

BENESSERE ORGANIZZATIVO, SVILUPPO DELLA PERSONA

Dal benessere al benessere per un futuro migliore

Intervista a Enzo Spaltro

a cura di Daniela Rimicci

Dopo l'era delle guerre siamo entrati nell'era delle connessioni. Il cambiamento è in atto e ognuno è chiamato a darsi da fare, a dare il meglio per sé e per gli altri. Il benessere organizzativo può esistere a partire da una società diversa, fatta da persone diverse. Le persone stanno bene se stimano se stesse, se sono motivate e se hanno un orizzonte temporale lungo. 'Insieme', però, si fa di più e meglio. In questo, all'interno delle organizzazioni, la direzione del personale ha un ruolo cruciale. Non esiste un 'libretto delle istruzioni', ma un Decalogo del Benessere: i principi sono molto semplici, ma possono fare la differenza.

Abbiamo scambiato qualche battuta con il Professor Enzo Spaltro, che sostiene questi temi ormai da molti anni attraverso l'omonima Fondazione, per capire insieme se è possibile adottare degli strumenti efficaci e da cosa 'ripartire' per assicurare il benessere delle persone nelle nostre aziende. Il professore ha coniato da tempo il neologismo *benessere*, e tutta una serie di 'tecnologie di intervento' di cui leggeremo in questa intervista. Quali sono? Come le possiamo applicare all'interno delle organizzazioni? Quali i suggerimenti per i direttori del personale?

Parliamo di benessere delle persone...

Questo è un tema complesso ed è necessario partire da alcune premesse, difficili ma possibili, se vogliamo raggiungere risultati diversi da quelli attuali. Dobbiamo smetterla di parlare di economia e, soprattutto, di piangerci addosso: dobbiamo iniziare a fare cose divertenti. Impariamo di più e meglio se facciamo cose divertenti.

Ma per farlo dobbiamo modificare il linguaggio bellico e malestante di un'era di guerre che sta finendo: è ormai iniziata l'era delle connessioni, delle relazioni e del piacere. Ogni persona ha il diritto di stare bene e, per favorire il processo, dobbiamo ricominciare dalla cultura e da un linguaggio benestanti. Ci sono ancora troppe 'sacche' di malessere irrisolto –come la disoccupazione o la fame– nella cultura occidentale... per questo è necessario cambiare le premesse. O meglio, 'cambiare il modo di cambiare': il cambiamento deve essere percepito non come sofferenza, ma come piacere. Come un gioco. Solo così avremo la possibilità di cambiare la situazione da malestante a benestante.

Come si fa a 'cambiare il modo di cambiare'?

Portiamo il cambiamento fuori dai discorsi truci relativi alla crisi. Tagliamo il filo del ricatto teso da chi terrorizza i popoli con minacce da millenni di cultura bellica, anche per dare a noi stessi una possibilità di cambiare il nostro modo di organizzarci e di lavorare.

Bisogna, intanto, porre una distinzione tra benessere e benessere. Il benessere deriva dal passato, da esperienze negative che non si vogliono ripetere: è un fatto etico. Il benessere, il bello, è il futuro: è la speranza di benessere, di un mondo migliore.

Cosa può dirci di più sul neologismo da lei coniato: 'benessere'?

Il benessere è la speranza di un benessere futuro. Il benessere di per sé non esiste: bisogna inventarlo. La differenza tra benessere e benessere è dimostrabile anche nella nostra storia, attraverso il meccanismo maschi-femmine. In una società pacifica ci sono molte più donne, come sta accadendo in questi ultimi decenni. Al contrario della predominanza maschile che delinea una società di guerre, come fu in passato. Questo spiega il passaggio dall'era delle



guerre all'era delle connessioni. Mentre potremmo impersonificare questo concetto nella figura di papa Francesco, il quale sta tracciando un segno di cambiamento importante. La speranza di benessere futuro è una scommessa ed è già benessere.

Lei affronta il tema del benessere parlando di cittadinanza e democrazia. Può raccontarci il senso di questi ambiti per raggiungere il benessere?

La democrazia e la cittadinanza sono, rispettivamente, ma anche reciprocamente, causa e conseguenza. La democrazia è strettamente collegata al benessere da cui consegue la cittadinanza, il lavoro, che deriva a sua volta dalla cittadinanza.

Negli anni '80 ho scritto un *Decalogo del benessere*, fatto di semplici, efficaci e un po' dimenticati 'comandamenti' che vorrei rinnovare in questa occasione:

1. è meglio star bene che star male;
2. si sta meglio in compagnia che da soli;
3. qualunque cosa ha un suo contrario;
4. l'oggettività, di solito, è la soggettività dei potenti;
5. il malessere esiste e va scoperto, il benessere invece di per sé non esiste e va inventato;
6. le cose che piacciono riescono meglio di quelle che non piacciono;
7. si sta meglio ad andare d'accordo piuttosto che a vincere;
8. la qualità produce la quantità;
9. la bellezza produce più benessere della bontà;
10. la bellezza è la speranza di un benessere futuro.

L'undicesimo comandamento recita così: la speranza di benessere è già benessere e si può chiamare *benessere*.

Il discorso diventa tecnico: come si fa a realizzare i dieci comandamenti? A tal proposito, con la Fondazione Enzo Spaltro e l'Università delle Persone –con l'obiettivo di generare un benessere soggettivo, diffuso e condiviso– stiamo per pubblicare un *Breviario del benessere* grazie al quale il lettore avrà la possibilità di riflettere su uno specifico argomento, o situazione, ogni giorno. Ed ecco che, in

Medico, laureato in clinica medica e specializzato in medicina del lavoro, è considerato il pioniere della psicologia del lavoro in Italia. Per due volte Presidente della SIPS (Società Italiana Psicologia), fonda e dirige la *Fondazione Enzo Spaltro* e l'*Università delle Persone* a Bologna. È stato professore ordinario per trenta anni presso l'Università di Bologna.



È lo studioso italiano più conosciuto al mondo nel campo della psicologia del lavoro e delle relazioni industriali. Ha insegnato in molte università straniere, negli Stati Uniti, in Sud America e in Europa.

Enzo Spaltro ha scritto più di 80 libri e moltissime pubblicazioni scientifiche. Ha fondato nel 1968 con Alberto Mondadori e Caio Primo Odescalchi la rivista *Psicologia e Lavoro* di cui è da allora direttore. Ha collaborato con più di duecento prestigiose imprese italiane, fra le quali Eni, Barilla, Ferrero, Italsider, Alitalia. È consulente di prestigiose istituzioni e associazioni.

questo nuovo modo di pensare, l'economia non può più chiamarsi tale né essere ciò che è stata fino a ora. Ovvero una teologia, non una scienza: l'economia va sostituita con la psicologia. Gli economisti e i governi blaterano azioni e misure, evidentemente poi disattese: quando la risorsa è scarsa –come è ora–... è scarsa. Si sta meglio o peggio, non bene o male.

Due elementi da cui non possiamo esimerci per realizzare un benessere comune?

In questa società delle connessioni, dobbiamo tenere più in considerazione due problemi psicologici senza i quali non possiamo 'andare oltre', verso un benessere reale. L'autostima e l'orizzonte temporale, due concetti base.

Un semplice esempio di orizzonte temporale vissuto in modo opposto lo vediamo nell'approccio al viaggio.



Alle organizzazioni interessate al valore delle persone, proponiamo un percorso di cambiamento culturale che porti il management a condividere e rendere pratica quotidiana, tre concetti chiave: fiducia, rispetto, esempio. La prima cosa che investiamo in un business non è il denaro ma la fiducia: il denaro è comunque un atto di fiducia, una promessa a corrispondere un valore nel futuro. La fiducia reciproca rende superflua un'elevata formalizzazione e una dettagliata specificazione delle regole dello scambio, diventa garante nello scambio stesso. I manager delle aziende, attribuendo fiducia e responsabilità ai subordinati, in particolare nei ruoli e nelle attività discrezionali, costruiscono una flessibilità di controllo ideale. Riteniamo che la necessità di controllo è inversamente proporzionale alla capacità di motivare. Diciamo ai capi: il rispetto è la base di ogni business di successo. Nessuno vi lascerà avvicinare abbastanza da 'farsi toccare' se non rispetta quello che fate e quello che siete (K. Roberts). Se cercate collaboratori e non solo esecutori allora avete

bisogno del rispetto. Dare l'esempio deve diventare una capacità base della professionalità manageriale, insegnata, richiesta e valutata quanto le altre capacità classiche, come decidere, motivare, programmare. Dal semplice sorridere, ringraziare, essere puntuali, all'adottare e mantenere un comportamento coerente con le pratiche insite nei concetti di fiducia e rispetto, fino a fare diventare tutto ciò un modello etico-valoriale. Rendere concreti questi concetti significa sostenere se stessi e tutti quelli che ci sono intorno nel miglioramento continuo della persona. Il benessere è 'essere belli' nel modo di stare nel mondo.

Vincenzo Caporaso, partner di Quaero



La densità del tema trattato da Enzo Spaltro è tale che non bastano poche righe per descriverne in concreto la realizzazione nelle aziende.

Tre strade, però, per aprirsi all'introduzione del decalogo Spaltiano nelle aziende, possono essere:

- l'obiettivo che ha in sé la maggiore generatività di azioni da implementare, sarebbero dei workshop per far confrontare i dipendenti insieme all'organizzazione sulle reali esigenze degli uni e degli altri al fine di lavorare 'per' e 'con' il benessere. Si tratta di gestire una complessità sistemica, dove le connessioni, di cui Spaltro parla, non si creano automaticamente mentre gli impliciti culturali agiscono in modo sotterraneo. In tal senso diventa necessario aprirsi a un dialogo adulto, dove si vinca tutti insieme. Qualche realtà aziendale che ce l'ha fatta noi la conosciamo, quindi non si tratta di una 'mission impossible';
- se l'organizzazione non si apre alla ricerca di un tale confronto, non ci resta che lavorare sugli individui, attraverso una responsabilizzazione, laddove fosse necessario, della sua dimensione di benessere individuale nonché della sua dimensione influenzante nel creare benessere e clima nell'organizzazione;
- di certo il 'direttore delle persone', come Spaltro auspica venga chiamato, rimane una figura determinante nel proporre le politiche su tale tema non solo verso i dipendenti ma soprattutto a un tavolo negoziale con gli azionisti.

Un bel laboratorio operativo rivolto ai CEO e ai loro board, di apertura a nuovi modelli culturali si può fare! E quanto vi abbiamo raccontato è solo l'inizio di molte azioni realmente applicabili nelle aziende per costruire modelli di produttività e benessere che vadano a braccetto...

Rita Muci, Frederique Sylvestre, partner Gruppo Before



Amsterdam-Bologna, 50 euro. Bologna-Amsterdam, 200 euro. Perché? Perché un olandese prenota due mesi in anticipo il suo volo, mentre l'italiano pochi giorni prima: non siamo abituati a ragionare di anticipo, abbiamo un orizzonte temporale molto breve.

Mentre sull'autostima si deve ammettere che l'italiano, in generale, piange sempre... e pensa che tutto ciò che è italiano non vada mai bene: l'atteggiamento autodistruttivo non può che portare al fallimento. L'Italia è piena di 'cose buone': dobbiamo vederle, crederci e prendercene cura. Se sono minoranza possono diventare, e forse lo sono già, maggioranza.

Il fatto è che bisogna decidere cosa fare. Per cambiare bisogna concretizzare un potere, ovvero avere la capacità di provocare – o impedire – dei cambiamenti sostanziali.

Oltre i poteri di base (legislativo, esecutivo, giudiziario),

esistono un quarto potere – quello mediatico –, un quinto potere – lavoro, capitale e finanza – e un sesto potere: il potere dell'*apprendimento*. In assoluto il più potente.

Imparare è esercitare questo potere: possiamo imparare cose che ora non possiamo nemmeno immaginare. Impariamo 'insieme' per imparare di più. Occorre accelerare lo sviluppo col sesto potere.

Il benessere, quindi, come si cala in termini concreti nelle organizzazioni? Bisogna partire da una 'bella società'?

Bisogna realizzare sei belle relazioni: parlare, scrivere, gesticolare, fare gruppo, organizzare, ascoltare. Prima ci vuole il coraggio mentale che deve essere poi seguito dal coraggio operativo e dalla realizzazione di nuove idee. Questi discorsi sembrano teorici, mentre sono molto pratici...

Credo che Enzo Spaltro abbia già detto praticamente tutto parlando del benessere. Forse è soltanto necessario aggiungere qualche particolare operativo. Ripeterei, innanzitutto, il tema centrale della cultura e dell'educazione. Spaltro afferma che *"Prima ci vuole il coraggio mentale che deve essere poi seguito da coraggio operativo e dalla realizzazione di nuove idee."* Questa frase credo sia 'assonante' con la mia proposta di dare spazio nelle organizzazioni a Dioniso e Atena. Sarebbe lungo e astratto approfondire questo concetto; in sintesi possiamo dire che ciò significa aggiungere nelle organizzazioni l'imprevedibile (la casualità di cui parla Spaltro) e la giustizia (la lotta contro la corruzione è un tema centrale ricordato da Spaltro).

Sul piano operativo suggerisco che nelle organizzazioni:

- si riduca fortemente l'approccio 'il business per il business': si facciano progetti e prodotti perché piacciono, perché hanno ricadute sociali, perché sono stimolanti, il tornaconto verrà;
- si assumano più filosofi, letterati, artisti anche nei ruoli chiave del management;
- si costruiscano bei luoghi in cui lavorare;
- si diano retribuzioni eque e si stabilisca un differenziale contenuto tra il salario più alto e quello più basso;
- si promuovano forme di pagamento con e tra i fornitori e i clienti basate su monete alternative (e/o sul baratto);
- si promuovano mostre, rassegne culturali, proiezioni cinematografiche etc. all'interno dei luoghi di lavoro anche autoprodotte dai lavoratori.

Mario Catani, senior partner Plan Bologna





Noi che di mestiere attraversiamo il territorio delle aziende di questi anni ed entriamo in contatto con le persone che le abitano, sappiamo per esperienza diretta, che la crisi sta trasformando, in modo radicale, il panorama mentale.

C'è più sofferenza, disorientamento, talvolta squilibrio, rispetto a una decina di anni fa, spesso c'è la percezione dolorosa di scivolare come pietre rotolanti su un piano inclinato, ma, al tempo stesso, c'è una più ampia e piena consapevolezza, che è consapevolezza del disagio e anche consapevolezza del desiderio di stare meglio. Quel che manca per far fiorire una vita aziendale più piena, più equilibrata, più connessa con la meraviglia del momento presente è una vera e propria tecnologia della felicità.

Per stare meglio non basta volerlo: occorre apprendere, intraprendere una via.

Oggi la frontiera più avanzata in tema di felicità possibile è costituita dalla *mindfulness*.

La parola *mindfulness* descrive contemporaneamente uno specifico stato della mente, quello in cui siamo presenti, aperti, fluidi, centrati, consapevoli del nostro corpo, dei nostri pensieri, delle nostre emozioni e le tecniche attraverso cui si può realizzare questo stato.

È qualcosa di molto pratico e concreto, cioè un insieme di metodi di lavoro su di sé che attualizzano le tecniche sofisticate delle tradizioni di consapevolezza di matrice orientale.

I tempi sono del tutto maturi per proporre interventi di *mindfulness* all'interno delle aziende: le persone sono pronte, aperte alle esperienze di lavoro su di sé, del tutto disposte a sperimentare proposte che vadano nella direzione di uno stare meglio concretamente possibile.

Si possono progettare e realizzare nuovi interventi di formazione, non più pensati all'interno di un paradigma che tenta faticosamente di introdurre nuovi e ulteriori *input* dentro spazi mentali saturi, ma viceversa pensati per fare spazio, per allentare le tensioni, per aprire.

Si può pensare a una formazione relazionale che parta dall'ascolto di sé e non più dall'apprendere tecniche di influenzamento.

Si può pensare a una leadership non più anacronicamente muscolare ed egoica ma invece creativa ed empatica proprio perché fondata sulla consapevolezza di sé. Ormai è del tutto evidente agli occhi di ciascuno di noi, la relazione che esiste tra un'esperienza soggettiva felice e una prestazione di successo. È giunto il momento in cui i capi azienda e i direttori del personale, cioè coloro che si occupano –per ruolo– di persone, operino gesti di coraggio e aprano spazio a questa possibilità.

Marco Poggi, senior partner MIDA e fondatore di MindfulLab

Bisogna adottare delle 'tecnologie di intervento' con delle azioni possibili, a partire dal sistema-Paese.

Cambiare la segnaletica, le connessioni e l'alimentazione. Provare la statistica per casualità: i campioni casuali sono molto più rappresentativi (la rappresentatività è casuale). Occorre provare a eleggere alcuni rappresentanti col sorteggio. Distinguere tra salario e reddito, e stipulare un minimo e un massimo del salario. Istituire un reddito di cittadinanza o di sopravvivenza, che permetta di giungere al lavoro, non il contrario. Istituire delle monete collaterali o forme di baratto per sopperire alla schiavitù della liquidità. Cambiare il ruolo delle forze armate: mai al di fuori dei confini nazionali. Lottare contro la corruzione: estirpare l'uso di risorse pubbliche per scopi privati. Lottare contro ogni tipo di infortunio, stradale, casalingo o lavorativo. Riappropriarsi del futuro con una formazione continuativa. Abolire le città capitali: nella società delle connessioni di parla di leadership, ma le città leader o le capitali non servono più. Occorre uscire dalla vendetta e insegnare il perdono nelle scuole: si spreca troppo tempo in picche e ripicche. E poi aumentare l'autostima, la motivazione e l'orizzonte temporale. Attivare le connessioni tra concetti e associazioni di idee. Valorizzare le risorse tipiche dei territori.

Ci vuole un programma a lungo termine. E occorre tempo affinché il cambiamento sia effettivo, ma tutto è possibile. Bisogna volerlo e agire.

Parliamo di gruppi di persone. La condivisione arricchisce il singolo e, di conseguenza, il gruppo...

È necessario ricominciare da una bella educazione, dalla

qualità dei nostri comportamenti. Dal singolo al gruppo il benessere ha un effetto 'a cascata'. Purtroppo siamo abituati a volere l'assenso, invece del consenso. Ecco perché bisogna agire alla base, ricominciare dalla scuola. Si tratta di mettere in gioco il tempo con una nuova mentalità. I ragazzi devono imparare a stare insieme, a organizzarsi e lavorare in gruppo, e a volere il bene dell'altro imparando il perdono. Imparare il bene comune.

A volte il benessere deve passare anche dal malessere?

Il malessere esiste già di per sé, al contrario del benessere. Il 'trucco' deve essere quello di prendere le persone che stanno male e farle stare bene. Dobbiamo sviluppare l'importanza della vita rispetto al lavoro: prima deve esistere un diritto di cittadinanza che garantisca un reddito di sopravvivenza...

Quando Lei parla di benessere ai direttori del personale cosa dice loro? Secondo il suo punto di vista cosa dovrebbero fare per garantire il benessere dei collaboratori? Con quali strumenti?

I direttori del personale sono stati, per troppi anni, dei 'militari': chiedo loro di non esserlo, di non agire come 'carabinieri' ma pensare e agire come 'filosofi'. Suggerisco loro di concentrarsi sul sesto potere: parlare del e per il futuro, potenziare l'apprendimento. Di sviluppare delle connessioni. Di cambiare il loro *job title* da 'direttore del personale' a 'direttore delle persone'. Essere i garanti del benessere delle persone. Di occuparsi anche di cose rischiose, avere più coraggio, inventare più che scoprire il benessere nel lavoro.