offrire servizi di consulenza per il benessere dei lavoratori alle aziende, esattamente seguendo quello che avevo fatto io creando lo spin-off che si era rivelato vincente. Rimanevano i concetti fondamentali: la volontà di avere un impatto sul benessere di chi lavora, mettendo al centro un approccio realmente happiness-oriented. Per questo, siamo passati dal focus sull'advertising a un vero e proprio 'approccio' innovativo al modo di lavorare, con la volontà di portare in ogni azienda la filosofia delle 'organizzazioni positive'.

La realtà di oggi: Empatia

Per realizzare la Empatia ho coinvolto tutte persone nuove: ho mantenuto un solo contatto con una figura molto valida dell'agenzia, ma ho scelto dei collaboratori che avessero già avuto modo di confrontarsi con queste tematiche e che condividessero già, in piena consapevolezza, questo tipo di mindset. Volevo al mio fianco dei professionisti che avessero già sposato questa vision e che avessero già avuto modo di declinare la loro professionalità con i valori che anch'io ho deciso di portare avanti.

Rispetto alla versione 'sperimentale' di haha, con Empatia quello che è cambiato riguarda soprattutto la velocità con la quale riusciamo a realizzare le nostre idee e ad avere un impatto concreto sugli ambienti lavorativi con cui interagiamo. Se la filosofia è rimasta la stessa, è sostanzialmente cambiata la rapidità con la quale abbiamo imparato a metterla in pratica: se oggi pensiamo ad una cosa, domani è realizzata.

Questo è una diretta conseguenza del fatto che l'agenzia ha finalmente ottenuto la libertà che le mancava nella sua prima versione: ora non c'è bisogno di discutere ogni proposta, facendola 'filtrare' attraverso diverse visioni e adattandola gradualmente ai diversi valori (e alla diversa 'apertura', se così vogliamo dire) di chi la deve abbracciare. Oggi riusciamo ad operare in piena autonomia e in totale libertà: di conseguenza, l'impatto che riusciamo ad ottenere è maggiore, mentre i tempi di azione si riducono notevolmente!

Prova a pensare a quanto tempo si impiega in un'azienda prima di riuscire

ad attuare una decisione operativa: dalla prima fase di identificazione del problema o della proposta, alle varie riunioni organizzative di confronto (durante le quali spesso si incappa nelle difficoltà di accesso o reperimento dei materiali), alla discussione con il resto del team e con i manager, fino alla pianificazione dell'azione, al suo coordinamento e alla sua attuazione, che spesso deve tener conto di una burocrazia intricata e ostile. L'iter decisionale nelle aziende è estremamente lungo e talvolta poco efficiente: uno studio, condotto da McKinsey, ha rilevato come nelle aziende il processo di decision-making sia spesso inefficiente e come solo il 48% dei manager dichiarino che le organizzazioni sappiano prendere decisioni in maniera rapida ed efficace.⁴ In Empatia abbiamo risolto questa problematica, che ci portava a scontrarci continuamente con un processo decisionale difficile durante i primi mesi di sperimentazione: siamo passati dalla sensazione di dover continuamente scontrarci contro un muro, a quella di avere davanti a noi una strada in discesa!

Il progetto che ora gestisco fa tesoro di ciò che ho imparato nella mia prima esperienza e di tutti i miei studi successivi nel mondo dei CHO e delle organizzazioni positive. All'inizio si è trattato di un approccio molto istintivo al mondo del benessere e della cultura aziendale: a mano a mano che ci venivano in mente delle idee da sperimentare, per migliorare degli aspetti che ritenevamo importanti per il benessere e il mindest del nostro team, li mettevamo immediatamente in pratica e li testavamo. Proprio come in un laboratorio, lasciavamo che ci fosse grande spazio per provare, sbagliare, riprovare: abbiamo sempre dato, fin da subito, grande importanza all'errore e al suo potere creativo. Provando e sbagliando nasce sempre qualcosa di nuovo, volontariamente oppure per via della casualità: ma da tutto si può trarre qualcosa di positivo, qualcosa di utile, perfino qualcosa di sorprendente.

La libertà raggiunta da Empatia ci ha permesso anche di mantenere e potenziare questo stesso approccio 'sperimentale' che avevamo nel primo spin-off: esattamente come nella prima versione di haha, continuiamo anche ora a credere nell'immensa potenzialità creativa dell'esperimento e dell'errore. Se qualcuno, nel nostro team, ha un'idea, una proposta, che

riguarda un qualsiasi settore (anche diverso dalla sua specifica competenza e dal suo campo d'azione), noi proviamo immediatamente a metterla in pratica: per quanto stramba possa apparire, per quanto 'sbagliata' possa risultare, noi la sperimentiamo comunque, la mettiamo all'opera e traiamo da quell'esperienza il massimo dell'insegnamento. Crediamo fermamente che ogni prova, anche ogni errore, abbia in sé un enorme potenziale creativo!

Oggi Empatia è una realtà in continua evoluzione: essendosi finalmente emancipata dall'agenzia di partenza e costituendo ormai una realtà a sé stante, ha la possibilità di superare continuamente i suoi limiti. La grande libertà e l'autonomia che Empatia si è costruita la rendono ora una forma fluida e in continua evoluzione! Questa stessa flessibilità le permette di adattarsi ad ambienti molto diversi: il modello che lei propone si può portare in ogni tipo di ecosistema e di realtà aziendale.

Certo, ci sono delle importanti differenze: Empatia si è cimentata in diversi contesti e ha appreso come adattarsi alle situazioni e alle esigenze sempre nuove delle aziende con le quali si interfaccia. Ogni realtà presenta infatti le sue specifiche caratteristiche: ad esempio, sicuramente la grandezza dell'azienda e il suo livello di digitalizzazione sono due fattori che intervengono in maniera importante quando si tratta di introdurre un cambiamento nel mindset e nella gestione del lavoro.

Soprattutto, quello che ho riscontrato nella mia esperienza è che molto dipende anche dall'apertura dei leader delle varie aziende: spesso un approccio più 'giovane' alla vita aziendale garantisce una velocità molto più elevata e un percorso meno lento e macchinoso nell'adottare un cambiamento positivo nel contesto del benessere aziendale. In questo specifico campo, l'età dei leader e di chi sceglie di intraprendere questo cambiamento spesso ha una certa rilevanza nel modo e nei tempi con cui verranno adottate le varie iniziative.

Ci sono ancora resistenze nell'accettare questo cambiamento nella mentalità aziendale? Sì, ci sono, per quanto sia difficile dire di no ad un cambiamento che ti porta più tempo libero, maggiore libertà e flessibilità nella gestione del tuo lavoro, un approccio sano all'equilibrio fra momento

di sforzo e momento di riposo, più collaborazione e... più risate! Eppure sì, ancora ci sono delle resistenze e delle difficoltà nell'accettare una novità.

Questo perché, fondamentalmente, cambiare è difficile. Il cambiamento richiede sempre uno sforzo: che si tratti di cambiare le nostre abitudini sportive, alimentari o lavorative, poco importa. Tendiamo ad abituarci al modo in cui siamo soliti fare le cose e rimaniamo spesso immobili nella nostra routine, nella nostra zona di comfort: qualsiasi 'modifica' che comporta una fuoriuscita da questa zona implica sempre un certo sforzo, una certa fatica. Anche se, a tutti gli effetti, sappiamo che questa novità ci porterà sicuramente ad un miglioramento, ad un beneficio finale, a volte preferiamo evitare la fatica immediata, anche rinunciando al vantaggio che magari può portarci sul lungo termine: pensiamo a quanto questo sia vero, ad esempio, quando decidiamo di metterci a dieta!

Tra l'altro, adottare un cambiamento così profondo può portare un po' di spaesamento e un po' di confusione, soprattutto in chi è abituato da moltissimo tempo a svolgere le sue mansioni in un determinato modo, a vivere il lavoro secondo determinate regole e modalità ormai consolidate. Non è quindi solo una questione di pigrizia: l'ignoto spaventa tutti e, quando si tratta di cambiare, temiamo di perdere quel senso di sicurezza e di familiarità che ci 'protegge' grazie all'abitudine, che ci fa avere tutto sotto controllo. Ho avuto modo di confrontarmi direttamente con questa problematica già a partire dal primo progetto di haha. Più siamo legati al nostro 'solito' modo di svolgere il nostro lavoro, più ovviamente sarà difficile cambiarlo e, spesso, più tempo ci vorrà.

Per questo, il concetto più importante che ho compreso nel mio percorso e nel percorso di Empatia è che qualsiasi cambiamento, qualsiasi innovazione, per quanto importante e proficua possa essere, richiede la giusta modalità e la giusta tempistica per essere realizzata. Richiede, più di tutto, una gradualità nella sua applicazione. Questo è forse l'insegnamento più grande che ho potuto apprendere: qualsiasi novità che portiamo nelle aziende, qualsiasi modifica che invitiamo a adottare, deve saper essere collocata all'interno di un percorso progressivo e graduale, in

cui ogni aspetto viene trattato al momento giusto e viene a poco a poco assimilato e consolidato all'interno dell'ecosistema aziendale. Non è uno sconvolgimento, quello che proponiamo in Empatia: ma un percorso progressivo di consapevolezza e di trasformazione, verso un modo del tutto nuovo di intendere il lavoro.

È come se ci fosse, in effetti, una sorta di 'barriera' piuttosto alta che le persone abituate ad interpretare il lavoro secondo particolari criteri e metodi ormai consolidati devono superare, per poter abbracciare il cambiamento: e questo nonostante si tratti di un cambiamento che presenta enormi vantaggi e grandi miglioramenti, per tutti. Più è alta l'età delle persone, più queste sono legate ad un modo di lavorare 'tradizionale', più sarà necessario intervenire in modo graduale per poterle guidare a superare quella barriera iniziale, a scavalcare le titubanze e ad acquisire una nuova fiducia. E questo è particolarmente evidente in un panorama aziendale come quello italiano, ricco di piccole e medie imprese – che costituiscono la stragrande maggioranza delle imprese italiane: circa il 65%⁵ – che hanno alle spalle una tradizione, una storia e una metodologia di lavoro consolidata e spesso, come ho compreso, molto legata alla 'cultura' lavorativa locale.

Questo probabilmente costituisce uno dei motivi principali per cui, se noi tutti vogliamo realmente portare un cambiamento nell'azienda di cui facciamo parte, è importante che non ci improvvisiamo esperti, ma che ci rivolgiamo a dei professionisti che sappiano costruire un vero e proprio percorso, adatto alla nostra realtà. Qualsiasi slancio entusiasta, qualsiasi tentativo di miglioramento, per quanto giusto e importante possa essere, rischia di rivelarsi un fallimento se non viene adottato nelle giuste tempistiche e in maniera graduale.

È importante procedere facendo un piccolo passo alla volta: entrare da un giorno all'altro con cento attività e innovazioni, con cento modifiche (per quanto piccole) alle abitudini consolidate, si rivelerà un vero disastro. Serve piuttosto un metodo che sappia tenere conto di queste difficoltà e sappia come accompagnare, in modo progressivo e gentile, questa trasformazione. Possiamo immaginare di dover agire esattamente come

se volessimo prenderci cura di una pianta: per quanto questa sia assetata, inondarla subito d'acqua (magari in un orario della giornata in cui fa troppo caldo!) la porterà comunque a marcire, per forza di cose! Se vogliamo dissetarla e renderla rigogliosa, serve invece una cura distribuita nel tempo, che tenga conto delle temperature in cui si trova, del tipo di terreno in cui è piantata, della tipologia di pianta e del suo specifico fabbisogno. Ecco, nelle aziende funziona esattamente allo stesso modo: per quanto siano 'assetate' di questo cambiamento, la trasformazione deve essere equilibrata e distribuita in modo graduale, adattandola a seconda del contesto e dell'ecosistema aziendale di partenza.

Questo ci spiega anche perché è molto importante prendersi cura di questi aspetti e impostare un mindset di questo tipo fin da subito, meglio ancora quando l'azienda o l'agenzia sta muovendo i suoi primi passi. Questo perché è molto più semplice introdurre fin da subito una serie di comportamenti e di abitudini nuove, che vadano da subito nella giusta direzione, piuttosto che dover andare ad agire su metodi di lavoro già consolidati da tanto tempo, che costerà molta più fatica modificare.

Di nuovo, il paragone con la pianta è particolarmente calzante: se vogliamo che cresca dritta o che prenda la forma che noi desideriamo, è importante che la puntelliamo subito, quando è ancora giovane e flessibile. Certo, si può fare anche con piante che hanno già vissuto più a lungo: ma ci vorrà molto più tempo, molta più fatica e strumenti del tutto diversi. Per questo, chi sta iniziando ora a lanciare la propria attività, dovrebbe cogliere la palla al balzo: potrebbe essere il momento migliore per introdurre fin da subito un mindset vincente!

Essere liberi, talvolta, può fare anche paura: abbracciare un cambiamento nel modo di fare le cose spaventa anche perché non ci permette di prevedere cosa comporterà, dove ci porterà. Spalancare le porte ad una vera e propria rivoluzione nel modo di intendere il nostro rapporto con il lavoro e con la nostra vita, che ci dia veramente il potere di scegliere come vivere (di gestire i nostri orari, di essere autonomi nelle nostre mansioni, di collaborare attivamente e continuamente con altre persone, ad esempio) può sì spalancarci davanti un nuovo orizzonte, ma può darci anche una

certa vertigine. Anche per questo penso sia davvero importante che nelle aziende si diffonda una nuova consapevolezza verso questi aspetti, verso la possibilità di diffondere un cambiamento profondo, in grado di scardinare le modalità secolari con cui intendiamo il nostro rapporto con il lavoro. È un cambio di paradigma, molto forte e molto profondo: per questo può naturalmente anche spaventare, ma presenta in sé una potenzialità straordinaria.

Insomma, abbiamo compreso che si tratti di un cambiamento di grande portata, che va a smuovere e ad agire su molti punti nevralgici del nostro modo di intendere il rapporto fra la nostra vita e il nostro lavoro. Questo ha fatto sì che noi maturassimo, nel tempo, una grandissima consapevolezza verso il cambiamento e la trasformazione di cui ci facciamo sostenitori, attraverso la straordinaria realtà di Empatia. E abbiamo capito, oggi più che mai, come non si possa fare tutto da soli: c'è bisogno di studiare, di conoscere, di modulare, di portare un cambiamento che segua delle strategie e dei percorsi adatti. Anche affidandosi a chi si occupa propriamente di questo, a chi può avere tempo, energia, risorse e una strategia consolidata per realizzare al meglio questo passaggio, delegando questo compito (che può rivelarsi davvero, davvero delicato) a dei professionisti che sappiano realmente quali leve andare a toccare. Per questo ogni giorno in Empatia cerchiamo di sperimentare, di evolvere, di migliorare costantemente: perché sappiamo quanto importante sia saper gestire al meglio questo cambiamento. Ogni giorno lavoriamo con le PMI italiane e con le aziende di ampia visione che tengono al benessere del loro team, per aumentare la motivazione e la produttività dei lavoratori, accompagnandole in un percorso di trasformazione e di nuova consapevolezza.

Il nostro obiettivo è quello di trasformare tutte le aziende in luoghi che siano davvero 'rivoluzionari': ambienti pieni di condivisione, nei quali sentirsi importanti perché saranno ambienti realmente accoglienti verso il contributo che ciascuno di noi può dare; luoghi confortevoli che metteranno al centro le nostre esigenze e la nostra salute, nei quali non vedremo l'ora di entrare alle otto del mattino e che ci dispiacerà lasciare

alle diciotto, per tornare a casa. Il nostro obiettivo è quello di creare degli ecosistemi aziendali nei quali la produttività rimane la priorità, ma non a discapito del benessere e della salute di chi ci lavora, anzi: si riveleranno vincenti proprio perché avranno capito che la produttività – quella reale e duratura – nasce solo da persone realmente produttive, e lo sono solamente persone sane e felici. Vogliamo creare aziende fatte realmente da persone che sanno comunicare con altre persone, che sanno condividere, scambiare, crescere. Vogliamo piante sane e rigogliose, in grado di dare frutto!

Per farlo, facciamo tesoro del percorso che ci ha portato dalla prima sperimentazione, alla nascita e ai primi successi dell'agenzia, verso quello che oggi rappresenta il gruppo straordinario di Empatia.

Ma perché è così importante questo cambiamento, questa trasformazione, nel nostro modo di vivere e intendere il rapporto con il lavoro? Perché sono nate le 'Organizzazioni positive' e i CHO e quali ideali stanno diffondendo?

E soprattutto, guardando ai suoi aspetti concreti, perché dovremmo averne bisogno: quali vantaggi ci può portare questo nuovo mindset?

Il valore dell'empatia

Voglio concludere questa sezione con un'ultima riflessione su uno dei concetti che spesso si danno maggiormente per scontato e che più vengono sottovalutati quando si parla di leadership positiva: il concetto di empatia. E voglio parlarne in un paragrafo un po' speciale, frutto di una sperimentazione che ha preso vita proprio mentre ero impegnato a scrivere queste pagine. Si tratta infatti di una nuovissima iniziativa, nata da una proposta di un nostro collaboratore, con l'obiettivo di mettere al centro dell'attenzione un valore fondamentale e ancora poco apprezzato nell'ambito delle aziende.

Ma che cosa significa, esattamente, 'empatia'? Nell'ambito della psicologia, l'empatia è stata definita in molti modi: generalmente è la capacità di porsi nella situazione di un'altra persona, di comprendere i suoi pensieri e i suoi stati psichici⁶. In sostanza può essere intesa come la capacità di

‘mettersi nei panni degli altri’, immedesimandosi con i loro stati d’animo, i loro punti di vista, i loro sentimenti. In questo modo, noi arriviamo a comprendere i comportamenti e le azioni altrui: attraverso la capacità di ‘sentire’ quello che gli altri sentono, capendo le loro emozioni e il loro punto di vista, riusciamo a spiegarci il perché delle loro azioni.

L’empatia non va però confusa con la compassione, che invece riguarda una reazione molto più passiva agli stati d’animo degli altri: per essere empatici bisogna partecipare attivamente alle sensazioni e ai pensieri di chi ci sta accanto, ‘sentendo’ e ‘pensando’ assieme a loro.

Esistono – e sono stati studiati – tre tipi diversi di empatia: quella «affettiva», che ci permette di rispondere in modo adeguato alle emozioni degli altri; quella «somatica», ossia l’abilità di percepire e sentire quello che gli altri stanno sentendo; e quella «cognitiva», che corrisponde all’abilità di comprendere la particolare reazione di una persona ad una determinata situazione⁷.

La capacità di sentire quello che gli altri sentono, riuscendo a metterci nei loro panni e capendo cosa significhi ‘vivere’ quello che loro stanno vivendo, è un’abilità fondamentale non solo in ambito professionale, ma anche nella vita di tutti i giorni: l’empatia è stata infatti definita a tutti gli effetti una life skill dall’OMS, l’Organizzazione Mondiale della Sanità⁸. Porsi in un legame empatico con le altre persone è veramente importante, e sempre di più questa abilità si sta rivelando decisiva in tutti i campi, anche in quello lavorativo: la presenza di una persona empatica fa un’enorme differenza sugli equilibri all’interno di un team, e sempre di più questa abilità viene richiesta all’interno delle organizzazioni.

A tutti gli effetti, l’empatia rientra fra le abilità fondamentali non solo per il leader, ma anche per il manager aziendale. Ne è convinto, fra gli altri, anche Franco Gnocchi, professore di Sviluppo Organizzativo e Leadership Development presso l’Università Europea di Roma, che lavora nell’ambito della psicologia del lavoro:

«Le competenze del leader del futuro dovranno sempre più basare sulla capacità di facilitazione, ovvero sull’attitudine ad

attivare competenze distintive all’interno del team operativo da parte del leader. Per questo motivo, skills come l’ascolto attivo, la comunicazione empatica, la capacità di indagare in modo non pregiudiziale e il decision making condiviso saranno sempre più importanti»⁹.

Questa capacità di orientare il proprio comportamento in relazione agli altri, comprendendo e ‘sentendo’ il punto di vista altrui, è legato quindi anche all’abilità di saper prendere le decisioni in modo consapevole, di orientare le proprie scelte in maniera condivisa, ma anche di valorizzare ogni membro del team in relazione alle sue qualità ed esigenze. Tutte competenze che, come ho detto, costituiscono il vero senso fondamentale dell’essere leader: quello di comprendere e orientare le emozioni altrui. All’empatia sono quindi intrecciate in maniera profonda anche le altre competenze essenziali che sono necessarie al leader positivo: infatti, non si può comunicare efficacemente se non lo si fa in maniera empatica con chi ascolta; non esiste nessun ‘ascolto attivo’ se non si è disposti a comprendere e ad empatizzare con le opinioni dell’interlocutore; non si può pensare ad alcun ‘decision making condiviso’ se non si condivide con empatia e rispetto la visione comune dell’azienda. Infine, non è possibile creare coinvolgimento con i propri collaboratori se non lo si fa attraverso un legame empatico con la loro singola esperienza.

Un vero mentore e ispiratore è infatti in grado di conoscere la differenza che passa fra la parola ‘comandare’ e la parola ‘influenzare’¹⁰: sa che il vero leader è colui che sa influenzare gli altri, coinvolgendoli attivamente nella sua leadership, perché sa comprenderli, motivarli, incoraggiarli. Sa regolare con attenzione il suo impatto positivo sulle emozioni della sua squadra, orientandole all’obiettivo comune con tatto e con abilità: sa mettersi in ‘connessione’ con il suo team, indirizzandone l’azione.

L’empatia, in sostanza, costituisce il vero «paradigma del leader gentile»¹¹: solo una leadership profondamente empatica è in grado di innescare un cambiamento positivo e di portare una vera crescita in azienda. Alla base della condivisione degli obiettivi aziendali e del senso di appartenenza

ad una organizzazione ci sono, infatti, tutti quegli aspetti della relazione fra collaboratori e leader, che passano attraverso l'intelligenza emotiva, l'ascolto e l'empatia.

Come ha osservato una ricerca di Catalyst, il rapporto con il leader influenza non solo il benessere dei lavoratori, ma anche la loro libertà di esprimersi e di conseguenza la loro possibilità di portare innovazione in azienda. Secondo questa indagine:

«Il 61% delle persone intervistate con leader senior altamente empatici dichiara di essere spesso o sempre innovativo sul lavoro rispetto a solo il 13% di quelli con leader senior meno empatici. Nel frattempo, il 76% delle persone intervistate con leader senior altamente empatici riferisce di sentirsi spesso o sempre coinvolto, rispetto a solo il 32% di quelli con leader senior meno empatici.»

Non mi stancherò mai di ripeterlo: un leader positivo, che tratta queste skills e queste abilità in maniera seria e consapevole (senza ritenerle delle sciocchezze new age) e inizia ad investire su se stesso e sul suo team, è in grado di portare risultati sorprendenti all'interno della sua azienda. Questo lavoro su di sé deve passare necessariamente anche attraverso l'empatia. Non è facile e spontaneo per tutti, allo stesso modo, riuscire a capire cosa pensino e sentano gli altri: per molti le azioni e gli stati d'animo altrui sono incomprensibili, e ancora di più possono essere difficili da condividere. L'empatia, in effetti, non è una risposta universale e dipende da molti fattori, come le nostre esperienze passate, il nostro rapporto con gli altri, e perfino la nostra genetica.

Ciò nonostante, l'empatia – come tutte le altre skills – può essere allenata e migliorata. Per rafforzare questa abilità, si possono seguire fin da subito alcuni esercizi e alcune azioni che, anche se piccole, possono avere un grandissimo impatto su di te e su chi ti sta vicino¹²:

- Lavora sul tuo ascolto: impara ad ascoltare fino alla fine chi ti sta parlando, senza interromperlo;

- Fai attenzione al linguaggio non verbale e ai movimenti del tuo interlocutore;
- Prima di giudicare una persona, cerca di capire il suo punto di vista: anche se tu non le condividi, sforzati di riflettere sulle sue motivazioni;
- Immaginati più spesso che puoi nei 'panni' degli altri: se tu fossi nella loro situazione, come ti sentiresti? Come agiresti?
- Piuttosto che concentrarti sulle diversità, prova a focalizzarti su cosa hai in comune con le altre persone;
- Non avere paura di essere vulnerabile e di parlare con gli altri delle tue e delle loro emozioni;
- Lasciati coinvolgere in attività diverse dal solito, che possano metterti in contatto con persone che fanno cose diverse da te: cogli l'occasione per provare a capire come si sentono e cosa pensano;
- Agisci, offri il tuo aiuto a chi ti sembra averne bisogno: riconosci che ogni azione, anche la più piccola, può fare la differenza nella vita degli altri.

Avendo bene in mente l'importanza dell'empatia, abbiamo voluto creare una realtà che mettesse in relazione questo valore e la leadership positiva convinti che questa saprà davvero avere un impatto sui leader del futuro. E tu, sarai con noi?

Note

² Espressione colloquiale con la quale si indica la riluttanza ad andare al lavoro o a scuola di lunedì mattina, o la riduzione dell'efficacia lavorativa sperimentata in questo stesso giorno, secondo quanto riporta l'Oxford English Dictionary: https://www.oed.com/view/Entry/246044?_prclt=61KRHLUm (URL consultato il 25 maggio 2022).

³ Il concetto è stato diffuso dal tutor del "Centre for Lifelong Learning" (appoggiato all'Università di Cardiff) Cliff Arnall e rilanciato in una campagna pubblicitaria di Sky Travel nel 2005. Il concetto viene smentito numerose volte da Dean Burnett negli articoli: Blue Monday: a depressing day of pseudoscience and humiliation, in «The Guardian», 16 gennaio 2012 (URL consultato il 25 maggio 2022); Dean Burnett, Blue Monday: a depressing day of nonsense science (again), in «The Guardian», 21 gennaio 2013 (URL consultato il 25 maggio 2022); Blue Monday: is it really the most depressing day of the year?, in «The Guardian», 19 gennaio 2015 (URL consultato il 25 maggio 2022). In Italia ne ha parlato «Il Post» nell'articolo del 16 gennaio 2017: <https://www.ilpost.it/2017/01/16/blue-monday-bufala/> (URL consultato il 25 maggio 2022).

⁴ Iskandar Aminov et al., Decision making in the age of urgency, McKinsey, 2019: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency> (URL consultato il 26 maggio 2022).

⁵ Secondo l'indagine 'Global Family Business' condotta dal Deloitte Family Business Centre, realizzata nel 2019: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019---deloitte-italy---private.html>. Il dato viene riportato anche da «Il Sole24Ore», in un articolo dedicato alle imprese familiari e intitolato Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse, di Eleonora Maglia, del 16 febbraio 2021: <https://www.econopoly.ilssole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/> (URL consultato il 26 maggio 2022).

⁶ La definizione di «empatia» si può trovare sul portale dell'Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/empatia/>

⁷ <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562#citation-7>

⁸ Le dieci competenze base, o life skills, definite dall'OMS si possono consultare sul sito: <https://www.lifeskills.it/le-10-lifeskills/>

⁹ Il discorso di Franco Gnocchi viene riportato nell'articolo *Cosa serve per fare il manager? Empatia, ascolto, comunicazione efficace: 10 regole per avere successo*, pubblicato sul «Corriere della Sera» il 7 agosto 2021, a cura della Redazione Economia della testata, ed è consultabile al link: <https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/cosa-serve-fare-manager-empatia-ascolto-comunicazione-efficace-10-regole-avere-successo/empatia.shtml>

¹⁰ Come viene spiegato nell'articolo del 10 novembre 2021 pubblicato sul sito di Resolve: <https://www.resolve-consulenza.it/inspirazioni/diventare-manager-della-leadership-empatia/>

¹¹ L'espressione è riportata nell'articolo Leadership gentile ed empatia: la nuova frontiera del management, pubblicata sul sito di Immedya (<https://immedya.com/>) e disponibile al link: <https://immedya.com/leadership-gentile-empatia-nuova-frontiera-management/>

¹² Questi tips sono indicati nel sito <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562#citation-7> e <https://www.verywellmind.com/how-to-develop-empathy-in-relationships-1717547>

Capitolo 2**Riscrivi le regole****Cosa sta succedendo?**

Dimentica il mondo del lavoro in cui sono vissuti i tuoi genitori. Dimentica le 'regole del gioco' con cui abbiamo tutti giocato fino ad oggi.

Il mondo del lavoro sta cambiando, e sta cambiando il modo con cui intendiamo il nostro rapporto con il lavoro. Non sto dicendo nulla di nuovo: sicuramente anche tu avrai notato che in questi ultimi anni, e in particolare dopo la pandemia di Covid-19, le notizie che riguardano il mondo del lavoro insistono sul fatto che molte cose che prima accettavamo come 'normali' stiano cambiando profondamente.

Ma i cambiamenti che riguardano il mondo del lavoro sono in realtà un dato riconosciuto e sono il frutto di una serie di profonde trasformazioni intervenute a partire dagli anni Ottanta, con la rivoluzione tecnologica, la globalizzazione dell'economia e una serie di altri importanti cambiamenti di ordine sociale, economico, e anche culturale.¹³ Sono cambiate le 'regole del gioco' con le quali siamo stati abituati a pensare al lavoro e alle relazioni fra le persone e il lavorare.

Per prima cosa, sono cambiati molti aspetti legati alla produzione, sia

per l'impulso dato dalle nuove tecnologie – che permettono sempre più la realizzazione di “industrie 4.0” – sia per la diffusione del modello della “lean production”, legato al Toyota Production System.¹⁴ Questo nuovo modello di management ha comportato una nuova definizione di valori e servizi dal punto di vista del cliente, quindi un miglioramento continuo per creare valore (nella cosiddetta “catena del valore”) interno ed esterno, aumentando la competitività, attraverso la gestione dei processi aziendali e la riduzione degli sprechi. Sono cambiate, di conseguenza, l'organizzazione interna delle aziende – quindi la gestione e lo sviluppo delle persone – e il rapporto fra le aziende stesse all'interno del mercato, perché la persistente competizione fra le aziende è stata interpretata come una nuova strategia di sviluppo, necessaria e vantaggiosa.

All'interno delle aziende, si sono modificate le strutture gerarchiche, ora molto più stratificate e spesso organizzate in ‘centri decisionali’. È cambiato il ruolo della tecnologia, che permette di svolgere in modalità virtuale alcune mansioni e processi prima necessariamente offline, che necessitavano di spazi e incontri fisici – cosa che ha portato all'esigenza di personale con più elevate competenze tecniche, per saper gestire la nuova abbondante presenza della tecnologia – e sono state attenuate le barriere fra dipartimenti e confini professionali e tra ruoli organizzativi. In quest'ottica, sono spesso cambiate anche le richieste di competenze e conoscenze nel personale: in questi anni sta infatti aumentando la polarizzazione tra lavori altamente qualificati e lavori poco qualificati, spesso perché i lavori a ‘qualificazione intermedia’ diminuiscono proprio per la loro facilità ad essere sostituiti dalle nuove tecnologie e da nuovi impianti di automazione.

Nella maggior parte dei paesi, inoltre, sta diventando prevalente il lavoro temporaneo, con contratti a tempo determinato, part time o di prestazione occasionale: questa modalità è passata dall'essere una strategia eccezionale per rispondere alle momentanee fluttuazioni del mercato, ad una vera e propria tendenza stabile¹⁵. Questo ha comportato inevitabilmente il passaggio da forme di lavoro più stabili ad un crescente tasso di precarietà e instabilità nel mondo dell'occupazione.

Tutto questo va verso una nuova fluidità, una diversa configurazione dei rapporti che si creano fra coloro che ‘lavorano’ (che si possono sempre meno definire ‘dipendenti’: sia perché spesso non sono assunti, sia perché è sempre più evidente come siano le realtà aziendali a ‘dipendere’ da loro), e coloro che offrono il lavoro. Insomma, il contesto del lavoro è cambiato in gran parte del mondo, e tutte queste modifiche qui accennate hanno condotto ad una serie di profonde trasformazioni anche nella ‘forza lavoro’ e nelle sue caratteristiche.

Intanto, i cambiamenti demografici che sono in corso in Europa e in Italia, con la famosa ‘transizione demografica’¹⁶, fanno sì che la distribuzione della forza lavoro stia cambiando: le maggiori percentuali di popolazione che lavora sono sempre più collocate nelle fasce di età centrali, che si spostano verso l'età avanzata, mentre si riduce il numero di giovani. Questo perché la popolazione per la maggior parte attiva è nata durante il periodo del *baby boom* e ora si sta spostando in età più avanzata, mentre il crollo della natalità degli ultimi anni ha fatto sì che ci fossero sempre meno giovani e, quindi, sempre meno giovani occupati.

«I dati ci dicono che il rapporto tra over 65 e popolazione tra i 20 e i 64 anni nella popolazione mondiale è salito da valori attorno al 10% nel 1960 al dato attuale superiore al 15%, con la prospettiva di arrivare oltre il 28% nel 2050 secondo lo scenario centrale delle Nazioni Unite (World Population Prospects 2019). [...] All'interno dell'Europa il dato peggiore è quello dell'Italia, vicino al 40% e destinato ad avvicinarsi al 75% entro il 2050.»¹⁷

Questo porterà a un progressivo indebolimento della forza lavoro, previsto per i prossimi anni – secondo queste stime –, a fronte di una componente anziana in aumento: ci sarà, in altre parole, un «vuoto demografico» nella parte giovanile della forza lavoro.

Ma, senza andare a guardare troppo in là nel tempo, vediamo come questo scenario abbia già portato ad un altro cambiamento: alla convivenza, nel contesto imprenditoriale e lavorativo, di ben tre o quattro diverse

generazioni. Significa, in altre parole, che nella stessa organizzazione operano fianco a fianco persone che appartengono a generazioni diverse, dai tradizionalisti (nati prima del 1944) fino ai millennials (nati fra il 1980 e il 1999). E questo ha portato ad un confronto fra modalità e atteggiamenti diversi rispetto al lavoro che ha condotto ad un maggiore conflitto generazionale, spesso con episodi di contrasti e discriminazioni evidenti sia verso i lavoratori anziani che verso quelli più giovani.

Un altro cambiamento profondo della forza lavoro in questi ultimi anni è quello che ha riguardato il 'genere': gli ultimi anni hanno visto infatti un maggior numero di donne partecipare alle attività lavorative, con numeri in aumento (anche se con notevoli differenze fra i vari Paesi). Il tasso di occupazione femminile sta crescendo, e la maggior presenza di donne nel mercato occupazionale ha fatto sì che si percepissero nuove esigenze di conciliazione fra lavoro e vita familiare e la pressione verso l'ottenimento di migliori forme di welfare aziendale.

«Secondo quanto emerge dai dati provvisori dell'Istat, sono +85 mila le donne che hanno trovato occupazione nel mese di marzo e +442 mila rispetto allo stesso periodo nel 2022. Il tasso di occupazione femminile raggiunge così quota 51,2 per cento, registrando un aumento di 0,5 punti su febbraio e di 2,8 rispetto a marzo 2021.»¹⁸

Tutti questi cambiamenti stanno conducendo a nuove prospettive, a nuove modalità di gestire e di organizzare il lavoro: nuove personalità attive nell'ambito della forza lavoro significano diverse esigenze, diverse necessità e una diversa richiesta che si fa al proprio ambiente lavorativo. Tutto ciò ha generato una maggiore complessità e una grandissima diversità del lavoro – del modo stesso di pensare al lavoro – che spesso non è più compatibile con quello di anni fa, quando si lavorava in modo diverso e a lavorare erano altre tipologie di forza lavoro. La parola chiave di questa trasformazione è «flessibilità». Flessibilità dei contesti lavorativi, in continua trasformazione per quanto riguarda le previsioni e i piani di

coordinamento delle aziende, ma anche flessibilità richiesta alla forza lavoro, che deve continuamente adattarsi ai nuovi cambiamenti e alle nuove prospettive.

Che tipo di flessibilità intendiamo? Sicuramente una flessibilità geografica, perché c'è sempre più variabilità nel luogo fisico in cui si lavora. Ma anche una flessibilità temporale, perché diverse sono le norme che regolano il 'tempo' del lavoro (pensiamo a quanti cambiamenti ha apportato lo smart working durante gli anni della pandemia di Covid!). Una flessibilità tecnologica, perché è sempre continuamente in moto il cambiamento che porta l'intervento della tecnologia ad affiancarsi o addirittura a sostituirsi alle mansioni lavorative degli esseri umani. Una flessibilità contrattuale, perché – come abbiamo detto – le forme e i rapporti di lavoro regolati contrattualmente sono in progressiva evoluzione, secondo nuove tendenze. E anche, infine, una flessibilità funzionale, perché le competenze, le abilità, le mansioni, la suddivisione e l'organizzazione del lavoro (e la porzione di responsabilità che ne deriva) sono sempre in continua evoluzione.¹⁹

Ma tutta questa flessibilità che sta intervenendo nel mondo del lavoro genera due tipologie di problemi, connesse tra loro. Da un lato, la richiesta di maggiore flessibilità va a scontrarsi con la mentalità tradizionale di intendere il lavoro, statica e fissa, che ci viene tramandata da un mindset ancora ancorato al modo di pensare al lavoro di cinquant'anni fa, e con la gestione e organizzazione del lavoro che ne deriva. È il modo di pensare al lavoro di chi ha fondato il tessuto di piccole e medie imprese del contesto italiano nell'ambito del boom economico e che spesso ha 'dettato' la norma di comportamento e il tipo di leadership che vige in queste aziende (dove spesso, tra l'altro, i fondatori sono ancora attivi!). Come ti ho raccontato, anch'io mi ci sono scontrato in prima persona. Dall'altro lato, questa flessibilità ha generato una serie di profonde ripercussioni sui lavoratori stessi: alcuni importanti studi di psicologia del lavoro²⁰ hanno infatti approfondito come questa crescente e molteplice flessibilità agisca sulla domanda lavorativa, con effetti decisamente negativi.

È stato infatti mostrato che la disponibilità di un lavoro che abbia le caratteristiche di stabilità e sicurezza è associata ad una migliore condizione di salute mentale e fisica dell'individuo e ad una maggiore coesione delle comunità²¹, mentre – all'opposto – le condizioni di lavoro dominate dalle attuali forze di mercato stanno progressivamente generando livello di instabilità e insicurezza, a loro volta seguite da crescenti livelli di stress e sofferenza.²²

*«Le varie flessibilità [...] determinano, in modo diversificato, effetti diretti sugli atteggiamenti (come l'abbassamento della soddisfazione lavorativa) e indiretti, di segno negativo, sulle condotte di impegno e di coinvolgimento, sulla riuscita della prestazione, sulla vulnerabilità allo stress, sullo stato di salute e sul benessere compromessi anche dagli ostacoli che la precarietà pone allo sviluppo di un'identità soddisfacente, di un'efficace capacità progettuale e di effettive possibilità di interazione e di integrazione sociale».*²³

Insomma, riassumendo fino a qui: la situazione è davvero complessa. Abbiamo detto che il mondo del lavoro sta attraversando profondi cambiamenti, sia nel modo di gestire le aziende e la produzione, sia nelle modalità di intendere il lavoro, sia nel tipo di forza lavoro che viene impiegata e nelle modalità con le quali viene impiegata. Stanno cambiando le forme e le esigenze del lavoro, stanno cambiando le 'regole del gioco' a tutti i livelli. Ma questi cambiamenti stanno aprendo anche le porte a nuovi, spinosissimi problemi: prima di tutto, un problema che riguarda il rapporto fra il lavoro, la vita e la salute delle persone.

Il nocciolo del problema

Uno dei grandissimi problemi legati al lavoro, e in particolare a questa nuova flessibilità e precarietà legata al lavoro (la cosiddetta *job insecurity*)²⁴ e a tutti i cambiamenti in atto, è proprio quello dell'impatto che questo ha sulla nostra salute. E il principale problema è quello del benessere

dei lavoratori, messo a rischio in particolare dallo stress. Sono sicuro di non dirti nulla di nuovo!

Stress, mobbing, burnout, sono termini di cui oggi si sente parlare in continuazione e che stanno portando anche all'attenzione di psicologi del lavoro e tribunali la questione del benessere e della sicurezza dei lavoratori. Un dato interessante riguarda la frequenza con cui queste parole sono entrate ormai nel vocabolario e nell'uso comune: alcune ricerche hanno evidenziato che il termine "stress" nei giornali e nelle riviste inglesi compariva in 850 articoli nel 1993, nel 2000 lo stesso termine compariva in quasi 24.000 articoli.²⁵

Se pensi che queste siano tutte invenzioni create dai dipendenti per lamentarsi o dalle aziende per vendere nuove tipologie di consulenza, ti sbagli. Siamo stati abituati ad una versione del mondo lavorativo basata su principi malsani e persino nocivi: spesso queste condizioni patologiche nascono in aziende in cui si rispettano regole del lavoro che ci tramandiamo da centinaia di anni, con la differenza che oggi c'è una nuova attenzione per questi temi. Stress, mobbing, burnout ecc, ci sono sempre stati, ma sono stati etichettati come condizioni normali, semplicemente perché il lavoro... è sempre funzionato così.

Lo stress 'cattivo', il cosiddetto *distress*²⁶, ha un profondo impatto negativo sotto due punti di vista principali. Il primo, fondamentale, è quello che riguarda ovviamente la salute delle persone, che viene compromessa (spesso anche gravemente) da tutte le patologie stress-correlate.

Lo stress è infatti legato direttamente a moltissimi disturbi della salute: nella risposta allo stress si attivano diversi meccanismi fisiologici e diverse risposte psicofisiche. Se vengono innescati con una certa frequenza, questi meccanismi possono provocare conseguenze dannose per l'organismo, al punto che possono causare delle disfunzioni gravi e delle malattie. Queste possono andare dai disturbi del sonno alle malattie dermatologiche e cardiovascolari, dall'ansia alla difficoltà di memorizzazione e attenzione, dai disturbi dell'alimentazione alle disfunzioni sessuali, fino alla depressione.²⁷

Si stima che in Europa 40 milioni di lavoratori soffrano di stress lavoro-

correlato²⁸. Dagli studi condotti risulta che questa tipologia di disturbi colpisce il 28% dei lavoratori dei 27 Stati membri e oltre la metà dei lavoratori europei riferisce di lavorare a ritmi molto serrati e di rispettare scadenze tassative. Più di un 1/3 di essi non è in grado di influire sulle mansioni assegnate e più di ¼ non ha la possibilità di stabilire il proprio ritmo di lavoro. Il 45% riferisce di svolgere lavori monotoni; il 44% non può fruire della rotazione dei compiti; il 50% è addetto a compiti ripetitivi.²⁹

La depressione, poi, è oggi considerata la prima causa di disabilità. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, oltre 300 milioni di persone soffrono di depressione. Sempre l'OMS indicava il 2020 come l'anno in cui la depressione avrebbe conquistato il titolo di seconda malattia con cui il mondo avrebbe dovuto fare i conti.³⁰

Vivere in un contesto stressante, in cui lo stress è sempre più causato anche dalla nuova «flessibilità» del lavoro stesso, dalle nuove forme di *job insecurity* e da tutti i cambiamenti di cui abbiamo detto nel paragrafo precedente, è nocivo per la salute mentale e fisica di chi lavora. Per questo si parla sempre di più di 'rischi psicosociali',³¹ cioè di tutte quelle caratteristiche ambientali che possono costituire una minaccia all'equilibrio fisiologico e psicologico del lavoratore³².

Queste possono essere fisiche (come rumori, polvere, luminosità dell'ambiente...), relative al compito (riguardano cioè il carico del lavoro, gli orari, la complessità del compito...), relative al ruolo (possono, ad esempio, avere a che fare con l'ambiguità e il conflitto di ruolo), sociali (nel rapporto con colleghi e superiori), relative alla carriera (per esempio legate alla competizione e all'evoluzione della propria carriera), organizzative (legate quindi ai processi di valutazione, alla gestione della leadership...), relative ai processi di cambiamento (che possono avere a che fare con incertezza e insicurezza), relative a eventi traumatici (come gli incidenti).³³

Il livello di distress a cui le persone sono sottoposte, e in cui le stesse aziende e organizzazioni vengono coinvolte, sta rendendo il sistema insostenibile per i lavoratori,³⁴ e di questo dato si parla sempre di più. Anche la giurisprudenza e le istituzioni nazionali e internazionali non

hanno potuto evitare di constatare questo aspetto: dagli anni 2000 si stanno moltiplicando gli studi e anche le nuove normative che cercano di tutelare i lavoratori, di fronte a questi nuovi rischi.³⁵

Il secondo problema è che lo stress, per quanto sembri cinico dirlo, ha un costo per le aziende. Lascio un momento da parte il punto di vista di chi lavora e ti invito a guardare solamente i dati che riguardano le organizzazioni: lavoratori stressati sono lavoratori che si ammalano di più, dunque rimangono spesso più assenti, risultano meno motivati, producono meno. Il cosiddetto 'costo nascosto' di ambienti aziendali nel quale il livello di stress è molto alto è stato evidenziato essere estremamente rilevante in termini di produttività e di guadagno effettivo:

«In aziende ad alto livello di stress, le spese in assistenza sanitaria sono quasi il 50% maggiori rispetto ad altre organizzazioni. In Europa, secondo l'agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, si attesta a 136 miliardi di euro la perdita di produttività, compreso l'assenteismo per malattia. Lo stress da lavoro causa tra il 60 e l'80% degli incidenti ed è stimato che oltre l'80% di tutte le visite mediche sia dovuto allo stress.»³⁶

Le persone che attivano in maniera frequente le risposte psicofisiche allo stress possono infatti manifestare sintomi comportamentali come l'eccessivo consumo di tabacco e di alcool, l'eccessivo consumo di farmaci, e possono verificarsi casi di assenteismo, di aggressività, di isolamento sociale, di turnover.³⁷

In molti casi, come abbiamo detto, si arriva ai disturbi psichici: è stato stimato che i disturbi di depressione e ansia costino all'economia mondiale quasi 1 trilione di dollari all'anno, in termini di mancata produttività³⁸. Il costo economico totale dei disturbi psichici nei 28 Paesi europei arriva a toccare i 600 miliardi di euro nel 2018,³⁹ mentre nel 2020 possiamo prevedere un dato superiore, anche a causa della pandemia di Covid-19, che ha notevolmente peggiorato lo stato di salute mentale della popolazione europea.