

Organizzazioni Emotive (Creative e intelligenti)

Tra Welfare aziendale responsabilità, partecipazione e resilienza

Immanuel Kant

Agisci considerando l'umanità sia per te stesso che per gli altri, non come semplice mezzo ma come nobile fine.

Papa Francesco

Il welfare è uno degli elementi importanti che tengono viva la dimensione comunitaria di un'azienda, con "responsabilità sociale", "parità di trattamento salariale tra uomo e donna" e "coniugazione tra tempi di lavoro e tempi di vita".....Agire bene, rispettando la dignità delle persone e perseguendo il bene comune, fa bene all'azienda. C'è sempre una correlazione tra azione dell'uomo, impresa e futuro di un'impresa.....L'agire economico, è sempre anche un fatto etico e un'economia sana non è mai slegata dal significato di ciò che si produce. Nella responsabilità sociale dell'impresa, è importante lavorare insieme per costruire il bene comune e un nuovo umanesimo del lavoro, promuovere un lavoro rispettoso della dignità della persona che non guarda solo al profitto di breve periodo o alle esigenze produttive, per una vita degna, sapendo che il bene delle persone e il bene dell'azienda vanno di pari passo ad una partecipazione inclusiva.

Madre Teresa di Calcutta

Non è tanto quello che facciamo, ma quanto amore mettiamo nel farlo. Non è tanto quello che diamo, ma quanto amore mettiamo nel dare.

Ralph Vaull Starr

Reach high, for stars lie hidden in your soul. Dream deep, for every dream precedes the goal

Primo Levi

L'amare il proprio lavoro (...) costituisce la miglior approssimazione concreta alla felicità sulla terra"

**A Rosita,
Camilla, Caterina, Carlotta e Francesca**

*Presentazione di Don Virginio Colmegna
Prefazione di Enzo Rullani
Post-Fazione di Luca Solari*



**Tutti i diritti d'autore saranno versati alla
Casa della Carità di Milano guidata da Don Virginio Colmegna**

Sponsor ufficiale



Ringraziamenti

Come sempre ogni responsabilità ed errore di quanto qui ripreso e contenuto è solo ed esclusivamente dell'autore, ma certo le sue parti migliori hanno beneficiato di ampie e ricche discussioni con molteplici amici e colleghi e tra questi in ordine alfabetico devo ricordare: Sergio Albertini - Università di Brescia, PierPaolo Andriani - Kedge Business School di Marsiglia, Roberta Apa - Università di Bergamo, Dan-Andrei Balan - Worldpay London, Andrea Boitani - Università Cattolica di Milano, Luigi Bonomi - Idrosanitaria, Michele Bonetti - OMB-Saleri, Stefano Bocchi - Università di Milano, Tiziana Bonomi - Spedali Civili di Brescia, Riccardo Cappellin - Università di Roma2, Luigi Cattani - New York University, Francesco Casarin - Cà Foscari, Paolo Cervari - Consultant, Lorenzo Cilli - YouFarmer, Lorenzo Cinquepalmi - Studio Avvocati Brescia, Luigi Colombo - Orrick Europe, Giuseppe De Luca - Università di Milano, Ivan De Noni - Università di Padova, Richard Fontaine - Montreal University, Marco Gambaro - Università di Milano, Andrea Ganzaroli - Università di Milano, Silvia Gilardi - Università di Milano, Letizia Giorgetti - Università di Milano, Gianpiero Gobo - Università di Milano, Gianluca Gorni - OMB-Saleri, Gianluigi Guido - Università di Lecce, Caterina La Porta - Università di Milano, Chiara Lupi - Este e Sviluppo & Organizzazione, Manuel Morandi - Siderweb, Luigi Orsi - Università di Milano, Luca Pellegrini - IULM, Tonino Pencarelli - Università di Urbino, Paride Saleri - OMB-Saleri, Carlo Pignatari-consultant, Bernardino Quattrococchi - Università di Roma "La Sapienza", Alessandro Ronchi - OMB-Saleri, Elita Schillaci - Università di Catania, Pierluigi Troncatti - Consultant, Giancarlo Turati - FasterNet, Luca Zanderighi - Università di Milano, Stefano Zapperi - Università di Milano. Ringrazio anche gli studenti dei miei corsi e laureandi che hanno voluto commentare per iscritto molte mie provocazioni rispondendo a interrogativi "scivolosi" e tra questi Chiara Calvi, Leonardo Fontana, Marco Pilia.

Infine devo ringraziare in modo particolare Don Virginio Colmegna (Casa della Carità di Milano) Enzo Rullani (ViU di Venezia) e Luca Solari (Università di Milano) che hanno pazientemente letto il libro nella sua interezza e mi hanno onorato di scrivere i loro commenti in piena libertà, aggiungendo freschezza e novità come Presentazione, Prefazione e Postfazione.

Indice

Presentazione di Don Virginio Colmegna , *Casa della Carità* di Milano

Prefazione di Enzo Rullani, VIU, *Venice International University*

Post-Fazione di Luca Solari, *Università di Milano*

INTRODUZIONE

La triangolazione virtuosa tra produttività cognitiva, creatività e benessere. Le forze della felicità dall'olocrazia "olivettiana" alle emozioni

A – Imperfezioni di mercati e gerarchie tra coordinamento inefficiente e psicologia

B - L'unità di Tempo di lavoro-non lavoro verso costruibilità del senso ed emozioni: "produzione di benessere a mezzo di benessere"

C - Bilancio domestico e spese degli italiani: forze del benessere e capitale semantico verso una gioia condivisa

PRIMA PARTE

1 - Alcuni note di contesto macro-micro, rilevanza di industrial policy e impatto dell'Industry 4.0 "oltre" le disuguaglianze.

1.1 – Il valore di engagement del Welfare aziendale di secondo livello

1.2 - Diseguaglianze e globalizzazione

1.3 - Le cause profonde del ritardo

2 – Welfare di prossimità tra reti di PMI e artigiani nelle *local policy* di eco-sistemi territoriali per la condivisione di *commons*

3 – Auto-organizzazione, responsabilità e intenzionalità tra governance del ciclo di vita e promozione delle *core –competences*

3.1 – Alcuni casi virtuosi tra servizi eco-sistemici, welfare territoriale e Responsabilità Sociale: Luxottica, Prada, Federfarma, Synlab, OMB Saleri, Fluidmec, Camozzi Group, ENEL, FLORIM e Caffèina

SECONDA PARTE

4 – I rapporti tra produttività e benessere: le interazioni tra salute individuale, di comunità, organizzativa e dei contesti ambientali.

5 – Approccio ecologico tra produttività cognitiva , "potenziali di benessere" e qualità dei profitti di lungo periodo

6 - Organizzazioni e rapporti uomo-macchina, comunità di saperi e competenze: dalla scomposizione fordista alla ricomposizione digitale verso *smart working & smart organization*?

6.1 - I modelli organizzativi e le trasformazioni etico-eco-tecno-sociali tra partecipazione, conoscenza e circolarità

6.2 – *Human centered manufacturing & experience digital world*

6.3 – Emozioni , gestione e costruibilità organizzativa “oltre” gerarchie e istruzione informata da Shakespeare a Spinoza

7 – L’ *Emotional Management* oltre la “Grande Frattura”

7.1 - *Emotional Competences*

7.2 – “Noi” VS. “Loro” e *social brain hypothesis* nelle dinamiche organizzative/inter-organizzative per un apprendimento sociale

7.3 - Mente e corpo, coscienza e comportamento: da Plutarco all’inestricabile. Fino all’anima?

7.4 – Promozione del clima collaborativo e delle risorse emozionali ed empatiche

7.5 – I potenziali personali e il piacere del bene nella “Vita Buona” dell’ “Impresa Sana”: da Seneca a Hume e Kafka alla “modernità”

8 – La Felicità al Lavoro nelle relazioni organizzative: tra non ordinabilità di senso, affettività ed empatia e un “Lavoro Felice”. Soluzioni meta-organizzative e non gerarchiche

8.1 - Dalle competenze di Intelligenza Emotiva al *sensemaking* “oltre” il conflitto

8.2 - Contesti di azione umana e *multisensorialità* risonante: le sfide organizzative di una relazionalità situata nei processi di coordinamento

8.3 - Competenze e capacità tra stati emotivi e motivazionali accoppiando il “saper fare” ad un “saper essere”: dal work engagement al gruppo

8.4 – Diffondere felicità al lavoro costruendo un lavoro felice agendo sull’intelligenza emotiva gruppale (*PACES*) verso l’azienda *thriving*

9 – Conoscere disimparando e reimparando. *Emotional bridge*: dai saperi alle competenze esperienziali alla creatività condivisa, per un apprendimento sperimentale-laboratoriale

9.1 - Collaborazione come predisposizione emotiva ad apprendere a coo-petere e le funzioni di *scaffolding*

9.1.2 – Risorse *endowed - created: scaffolding*, potenziali e collaborazione

9.1.3 – *Tutorship* allargata e supporti di rete: la centralità delle relazioni d’interazione cooperativa e rinforzo del capitale semantico

9.1.4 – Costruttivismo situato: tra sociabilità e tecnologie condivise per un apprendimento collaborativo

9.1.5 – *Employeeeship* come mediazione culturale collaborativa nella pluriversalità dei saperi “oltre” controllo e leadership

9.2 - Leadership antropocentriche, interattive e di ascolto: tra emozioni, empatia, divertimento ed *individual empowerment*

TERZA PARTE

10 – Le organizzazioni dalle “pratiche razionaliste” ai giochi interazionisti, educativi e partecipativi tra potenziali creativi, emozioni e felicità

10.1 - Comunicazioni di massa tra distorsioni emotive e “illusioni realistiche” nella pubblicità per bambini

10.2 - *Neuromarketing*: emozionare il consumatore o consumo emotivo?

11 - Lavori ed emozioni che cambiano le organizzazioni “oltre” il controllo e ritorni di soddisfazione per lavorare meno e meglio: una mappa di trasformazioni ed effetti in indagini europee

12 – Nuovi modi produrre e consumare in un tessuto linguistico-emozionale come funzione circolare strutturante di Industry 4.0: eco-sistema tecno-sociale e fiduciario di ecologie cooperative.

12.1 – L’organizzazione come paesaggio emotivo: la *mindfulness* verso attenzione, osservazione e creatività per vedere l’invisibile da Henry James a Sherlock Holmes

12.2 – Il paesaggio ambientale e green dell’organizzazione felice nel rapporto con la natura: da Vincent van Gogh alle fabbriche “giardino” per l’uomo

13 – Un *Nuovo Patto Sociale* per il rinascimento civile di un capitalismo partecipato, solidale, responsabile e inclusivo

13.1 – “Oltre” il “Capitalismo compassionevole” verso partecipazione e condivisione (trasparente) del rischio

13.2 - I “malfunzionamenti” del capitalismo come fattori strutturali e non congiunturali verso un “benessere” senza aggettivi

13.3 – Trasformazioni organizzative d’impresa, statuti di proprietà-gestione partecipativa e il caso italiano: nuove alleanze tra rischio e potere, tra decisione e competenza, tra individuo e comunità

13.3.1 - Sette temi per aree integrate di azione proprietario-manageriali

13.4 – *Management/worker buyout*: Casi di partecipazione dei dipendenti a proprietà e gestione per inspessimento relazionale e mobilitazione di *emotional by-in*

13.5 - Tra Stato e Mercato “inclusivi” per l’ascensione sociale di emergenti classi medie

14 - Alcune Prime Conclusioni: dall'auto-realizzazione alla responsabilità all'etica, dal civismo alla felicità

15 – Bibliografia

Presentazione

Responsabilità Sociale d'Impresa, imprenditori e persone per un modello di sviluppo diverso

Don Virginio Colmegna

Presidente Fondazione *Casa della Carità* “Angelo Abriani” (Milano)

La crisi ha portato a un cambiamento del ruolo dell'imprenditore: l'impresa è oggi legata a uno scenario più ampio rispetto al passato. Temi come valore condiviso, ruolo degli stakeholder, progetti per le comunità e valori quali integrità, responsabilità, legalità sono entrati a far parte del nostro agire quotidiano. Rimettendo insomma al centro delle trasformazioni in corso le persone e - come dice Luciano Pilotti in questo libro - le loro emozioni, che è la fonte massima del nostro vivere insieme. È cambiato lo scenario socioeconomico: noi europei rappresentiamo il 7% della popolazione mondiale, il 25% del PIL e il 50% del welfare. Su 7 miliardi di persone, 5 vivono in condizioni di povertà; la ricchezza è concentrata in pochissime mani; la classe media si è ristretta e impoverita; la ripresa economica è difficile. È cambiato anche lo scenario ambientale. Negli ultimi 60 anni la popolazione mondiale è cresciuta del 180%, i consumi d'acqua del 215% e di energia del 375%. Dobbiamo ragionare su un modello di sviluppo diverso dove qualità e benessere, inclusione e partecipazione siano strumenti per ridurre le disuguaglianze, perché o cresciamo insieme o non cresciamo per niente, come gli ultimi due decenni hanno dimostrato.

Papa Francesco in documenti come *l'Enciclica Laudato Si'* o l'esortazione apostolica *Evangelii Gaudium* ci spiega come due fattori quali ricercare esclusivamente il profitto e il cosiddetto paradigma “tecnocratico” generino quella che lui chiama la “cultura dello scarto”. Lavoratori anziani espulsi dal mercato del lavoro o giovani che non riescono ad entrarvi, malati psichiatrici, migranti, popolazioni indigene sono alcune delle categorie che rischiano di ritrovarsi nelle condizioni di “avanzi”, soggetti fuori dal sistema esattamente come gli oggetti inutili, i prodotti obsoleti, le aree dismesse o contaminate. «Abbiamo dato inizio alla cultura dello “scarto”», scrive Francesco, «Non si tratta più semplicemente del fenomeno dello sfruttamento e dell'oppressione, ma di qualcosa di nuovo: con l'esclusione resta colpita, nella sua stessa radice, l'appartenenza alla società in cui si vive, dal momento che in essa non si sta nei bassifondi, nella periferia, o senza potere, bensì si sta fuori. Gli esclusi non sono “sfruttati” ma rifiuti, “avanzi”». Ma il Papa ci consegna anche una speranza, importante per credenti e non credenti: ci stimola a dotarci di uno sguardo diverso e a fare appello alla capacità della creatività umana di costruire alternative. Francesco ci suggerisce uno sguardo “di sistema”: tutto è in relazione e tutto è connesso; il mondo è una sorta di ecosistema, agire su una parte provoca effetti su tutte le altre. E allora ecco la necessità di una “conversione ecologica” (espressione di Alex Langer ripresa diverse volte nell'*Enciclica Laudato Si'*), che non è una

mera preoccupazione ambientalista, ma l'espressione di una trasformazione profonda che dobbiamo attuare perché indispensabile per il futuro della vita sulla Terra.

In questo senso, l'impresa che cambia e si muove nel mondo deve tener conto di tali problematiche in modo che il generare lavoro e benessere sia lo strumento migliore per contrastare disuguaglianze, povertà e degrado ambientale. Serve allora più crescita sostenibile con sviluppo, includendo. Ne traiamo la consapevolezza profonda che un lavoro sano, in una organizzazione inclusiva e partecipata, con una remunerazione "giusta" è anche un lavoro felice e dunque fa bene alle persone e alle organizzazioni oltre che all'ambiente e alla società - come ci dimostra Luciano Pilotti in questo saggio.

Buona occupazione e crescita economica con il benessere delle persone (e dell'ambiente) nella responsabilità sociale non sono in antitesi con la competitività, ma anzi ne sono delle leve essenziali per una redditività di lungo termine. Perché sono alla base di un modello che può comporre cooperazione e competizione con la riduzione delle disuguaglianze e accrescendo e valorizzando le varietà di culture e tradizioni, dentro e fuori l'impresa, accogliendo e integrando in una articolata e complessa comunità di destino.

Persone e imprese insieme sono direttamente coinvolte nella tutela del futuro del nostro pianeta, un bene comune e imprescindibile del quale prenderci cura insieme e che ritroviamo nei Bilanci Sociali di molte imprese dinamiche e competitive. Per rispondere ad una tale domanda – come dice Pilotti - serve dunque l'impegno congiunto di imprese, lavoratori, cittadini e territori verso un modello di sviluppo per una crescita più sostenibile, partecipata, inclusiva ed equa che, da una parte, diffonda gli effetti positivi dell'accesso alle nuove tecnologie e, dall'altra, consolidi diritti di cittadinanza con maggiore formazione e apertura delle frontiere. Le imprese che sapranno porsi su questa linea di sviluppo e di promozione delle persone ne vedranno anche i risultati, per sé e per l'umanità tutta verso una società più giusta e di senso.

Fra etica e business dunque c'è un legame stretto, molto più stretto di quel che normalmente siamo portati a pensare, e di tipo non residuale, che genera innovazione inclusiva e sociale con al centro l'uomo e i suoi bisogni. Si assegna fondamentale importanza al concetto di bene comune inteso non solo come principio morale, ma come requisito necessario per soddisfare interessi generali e specifici come quelli di un'azienda in un'ottica di lungo periodo. Perché è ormai evidente a tutti – soprattutto dopo la crisi devastante iniziata nel 2008 e che forse non ci ha ancora lasciato - che i mercati non sono sempre in grado di certificare in assoluto l'utilità sociale di un'impresa per quanto essa possa funzionare bene ed in modo efficiente. Insomma, come si dice in questo libro di Pilotti, i mercati sono imperfetti così come le organizzazioni, ma se rimettiamo al centro l'uomo e i suoi bisogni andremo a ridurre molte di queste imperfezioni attenuando gli effetti più dolorosi, verso un modello di sviluppo sostenibile accompagnato da un "Nuovo Umanesimo" del quale abbiamo urgente bisogno.

Prefazione

Enzo Rullani, Università Cà Foscari di Venezia

In questo libro, Luciano Pilotti ci offre una rappresentazione ricca e intrigante del futuro del lavoro e delle organizzazioni produttive, partendo empiricamente da quanto sta emergendo, a macchie di leopardo, nel nostro presente.

L'esperienza di tutti i giorni ci dice che è in corso, un po' in tutti i settori, una transizione accelerata che de-potenzia gli assetti e i vantaggi competitivi ereditati dal secolo scorso, e comincia a sperimentare – nel bene e nel male – alcune delle caratteristiche emergenti nel mondo digitale e globale post-2000. Le forme di vita, di lavoro e di produzione che sono immerse in questo nuovo contesto vengono progressivamente re-inventate, sia pure con grandi differenze nelle diverse imprese e nei diversi paesi, per sperimentare nuovi modi di generare valore, che danno accesso alle potenzialità del nuovo paradigma digitale/globale. Al tempo stesso, in questa trasformazione, ciascuno deve trovare metodi efficaci per prevenire o correggere i fenomeni negativi (emarginazione, disoccupazione, resistenza inerziale) discendenti da innovazioni non a caso chiamate disruptive, come quelle che si affermano nel mondo digitale/globale in formazione. Queste innovazioni sono infatti capaci – se non regolate – di sovvertire in modo anarchico e conflittuale gli assetti pre-esistenti, e la loro assimilazione ordinata è una condizione necessaria per rendere sostenibile i percorsi di transizione che oggi sono avviati – in condizioni di incertezza e rischio crescente - dalle imprese e dai territori.

Il rapporto tra lavoro e aziende si trova al centro di questa trasformazione.

Non sono più proponibili, nel nuovo contesto post-2000, né i rapporti gerarchici di controllo dall'alto, ereditati dal secolo scorso e assolutamente egemoni, nell'interpretazione della modernità, nel periodo d'oro del fordismo (1900-1970); né le forme di collaborazione flessibile, basate sul contatto fiduciario e informale tra persone che fanno parte dello stesso sistema di prossimità (il distretto industriale), addensato intorno ad un "campanile" della periferia industriale, nel periodo 1970-2000.

Nelle grandi imprese che diventano post-fordiste, le gerarchie del comando – una volta imposte da rapporti "verticali" disegnati dall'alto in basso – tendono oggi a de-verticalizzarsi. Nella sperimentazione delle diverse forme di smart working, si comincia, infatti, nelle imprese che sono più sensibili al cambiamento in corso, ad abbandonare il controllo diretto del tempo- lavoro, basato sul timbro di ingresso e di uscita stampato sul "cartellino", per stabilire, invece, un rapporto basato su obiettivi condivisi ex ante e su risultati misurati ex post. Diventa così possibile – e necessario - lasciare margini crescenti di autonomia ai dipendenti, ai vari livelli dell'organizzazione (manager, quadri, tecnici, operatori di linea, comunicatori, venditori e distributori commerciali), chiedendo loro di assumere una responsabilità su progetti e risultati condivisi.

In parallelo, la transizione verso il mondo digitale/globale comincia a modificare, in modo visibile e rilevante, anche le pratiche economiche e sociali tipiche dei distretti industriali e l'operatività dell'impresa diffusa. Le filiere di prossimità stanno infatti perdendo il loro carattere chiuso e informale, per alimentare la formazione di *global value chains*. In questo passaggio, cambia la logica di costruzione della filiera stessa: le diverse fasi e funzioni devono oggi essere connesse dalla capacità - delle singole imprese e delle singole persone - di operare in modo aperto e codificato, usando allo scopo gli appropriati automatismi digitali e l'interazione a distanza. Insomma, anche nei distretti industriali, le relazioni allacciate dalle imprese più innovative diventano *glo-cal* e le capacità impiegate richiedono l'uso di codici, programmi, significati condivisi. Tutte cose che possono essere ottenute solo attraverso un investimento non banale nella sperimentazione del nuovo, attivando processi apprendimento che coinvolgono le persone. Si tratta, infatti, di mettere a punto, in ogni organizzazione e in ogni filiera, capacità e linguaggi che vanno oltre quello che esse possono imparare dall'esperienza pratica e dall'immersione nel sapere tradizionale, sedimentato nel luogo.

Perché la traiettoria di transizione abbia inizio, dunque, le imprese devono investire nella creazione di nuovi vantaggi competitività, aderenti al paradigma digitale/globale emergente. Ma non si tratta di un investimento (come quello in macchine) che l'impresa possa fare per conto proprio, sulla base di calcoli di convenienza che considerano le persone da impiegare dei "puri" mezzi, gestiti dalle decisioni dell'organizzazione aziendale. In realtà, le nuove forme di produzione impongono di realizzare un processo di co-investimento che coinvolge direttamente le persone a cui affidare compiti decisionali e produttivi. In realtà, è la soggettività delle persone coinvolte nel lavoro, che torna in campo: per governare la nuova dialettica di rapporti e di interessi che si apre tra aziende e persone, serve una nuova consapevolezza da parte di tutti.

Le persone – con i loro bisogni, la loro emotività, la loro creatività e capacità di condivisione – devono, in altri termini, tornare al centro della scena produttiva. Ma, al tempo stesso, devono cambiare, adottando una logica più complessa che in passato, che somma l'apprendimento di nuove capacità, adatte al mondo digitale/globale, allo sviluppo di atteggiamento pro-attivo verso i temi della generazione di valore, non più demandati ai "capi" ma fatti propri da ciascun attore dell'organizzazione.

In ogni azienda che voglia muoversi in questa prospettiva, management e lavoratori si trovano, così, coinvolti in una logica di reciproca attenzione alle esigenze della controparte. Il libro mette a fuoco questa trasformazione del rapporto tra aziende e lavoro, nei suoi vari aspetti. Due soprattutto:

- la corresponsabilizzazione sul risultato che si traduce in un rapporto di collaborazione produttiva tra l'azienda e il dipendente su obiettivi condivisi e che va organizzata adottando nuove procedure, misure, significati condivisi;

- l'interesse crescente delle due parti del rapporto di lavoro per il welfare aziendale. Ossia per prestazioni specifiche che le aziende - in forma individuale o collettiva – predispongono a favore dei propri dipendenti, ad integrazione di quelle previste dal welfare pubblico di natura universalistica.

I campi di sperimentazione del welfare aziendale sono ormai molti, e continuano ad espandersi nel corso del tempo, riguardando ormai la copertura di spese sanitarie, l'integrazione delle prestazioni pensionistiche, contributi ad hoc finalizzati a rendere possibili esperienze culturali o turistiche interessanti, servizi forniti in funzione delle esigenze della famiglia e dei processi formativi che coinvolgono i dipendenti o i loro familiari. E così via.

L'analisi di Pilotti consente di dare un significato pregnante alla crescita delle prestazioni di welfare aziendale che, come dimostrano i diversi casi esaminati nel libro, integrano in modo sempre più rilevante il compenso monetario pagato al lavoro dipendente, grazie anche ai vantaggi fiscali ad esse riservati.

Non si tratta di integrazioni marginali, riducibili a forme di paternalismo indulgente verso i bisogni dei dipendenti, o a premialità specifiche, di volta in volta contrattate ma prive di significato generale. Al contrario, ci spiega Pilotti, si tratta di una delle manifestazioni più rilevanti del processo di coinvolgimento reciproco, per gradi, che si sta realizzando tra le aziende e i loro dipendenti.

Le aziende, prendono iniziative che vanno in questa direzione perché si trovano ad affrontare livelli crescenti di complessità, di codificazione e relazione, che impongono di mobilitare l'autonomia intelligente delle persone a cui vengono affidate decisioni e prestazioni critiche per il risultato da conseguire.

D'altra parte, gli uomini che accettano di operare in tale prospettiva di condivisione progettuale e di rischio, possono farlo efficacemente solo se mettono in gioco la loro partecipazione emotiva – non solo strumentale - alle scelte da fare e ai processi che ne derivano. Ma, per farlo, hanno bisogno di vivere in un ambiente in cui si sentano considerati e valorizzati in quanto persone: *soggettività* che sono portatrici di fini propri, e non come semplici mezzi da usare strumentalmente per raggiungere finalità dettate da altri.

Si apre così – con questi passaggi – una prospettiva di condivisione dei fini che va oltre l'uso razionale dei mezzi. Il valore viene creato attraverso la collaborazione intersoggettiva, diventando, in questo modo, uno *shared value*, per usare la terminologia proposta da Porter e Kramer : un valore co-prodotto dalla filiera e da tutti i soggetti che ad essa forniscono i loro apporti: imprenditori, manager, lavoratori dipendenti, fornitori, gruppi sociali presenti nei territori di insediamento.

La co-produzione di valore (nella logica dello *shared value*) implica però cambiamenti non sempre facili da adottare. In primo luogo, essa richiede lo sviluppo di una visione del lavoro diversa da quella gerarchica e strumentale del passato, dando spazio alle

aspettative, ai significati, all'assunzione di rischio da parte delle persone che sono coinvolte nei processi di generazione del valore. Non solo all'interno dell'azienda, ma anche nella filiera e nei territori con cui essa opera.

Rispetto a questo orizzonte di interessi e di attese, l'azienda – se vuole corrispondere alle nuove esigenze dell'intelligenza distribuita, da valorizzare nelle filiere digitali/globali - si trova ad assumere una responsabilità che la rende partecipe delle esigenze e dei desideri delle persone coinvolte.

Certo, non tutte le aziende lo capiscono e non tutte lo fanno: accanto ad alcune sperimentazioni "di frontiera", resta un sistema di operatori che rimangono alla finestra, in attesa di vedere se le nuove idee messe alla prova dai leader danno risultato utili o alla fine restano esperimenti incompiuti. Senza dire che rimane comunque una platea di imprese e di lavoratori che non segue con attenzione questi sviluppi, consolidando nel tempo un pregiudiziale scetticismo in materia.

Del resto è sempre stato così. Come in tutte le transizioni che abbiamo conosciuto nella storia della modernità, il nuovo emerge in alcuni segmenti del sistema economico e sociale, e si propaga poi successivamente agli altri: non senza resistenze, conflitti e possibili arretramenti. Qualche volta dovuti ad un contrasto oggettivo di interessi rispetto alle nuove possibilità; in altri casi, ad una scarsa comprensione delle potenzialità cui le nuove forme di produzione e di relazioni danno accesso.

Libri come questo, che rendono visibile la trama delle nuove relazioni tra capitale e lavoro, ci aiutano a superare il mis-matching iniziale che caratterizza ogni transizione, andando avanti con pragmatismo e intelligenza creativa nella costruzione condivisa del futuro possibile. La focalizzazione sul welfare aziendale offre un campo di ideazione e sperimentazione di soluzioni e relazioni di nuovo tipo, che può creare spirito di condivisione e attenzione reciproca. Contaminando le pratiche operative dell'organizzazione, in cui occorre ricercare strade nuove, che facciano leva sulla collaborazione intraprendente di tutti i soggetti interessati. Si tratta infatti di mettere alla prova una visione dialettica del cambiamento in corso, capace di superare – con riscontri oggettivi, dimostrabili - la contrapposizione sterile tra tecno-pessimisti e tecno-ottimisti che rischia di ritardare e rendere confusa la transizione in atto verso il paradigma emergente.

La rilevanza del welfare aziendale, su questo versante, nasce da una ragione molto semplice (anche se spesso sottovalutata nella pratica manageriale e imprenditoriale di oggi). Se le aziende si interessano davvero delle persone che vogliono mobilitare, è essenziale che siano pronte ad assumere e fare proprio il punto di vista dei propri dipendenti: un punto di vista che somma necessariamente problemi personali e problemi aziendali. La disponibilità a creare una piattaforma bene organizzata che risponde a questa intersezione di interessi e di esigenze può così diventare, nel tempo, una base

solida, durevole, di condivisione, a cui ancorare i programmi di collaborazione produttiva di volta in volta concordati.

Come suggerisce Pilotti, per arrivare a questa sintesi, bisogna superare due ostacoli ideologici che spesso impediscono di vedere o di credere nella prospettiva dello *shared value* sopra delineato.

Da un lato, occorre abbandonare la prospettiva di un capitalismo condannato alla conflittualità permanente, tra interessi opposti, che ha segnato la storia della modernità nel corso dei due secoli passati. Non si tratta più di mediare – con i contratti di lavoro o con le decisioni di programmazione pubblica - tra interessi contrapposti che possono solo trovare forme di compromesso contingenti. Si tratta, invece, di dare forma ad Patto Sociale – suggerisce l'autore – che consenta “il rinascimento civile di un capitalismo partecipato, solidale, responsabile e inclusivo”, nella logica appunto della co-produzione a cui le parti in causa apportano risorse differenti ma complementari. Che sono riconosciute reciprocamente e valorizzate appunto per la loro complementarità.

Dall'altro lato, è necessario fare evolvere l'assetto sociale consolidando il terreno intermedio tra Stato e Mercato, in modo da creare reti sociali inclusive, che siano permeabili all'“ascensione sociale delle emergenti classi medie”. Le forme di management che danno spazio a diverse modalità di partecipazione dei dipendenti alla progettazione del futuro, alle decisioni da prendere e alla condivisione del rischio relativo identificano un campo di sperimentazione critica del nuovo, in merito al quale l'autore offre diversi suggerimenti e indicazioni pratiche.

In ambedue i casi, il percorso di maturazione del nuovo nelle organizzazioni esistenti - fino a realizzare un paradigma coerente e condiviso di generazione del valore - è lungo e accidentato.

Non tutto si potrà vedere realizzato a breve. Ma, se si vuole essere parte attiva della transizione in corso, occorre adottare la logica del viaggio verso un porto di arrivo che non potrà essere raggiunto a breve termine, ma richiede fiducia nelle proprie capacità e una non banale identificazione del porto di arrivo, verso cui tendere. Questo libro di Pilotti offre strumenti utili in ambedue le direzioni: ci spiega quali sono le cose rilevanti verso cui occorre muoversi e ci dice se abbiamo (o no) le capacità per farlo.

L'idea generale il libro trasferisce a chi lo legge con attenzione nelle sue diverse parti, è che l'Italia – con le sue imprese e le sue persone - ha tutte le capacità necessarie per andare avanti nella transizione verso il mondo digitale/globale che ci attende nel prossimo futuro.

Ma bisogna imparare a sperimentare il nuovo, facendo un investimento sul futuro e assumendone i rischi relativi. Bisogna, in altre parole, essere disponibili a cominciare il viaggio fin da ora, con uno spirito aperto alle novità e alle sperimentazioni, senza che il porto di arrivo sia garantito a priori. Per questo il rischio va condiviso, tra tutti gli attori che devono investire sul nuovo e hanno interesse ad arrivare alla meta. Aziende e persone

possono sperimentare e imparare quanto serve a rendere sostenibile la traiettoria di co-innovazione in corso, purché vadano avanti insieme, in nome di un riconosciuto interesse comune.

In un paese ricco di creatività, ma anche di cultura individualistica, non è una scelta facile e forse non sarà una scelta fatta da tutti. Ma l'importante è che il viaggio cominci, vincendo lo scetticismo che spesso, da noi, accompagna l'evocazione del futuro possibile, quasi sempre immaginato come un'avventura che si deve fare altrove, con energie, rischi ed eventuali perdite da parte di altri. Magari usando alcune suggestioni offerte da questo libro per tornare ad essere protagonisti – tra gli altri – nella costruzione di un paradigma che possa valorizzare al meglio, senza timidezze, il poco e il tanto scaturito dalla nostra storia.

Introduzione

In questo capitolo si introducono i principali concetti che saranno trattati nel corso di questo libro. Si parte da una panoramica su come il sistema economico nel suo complesso possa essere orientato verso il benessere. A seguire, si discuterà delle imperfezioni del mercato e delle principali teorie psicologiche. Infine, si farà accenno alla “produzione di benessere a mezzo di benessere” e ai concetti di *mindfulness* e gioia condivise.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Benessere, creatività e produttività cognitiva;
 - Easterlin’s Paradox;
 - Produzione di benessere a mezzo di benessere;
 - *Mindfulness*.
-

1 La triangolazione virtuosa tra benessere, creatività e produttività cognitiva. Le forze della felicità dall’olocrazia “olivettiana” alle emozioni¹

Il fattore strategico del futuro nella società della conoscenza e dei mondi digitali è la qualità del capitale umano e delle relazioni che le danno forma, non solo la disponibilità di materie prime o di tecnologie avanzate. Utile a forgiare la transizione concreta da approcci tecno-centrici (per rigidità e pesantezza) ad approcci antropocentrici (per leggerezza e flessibilità) verso organizzazioni eco-resilienti, motivanti e abilitanti per un

¹ Una prima versione preliminare e sintetica di questo lavoro connesso alle tematiche del welfare aziendale è stata presentata e discussa al Convegno Internazionale “*Impresa, lavoro e non-lavoro nell’economia digitale*”, Università degli Studi di Brescia, Facoltà di Giurisprudenza, *Giuristi d’Impresa*, 12-13 ottobre 2017

nuovo *Umanesimo del Lavoro* nella costruibilità di un senso condiviso del nostro inesausto *apprendere ad apprendere* per prosperare². Nella consapevolezza che dentro ad ogni lavoratore, manager o imprenditore – così come in ogni *user* - troviamo sempre una persona attratta dal senso di vertigine dei limiti della nostra specie e affamata di conoscenza per esplorare il loro inesausto superamento tra emozioni ed empatia.

Quindi, è fondamentale il dibattito sulla crisi del welfare state e sul rilancio di un welfare di secondo livello come “complementare” a quello consegnatoci da ‘800 e ‘900, sempre più fragile in tutti i paesi industrializzati per sostenibilità del debito, mutamenti sociali (di famiglia, lavoro, speranza di vita, mobilità, istruzione, gender gap, migrazioni), cambiamenti tecnologici e di rapporto con la natura (clonazione, fertilità indotta, biotech, neuroscienze, ecc.). Entrato nel vivo sia con studi appropriati e sia con strumenti di policy e intervento adatti, come emerso anche dalle varie iniziative di discussione accademiche e professionali e/o sindacali in Italia e in Europa. Strumento per assorbire - almeno in parte - diseguaglianze diffuse e riavviare dinamicamente l’ascensione sociale accrescendo produttività e creatività condivise con incremento di salari reali, riducendo i costi aziendali e di interi sistemi territoriali insediati da cluster di PMI. Ma soprattutto trasformando le organizzazioni dalla meccanica rigidità fordista di comando e tecnologica alla flessibilità collaborativa e di *networking* dei mondi digitali accelerati dall’Industry 4.0. Che dovrebbe servire a rispondere al fenomeno planetario endemico diffuso di insoddisfazione al lavoro che porta circa il 70% delle persone nei luoghi di lavoro alla demotivazione e dunque a lavorare male e in modo non interessato o deprimente³, distruggendo senso che poi si trasferirà anche nella vita privata.

Evoluzione che, come vedremo, riporta la persona al centro dei processi e, in particolare, nel rapporto tra organizzazioni, digitalizzazione ed emozioni dopo che il fordismo aveva nettamente separato macchine e uomo⁴. Processo che avveniva lungo le tracce lasciate da Adam Smith prima e poi da Max Weber, Taylor e Beveridge, pur nella potente modernità di concetti come quello di divisione tecnica del lavoro, di burocrazia, di sistemi di macchine integrate e, in fondo, di processi organizzativi. Trasformazioni che accompagnarono il passaggio tra la prima rivoluzione industriale (1.0, energia meccanica e della macchina a vapore) e la seconda (2.0, elettricità e chimica, motore a scoppio,

² E dove il concetto stesso di strategia (delineato da linearità, verticalità e prevedibilità) capace di adattamento, è sostituito da quello più efficace di *ecologia* (definito da circolarità, orizzontalità e imprevedibilità) e capace di partecipare della complessità, “costruendola”. Cfr Schema di comparazione sotto tra economia moderna e post-moderna.

³ E’ quanto emerge da una ricerca Gallup(2017) a livello internazionale.

⁴ Rinviamo per questo alla esaustiva ricostruzione della transizione degli ultimi 200 anni di trasformazione industriale a Patrizio Bianchi (2018), *4.0 La Nuova Rivoluzione industriale*, Il Mulino, Bologna. Inoltre, in relazione al mondo digitale a Rullani-Rullani (2017), *Dentro la Rivoluzione Digitale*, cit.

energia petrolifera) fino alla terza (3.0, telecomunicazioni e ICT, informatica distribuita) degli anni '70 del '900, e ora alla quarta o digitale (4.0, IoT, 3D, *Artificial Intelligence*, *cloud computing*, simulazione processi) in corso nell'ultimo quindicennio e post-crisi. Nella consapevolezza ormai dimostrata della veridicità del paradosso di Richard Easterlin (*Easterlin Paradox*) introdotto nel 1974 che, esplorando le ragioni della contenuta diffusione della moderna crescita economica, concluse che nel corso della vita la felicità⁵ delle persone dipende molto poco dalle variazioni di reddito o in generale della ricchezza. Paradosso che veniva spiegato dal fatto che, quando aumenta il reddito, e dunque il benessere economico, la felicità umana aumenta fino a un certo punto, ma poi comincia a diminuire, seguendo una curva a parabola con concavità verso il basso⁶. Il significato è chiaro nella multipla deduzione che più le persone sono felici e più renderanno sul lavoro, e tuttavia, che il reddito crescente non è sempre in grado di offrire tutta la felicità domandata che ci si aspetterebbe, perché quella ricchezza monetaria non tutto può comprare. Inoltre, che - se ciò fosse vero, come le ricerche sembrano confermare - per accrescere la produttività delle persone dobbiamo cambiare i modelli organizzativi (verso de-gerarchizzazione e de-strutturazione) per un loro maggiore coinvolgimento (diretto e indiretto) investendo sulle loro relazioni e sulla loro *life career* (e non *task career*), e che sia tale da produrre maggiore benessere intrinseco (piuttosto che estrinseco), oltre che dell'eco-sistema di appartenenza. Recuperando quanto Alfred Marshall già nel 1890 sosteneva domandandosi che cosa fosse l'impresa, rispondendo “...il luogo deputato dove si forma il carattere delle persone”. Una idea – quella espressa nel paradosso di Easterlin - si ritrova “anticipata” pur diversamente formulata, anche nel pensiero economico moderno classico a partire da Adam Smith. Il padre dell'economia politica moderna evidenzia, infatti, come “il figlio del povero (*poor man's son*) lavora giorno e notte per acquisire talenti superiori ai suoi concorrenti” spinto dall'idea ingannevole (*deception*) che il ricco sia più felice o “possieda maggiori mezzi per la felicità”. E tuttavia, essendo la capacità di godere dei beni fisiologicamente e temporalmente limitata, l'uomo più ricco – pur risolvendo molti problemi quotidiani - può consumare non molto di più del povero. Perché – pensava Smith - la minor quantità di beni consumabili è compensata dalle minori preoccupazioni e dalle migliori relazioni sociali rispetto al ricco che vive continuamente preoccupato di proteggere i suoi beni, e rischia di invecchiare in solitudine e deluso per non aver raggiunto la felicità e, inoltre, invidiato dai suoi simili nella comunità. Ma l'affermazione “rivoluzionaria” di Smith fu che accrescendosi i profitti privati reinvestiti nella produzione - e dunque in macchine e nuova occupazione - quella ricchezza

⁵ Cfr. Concetto di *felicità oggettiva* proposto da Kahneman in Bruni-Porta, *Felicità ed Economia*, Guerini e Associati.

⁶ Che si rappresenta matematicamente come una derivata prima positiva che ad un certo punto di crescita del reddito pro-capite diventa negativa (derivata seconda negativa).

reinvestita si sarebbe distribuita anche verso il basso e cioè, diventando più ricchi si reca beneficio a tutti (*trickle down theory*). Smith - in questo modo - assumeva la seguente equazione: [*egoismo* = *altruismo*] e che il mix di *animal spirits* e meccanismi di mercato nel coordinamento degli scambi avrebbero fatto il resto, assegnando alla politica un ruolo “neutrale”, compresi gli effetti di “sgocciolamento”⁷. Il mondo idealizzato da Smith era più un auspicio atteso che non una realtà nascente, ma che solo in parte si realizzò. Perché quell’equazione forse si sarebbe potuta realizzare solo a tre condizioni auree concomitanti e non in conflitto:

- (A) Mercati “ben funzionanti” e assenza di costi transattivi; (concorrenza perfetta, informazione completa e diffusa onestà degli agenti, assenza di monopoli);
- (B) *Bramosia di ricchezza* non tanto rilevante da “violare” i principi di trasparenza e correttezza etica nella remunerazione dei fattori (capitale, terra e lavoro);
- (C) Stato come agente esclusivo nella realizzazione delle infrastrutture necessarie, materiali e immateriali, per la crescita della mobilità di merci, persone e capitali e per gli investimenti nella scienza e qualità del capitale umano e sociale⁸.

⁷ “Effetti di sgocciolamento”, ripresi da quasi tutti i Presidenti americani e con Reagan in particolare (e da non pochi Presidenti di paesi europei e dalla Thatcher negli anni ‘70) che cercavano di giustificare la “necessità” di ridurre robustamente le tasse ai ricchi pur senza alcuna prova di studi empirici che ne avessero dimostrato (e ne dimostrino) l’efficacia. *Trickle-down Theory* riutilizzata in dosi massicce da Trump in continuo e fortemente criticata da Papa Francesco. Per esempio, nell’*Evangelii Gaudium* del 2013 e nella recente *Laudato si’*, sostenendo che con robuste detassazioni dei ricchi “il bicchiere pieno non traborda ma si allarga miracolosamente”. Ma è Krugman (Nobel per l’economia, con tanti altri super esperti di finanza pubblica mondiali come Diamond, Saez e Romer) che offre una spiegazione logico-scientifica robusta delle ragioni per le quali lo “sgocciolamento” non si produce, ma anzi che tassando un po’ di più i super-ricchi se ne hanno solo benefici. Infatti, in un’economia competitiva senza distorsioni (che non esiste nella realtà, ma utilizzata dai politici conservatori) “ognuno viene pagato in base alla sua produttività marginale. Cioè,..., se vieni pagato 1000\$ all’ora, è perché ogni ora in più del tuo lavoro aggiunge un valore pari a 1000\$ ai risultati economici. Perché dunque preoccuparci di quanto lavorano i ricchi ? Ma,..., se un ricco lavora un’ora in più, aggiungendo 1000\$ per i suoi sforzi, il reddito combinato di tutti gli altri non cambia? Sì, finché quei 1000\$ sono tassati. Quindi, il beneficio sociale derivante dall’ottenere che gli individui ad alto reddito lavorino un po’ di più è il gettito fiscale generato da questo reddito addizionale, mentre il costo del loro lavorare meno è la riduzione delle tasse che pagano. Tassando i ricchi – dice Krugman - dovremmo solo preoccuparci di quante tasse riscuotiamo, e che possiamo stimare, conoscendo la reattività del reddito ante-imposte dei ricchi alle aliquote fiscali. Se, tuttavia, l’economia non è in concorrenza perfetta e sussistono rendite di monopolio di cui beneficiano i super-ricchi quella maggiore tassazione è ancora più giustificata”, favorendosi anche maggiore competizione ed effetti redistributivi da innovazione” (2019, *New York Times*).

⁸ Certo senza escludere che in una traiettoria secolare di lunghissimo periodo ed entro specifiche condizioni storiche e politico-sociali “auree” alcune politiche neo-liberiste possano avere prodotto anche qualche risultato positivo, per esempio nelle fasi di “salto” di epoca e/o di transizione tra fasi delle Rivoluzioni tecnologiche, come anche discusso nel libro di Alberto Mingardi, *La verità, vi prego, sul neoliberismo*, Marsilio NODI,

Condizioni di concomitanza che mai si sarebbero verificate. Anche perché l'eccesso di profittabilità può generare "bolle" di sotto/sovra-investimento, e, inoltre, la sotto-remunerazione dei lavoratori può incentivare l'abbandono di quella impresa da parte dei migliori talenti, a favore di altre o, anche, provocare crisi da sottoconsumo o sovrapproduzione. Spesso perché il rapporto tra consumo e investimento è mediato dal credito che è sospinto da segnali di fiducia (nell'uso dei risparmi privati da parte delle banche attraverso il tasso di interesse nel finanziamento degli investimenti) e senza la quale vengono meno sia i consumi e sia gli investimenti e dunque l'occupazione. Ma la fiducia è – in larga parte - un fattore soggettivo (o endogeno) sul quale agisce molto la psicologia (individuale e collettiva) delle persone e della quale va tenuto conto non essendo gli uomini agenti razionali, o non sempre tali, come invece postulava l'economia classica⁹ che ci trasferì l'idea che l'uomo fosse per sua natura aggressivo (dunque competitivo) ed utilitarista teso al soddisfacimento (individualistico) dei propri bisogni egoistici e materiali, ma che ciò nonostante rimarrebbe infelice. Infatti, ci si deve domandare, perché la gente compie tanti sforzi per procurarsi denaro se poi questo non consente di comprare felicità o benessere, e solo in parte la salute o una buona famiglia, oppure un buon livello di istruzione, o ancora, il tempo libero, che sono a volte e fino ad un certo punto correlati? Perché non lavorare meno e utilizzare gli incrementi di produttività per godersi maggiormente la vita? Vedremo, che un uomo soddisfatto non lo è solo per il reddito, perché non si vive per lavorare, ma per il senso da attribuire ad un *lavoro per la vita* che ci mette in una relazione emotiva ed empatica con l'Altro¹⁰ nella scoperta del Sé e della varietà. Il benessere soggettivo non dipende solamente da ciò che è transato sul mercato, né da ciò che è iscritto nel corredo genetico e nemmeno dai tratti della personalità, come

Venezia. Raramente i mercati si sono rivelati autosufficienti e capaci di per sé di "regolare" le grandi questioni planetarie dalla fame alle migrazioni, ai flagelli della salute, al *climate change*, alle disuguaglianze, o alle innovazioni radicali. Esacerbate dall'incrocio tra globalizzazione e finanziarizzazione dell'economia. I mercati hanno sempre avuto necessità di essere accompagnati da politiche industriali adatte, incentivi fiscali mirati e da un clima democratico oltre che da una società aperta, come corroboranti al loro "buon funzionamento" evitandone le distorsioni da *laissez-faire* ed evitando contemporaneamente un'eccessiva intrusione statale nell'economia. Cfr Mazzucato (2011), *Lo Stato Innovatore* e, inoltre, *The Value of Everything – Making and Taking in the global economy* (2016).

⁹ Yuval Noah Harari (2017), *Sapiens – da Animali a Dei. Breve storia dell'umanità*; Giunti Editore, Bompiani; Firenze (orig.2011)

¹⁰ Jeremy Rifkin (2011), *La Civiltà dell'Empatia – La corsa verso la coscienza globale nel mondo i crisi*; Mondadori. Biologia e neuroscienze degli ultimi 40 anni oltre alla psicologia ci hanno dimostrato che fin dalla tenera età e forse già nel grembo materno che uomini e donne manifestano questa esigenza di e capacità di relazionarsi con gli altri in modo empatico, percependo gioia o sofferenza (propria e/o dell'Altro) in loro assenza, dunque percependo la formazione dei sentimenti che poi diverranno morali e potranno essere scelti. Da un mondo agricolo dove la coscienza era governata dalla fede in Dio e in quello industriale governata dalla ragione, nel mondo dell'informazione e digitale quella coscienza diviene espressione di empatia quale capacità di costruire e scegliere relazioni con l'Altro che dovrà crescentemente fare i conti con la scarsità delle risorse naturali ed emotive essendo la terra e la razionalità limitate.

invece sostenuto nei principi della *set point theory*, perché c'è un ampio spazio di azione individuale e collettiva¹¹ capace di intrecciare condizioni sociali, salute fisica e meccanismi biologici (sottostanti)¹². Le relazioni interpersonali sono, infatti - secondo Robert Sugden - fonte di valore sia direttamente, inducendo una *corrispondenza di sentimenti* intrinsecamente piacevoli in grado di sostenere il senso di auto-stima personale, e indirettamente, contribuendo a rafforzare motivazioni di fiducia e di reciprocità¹³. Perché secondo lo Smith della *Teoria dei Sentimenti Morali*, socialità ed amicizia portano a svolgere compiti *insieme* in modo più efficace e stabile, aggiungendo valore alle loro attività via riduzione dei costi di informazione condivisi – potremmo dire – e dalla consapevolezza di *fellow-feeling*. Quest'ultimo processo non necessariamente coincide con una preoccupazione altruistica, ma sarebbe semplice espressione di un piacevole senso di cameratismo, derivante – secondo Smith – da *mutua simpatia*. Che, tuttavia, se allargato e ricorrente può consolidarsi in *capitale relazionale*, e diventare valore co-generativo, espressione di *sentimenti di corrispondenza* all'interno di un gruppo di individui attraverso conoscenza condivisa. Che si consoliderà con atteggiamenti, credenze e repertori emozionali e relativi segnali di risposte affettive, quale parte di un più generale *capitale semantico* emergente¹⁴.

Toccherà poi ad Arthur Cecil Pigou (1920), e più tardi a John Kenneth Galbraith (1958), oltre agli psicologi Brickman e Campbell (1971) di porre in evidenza l'utilità condizionata del reddito rispetto al benessere della persona o, più in generale, al benessere sociale. Da qui l'inspessimento degli studi sulle relazioni tra reddito e felicità¹⁵, in parallelo al dibattito sul Welfare State e agli strumenti per compensare l'andamento oscillatorio della domanda di beni e, dunque, di lavoro. Su questo corno del dibattito si incardinerà quello sul Welfare di secondo livello date la crisi di sostenibilità del debito a partire dalla metà

¹¹ Easterlin (2004), in Bruni, Porta, *Felicità ed Economia*, cit., p.52

¹² In contrasto, peraltro, con gli approcci classici delle "preferenze rivelate", che centrano i giudizi sul benessere di un individuo sulla base di un soggetto terzo esterno che osserva e valuta comparando, rimuovendo in questo modo tutte le soggettività differenziali.

¹³ Sugden R.(2004), La "corrispondenza di sentimenti" come fonte di felicità, in Bruni, Porta, *Felicità ed Economia*, cit. p. 168-169

¹⁴ Ingredienti essenziali nella produzione di beni relazionali sono il *fellow-feeling* e la *corrispondenza di sentimenti* che non necessariamente – secono la lettura di Sugden del contributo di Smith – si deve accompagnare ad atteggiamenti altruistici.

¹⁵ Il *paradosso di Easterlin* mette in crisi l'impostazione *main stream* di mercati orientati alla crescita, misurata in modo esclusivo sulla base del PIL, portando economisti e psicologi ad approfondire il tema di cosa intendono le persone per "felicità" e, inoltre, di cosa rende "felici". Se non vi è una relazione stringente e positiva tra benessere economico e una vita felice, allora ci si deve domandare quali obiettivi o stile di vita è meglio perseguire e quali le prospettive di welfare per una società che intenda rimettere al centro delle proprie politiche pubbliche la persona, così come l'impresa dovrà fare nella società della conoscenza e digitale investendo sulle relazioni tra le persone.

degli anni '90 del secolo scorso e dalle sfide della competizione globale, dei suoi effetti sociali, tecnologici, migratori e ambientali¹⁶.

A - Imperfezioni di mercati e gerarchie tra coordinamento inefficiente e psicologia

Dopo l'*imperfessione* dei mercati, dovuta all'incompletezza informativa e contrattuale nell'impossibilità sistematica di compensare efficientemente contratti di breve con contratti di lungo à *la Coase* (1930), l'impresa non può più essere considerata un semplice meccanismo di razionalità efficiente *input-output* che si attiva esogenamente, da una parte, secondo i principi dell'agente perfettamente razionale. E, dall'altra, un meccanismo che, internamente, separa lavoro e tecnologia dalla vita delle persone attraverso un coordinamento gerarchico e un controllo di tipo *top-down*, isolando informazioni e conoscenze specialistiche in staff di un comando centralistico e lento. Dobbiamo cioè fronteggiare anche le *imperfessioni* della gerarchia e della burocrazia, perché anche queste falliscono, per *bounded rationality* (Simon, 1957), perché il processo decisionale è limitato da diversi fattori: dalle informazioni incomplete e imperfette che possiede, dai limiti cognitivi della mente, dalla quantità finita di tempo disponibile, da propensioni all'opportunismo. Ma anche da anomia, eccesso di standardizzazione, coordinamento verticale incerto, frammentazione funzionale, complessità (interna ed esterna). Incompletezza, incertezza e complessità dei compiti che tentativamente vengono fronteggiate o "compensate" dallo sviluppo di risorse emotive per migliorare il coordinamento da una parte, e/o per la condivisione di "beni relazionali o comuni". Perché una concezione eccessivamente strumentale e competitiva delle relazioni interpersonali tenderà a scoraggiare la produzione di beni relazionali e la stessa generazione di externalità positive, così come contribuirà a limitare atteggiamenti camerateschi o collaborativi. Indebolendo l'efficienza-efficacia di sistemi istituzionali sia di mercato che di organizzazione. Quindi benessere soggettivo e beni relazionali sono in relazione tra loro, mentre sono in contrasto con una società competitiva che genera sistemi di valori per loro natura *relativi* e tra questi il successo e il potere, non certo la felicità che, in senso generale, può crescere attraverso una adeguata politica culturale di lungo periodo.

Infatti, come noto, la divisione del lavoro richiede congiuntamente *coordinamento tecnologico* e *coordinamento strategico-decisionale*, diversamente da quanto sosteneva Taylor nel 1911 (principi e filosofia poi adottati da Ford con la narrazione sulla *necessità*

¹⁶ Cfr. Coccozza, 2015, "Quale sviluppo per il capitalismo nel XXI secolo ? Un'analisi sociologica"; *Sociologia*, 1,90-95. Vedi anche Coccozza 2014.

per tutti del *Modello T nero* imposto dalla standardizzazione e da costi minimizzati dalla produzione di massa trasferiti su prezzi decrescenti o “accessibili”. Filosofia e applicazioni centrate sul dominio tecnologico da trasferire in minori costi attraverso la “modernità” di parcellizzazione (con tassi di apprendimento azzerati da semplicità e ripetitività dei compiti) e catena di montaggio imposte dalla potenza di una leadership di costo da economie di scala crescenti al crescere dei volumi fino alla soglia di capacità (per rendimenti decrescenti). Dominio tecnologico ed efficienza che attraverso aumento del reddito e dell’occupazione rendevano – secondo Taylor e Ford – la *soddisfazione* crescente e comunque compensata da un salario medio nettamente superiore a quello reperibile in agricoltura (e una fatica nettamente inferiore?) e che avrebbe “ridotto” tutte le insoddisfazioni emergenti¹⁷ (dentro e fuori la fabbrica) attraverso consumi di massa che sarebbero dovuti esplodere da lì a poco, secondo la logica del “di più è meglio del meno”¹⁸. Mentre esplosero due grandi conflitti mondiali e le tragedie del ‘900, per rivedere aumenti di consumo e redditi solo negli anni ‘60 del secolo scorso. Ciò tuttavia si sarebbe rivelato in contrasto con l’*Easterlin’s Paradox*, soprattutto in un contesto nel quale (dagli anni ‘70 in poi) crescevano i redditi e la domanda di beni immateriali, di intangibilità (oltre che di cultura), non monetizzabili, una domanda di relazioni e di empatia per compensare la vertigine del vuoto e scavare un senso.

Ma la divisione del lavoro – dicevamo – per produrre tutti i suoi effetti positivi richiede anche un *coordinamento strategico-decisionale* che va accoppiato ed equilibrato con quello tecnologico, che è reso possibile da una sorta di *meeting of mind*, un “incontro tra menti” e - potremmo dire – tra le molteplici sensibilità delle persone coinvolte. Dunque,

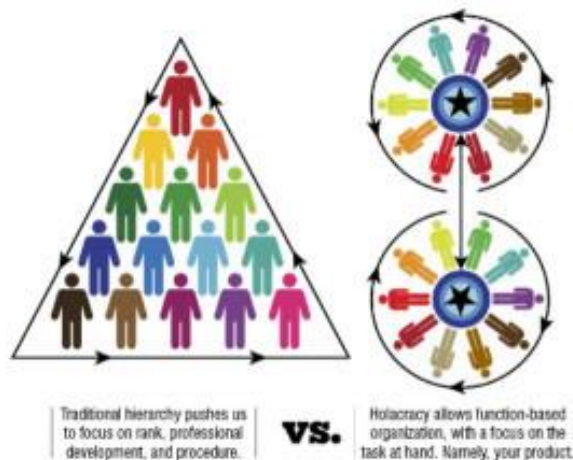
¹⁷ Che Charlie Chaplin “smentirà e smonterà” con le formidabili immagini di *Temps Moderne*, molto prima degli studi degli anni ‘60 su inefficienze e *side effects* della catena di montaggio, della gerarchia e del controllo con anomia e spaesamento relazionale.

¹⁸ Escludendo gli economisti la considerazione di *stati mentali soggettivi* e volendosi occupare solamente di comportamenti osservati e trattare di “preferenze rivelate”, ossia quelle rivelate non dal soggetto stesso ma da un osservatore esterno in grado di osservarne le scelte di consumo e poterle “confrontare”. Ma “convergendolo” – in parte - con gli psicologi nell’attribuire ad ogni individuo una capacità *data* di felicità, imposta dai tratti genetici e della personalità, riportando sempre lo stesso individuo a tornare al livello iniziale di soddisfazione o felicità, secondo le impostazioni della *set point theory*. Un ritorno, tuttavia, che, secondo Easterlin, è sempre incompleto, perché le circostanze di vita mutano nel tempo e nello spazio l’adattamento edonico individuale, producendo sul benessere effetti duraturi e non transitori (Easterlin, 2004, “Per una migliore teoria del benessere”, in Bruni-Porta, cit.). Inoltre, abitudini o consuetudini dimostrano che l’utilità di un individuo è influenzata da confronti con il passato e su più domini (non confrontabili). Così come le preferenze interdipendenti segnalano che l’utilità ritardabile di un individuo che possiede un certo tipo di beni è influenzato dal quantitativo di beni posseduto da altri e, anche in questo caso, non confrontabili. Quindi né adattamento edonico, né confronto sociale funzionano nello stesso modo in tutti i domini e per tutte le componenti dei singoli domini (Easterlin, 2004, cit., pp.48-49), per esempio tra beni materiali e non materiali o culturali. Così come il confronto tra “beni posizionali” e “beni non posizionali”. Nel tempo “adattamento edonico” e “confronto sociale” cambiano, anche per incapacità degli individui di prevedere i cambiamenti differenziali nelle aspirazioni all’interno di ciascun dominio, per esempio con sovrastima del tempo dedicato al dominio monetario rispetto a salute e a famiglia (Easterlin, cit. p.50).

“oltre” il significato latino *consensus ad idem* connesso ad una giurisprudenza contrattuale di *accordo sulle cose comuni*, ma con un significato più ampio e profondo derivante dal riconoscimento nelle persone delle loro emozioni e sensibilità valoriali da trasformare in sentimenti morali nella *compatibilità, responsabilità, intenzionalità e partecipazione*. Perché – come diremo più avanti – l’obiettivo partecipativo e motivante per i lavoratori non è più semplicemente una *task career* ma una *life career*, che coinvolge le *motivazioni intrinseche* (incentivi non monetari, impegno personale, curiosità, idealismo, indipendenza, socialità, tranquillità, giustizia) piuttosto che quelle *estrinseche* (incentivi monetari, dipendenza dal potere, timore di commettere errori, status, successo). Tanto più rilevante nella società della conoscenza o digitale dove l’innovazione tecnologica “sopravanza” l’innovazione organizzativa e per questo, quest’ultima va cambiata, a partire dall’organizzazione del lavoro, anche per evitare che robotizzazione e IA (o la macchina cognitiva impersonale dei social) ci sovrastino e sequestrino la nostra attenzione, come nella catena di montaggio taylorista-fordista del 1911 e nei molti *social* contemporanei. Cambiamento che non può avanzare attraverso un *neo-taylorismo digitale* che ripone al centro un core tecnologico (ma non sempre la persona) che domina su un’organizzazione che permane rigida, verticale e gerarchica, oltre che impersonale, ma guardando a nuovi modelli organizzativi come – per esempio - quelli *olocratici*, antigerarchici, orizzontali e modulari. L’*olocrazia*¹⁹ - riducendo gerarchia e controllo su individui e gruppi eterodiretti - è orientata ad auto-organizzazione, partecipazione, coinvolgimento e all’uso diffuso di intelligenza emotiva, atta a stimolare le motivazioni intrinseche e l’autorealizzazione, valorizzando le relazioni interpersonali e gruppalì. Un modello organizzativo emergente che si rifà di fatto alle virtù delle Città Stato dell’Antica Grecia prima e della “*bottega leonardesca*” del ‘400 poi e, più vicino a noi, agli approcci olivettiani degli anni ‘50²⁰.

¹⁹ Noto il lavoro di Brian Robertson, *Holacracy: The New management system for a rapidly changing world*. Che ha poi fondato HolacracyOne, un modello manageriale adottato da oltre 1000 aziende nel mondo.

²⁰ Di recente abbiamo l’esempio della *Governance 2.0* della Bitnation, azienda estone, paese dove è cresciuto molto negli ultimi anni l’e-government. La Bitnation sviluppa una tecnologia *Blockchain* come piattaforma di Governance “*do-it-yourself*” che consente agli e-residents o cittadini digitali globali (residenti in Estonia) di “superare” i sistemi di governance nazionali grazie a programmi come e-residency e Public Notary, certificando contratti sulla Blockchain, verificando o criptando documenti in forma digitale come se fossero firmati davanti ad un Notaio. Per esempio, creando una azienda estone online in 24 ore purchè corrisponda ad un indirizzo fisico estone, potendola gestire da qualsiasi luogo del mondo come emergente *Cryptoequity*.



Fonte: Robertson, *Holacracy*, cit.

Obiettivo di questo lavoro è allora quello – da una parte - di connettere l’accelerazione del dibattito sulle ortogonalità tra cambiamento organizzativo, ruolo delle emozioni e interazioni tra capitale umano, semantico e sociale, politiche di Welfare Aziendale (WA) e necessità delle imprese di accrescere la produttività, soprattutto quella a base cognitiva e digitale promuovendo intelligenza emotivo-collaborativa. Dall’altra, di sviluppare creatività condivisa, accompagnati da un senso di comunità di squadre coese e orizzontali per un lavoro condiviso e di senso in luoghi adatti ad accogliere, apprendere, formare e integrare²¹. Anche con spazi luminosi, verde, ergonomie multidimensionali e auto-gestione del tempo in un governo per obiettivi. In particolare, stimolando una creatività comunitaria per l’innovazione attraverso le leve di un miglioramento della qualità dei contesti organizzativi e motivazionali d’impresa, di *network* e di squadra a partire dai livelli di benessere delle persone e delle loro relazioni. Avviando quel processo che secondo Kuznets (1932) ci avrebbe aiutato a spostare l’attenzione dal PIL (*Prodotto Interno Lordo*) ad altri indicatori di ricchezza più attenti ai bisogni autentici delle persone e non monetizzabili da un qualche mercato, come – per esempio - il FIL (*Felicità Interna Lorda*)²²

²¹ Anche con spazi fisici adatti e appropriati, luminosi, e verdi, improntati ad ergonomie multidimensionali, oltre che con orientamenti all’auto-gestione dei tempi del lavoro in un governo per obiettivi per favorire creatività.

²² L’egemonia tecnica, intellettuale ed economica del PIL è forse arrivata al capolinea dopo anni di critiche ? Nel 1980, l’ONU ha presentato il suo *Human Development Index*, e nel 1995 il *think tank Redefining Progress* ha gemmato un indicatore alternativo come l’*Indicatore di Progresso Genuino*. Oggi, globalizzazione “azzoppata”, *disruptive innovation*, ampliamento delle disuguaglianze, migrazioni e *climate change* stanno accompagnando i *policymaker* ed esperti (economisti, sociologi, tecnologi, filosofi e antropologi) a ripensare le modalità di misurazione del benessere umano. Misure non più delimitabili entro indicatori strettamente economici e che vanno allargate anche al “percepito” per avere informazioni aggiuntive su comportamenti attesi e sul futuro per “anticipare” le predizioni che si auto-avverano anche attraverso *nudging approach* (o della “spinta gentile”, per cui incentivare e accompagnare i comportamenti è meglio di vietare o premiare

e, più recentemente, anche verso una micro-macroeconomia *agent-based*²³ o induttiva, capace di “incorporare” indicatori di benessere come i BES (benessere, equo e sostenibile)²⁴. Cresciuti nell’alveo della psicologia comportamentale e sperimentale degli ultimi 50 anni a partire dai Nobel Herbert Simon (1957) e poi Daniel Kahneman²⁵ e Amos Tversky che ci hanno mostrato come la mente umana non sia tanto legata ad una realtà oggettivamente *data*, ma essendo questa *percepita* se ne discosti - spesso considerevolmente - violando i “principi di razionalità” che hanno rappresentato per 200 anni le premesse logiche, filosofiche e normative di tutta l’economia moderna, neo-classica e neo-liberista in particolare. Fino a contributi più recenti come quello di Akerlof e Shiller (2009) che si sono misurati direttamente con i *failures* dell’economia moderna riflettendo sulla natura degli *Animal Spirits*²⁶ che già furono discussi da Adam Smith e da

direttamente). Nel 2008, l'ex-presidente francese Nicolas Sarkozy varò la *Commissione sulla Misurazione della Performance Economica e del Progresso Sociale*. Da qualche anno l’OCSE ha adottato un pacchetto di indicatori con il *Better Life Index*, e le Nazioni Unite hanno adottato dal 2011 la evocativa risoluzione “*La felicità: verso un approccio olistico allo sviluppo*”. Perché misurare solo ciò che ha numerario monetario nei mercati esclude molte variabili che hanno un riferimento forte con il benessere, almeno quello percepito (bellezza, salute, cultura, gusti alimentari, paesaggio, *sensemaking*, sofferenza, gioia, ecc.) e che possono anche aumentare la ricchezza monetaria. Il Governo inglese di T.May ha adottato recentemente il *Secretary of Happiness* contro la solitudine. Alcune Imprese grandi e piccole hanno introdotto il CEH, il *Chief Executive Happiness*, il manager della felicità, un HR manager che non si occupa solo di politiche retributive o *recruitment*, ma di azioni per migliorare i contesti aziendali orientati al benessere dei dipendenti. Certo il PIL fa riferimento ad indicatori “oggettivi” anche perché espressione di dati certi (perché passati) e, invece, la felicità ad indicatori “soggettivi”, dato che ognuno di noi ha un’idea diversa di felicità e quantomeno andrebbe riportata all’esperienza dei singoli paesi e, tuttavia, scarsamente confrontabili. Ma, costruendo indicatori standard su “*expected sentiment*” circa la “propria” felicità (per singolo paese), quella percezione soggettiva se associata ad un articolato schema di indicatori “oggettivi” potrebbe darci qualche informazione aggiuntiva non banale, seppure non risolutiva, nel tempo e nello spazio, tra entità nazionali o regionali disomogenee tra loro ma omogenee al loro interno. Tendenze che, nel tempo, potrebbero segnalare trend di rilievo su aumento o diminuzione di questa “felicità percepita” anche in relazione ai cambiamenti delle variabili cosiddette “oggettive” (reddito, occupazione, istruzione, povertà, diseguaglianze, ecc.). Cfr. Campanella, *IlSole24Ore*, Dossier, *Mappamondo* novembre 2016.

²³ *Agent-based modeling* è una tipologia di modelli micro-macroeconomici che si fondano sulla capacità di simulare le interazioni di agenti multipli (individuali e/o collettivi) nel tentativo di ricreare e predire l’emergere di fenomeni complessi e valutarne l’impatto sul sistema come un intero, che va oltre i perimetri del comportamento economico, integrando anche biologia e scienze sociali partendo da una scala micro delle azioni e dove l’intero è qualitativamente diverso dalla somma dei singoli comportamenti individuali come postula invece l’economia classica. Cfr. *Convegno dei Lincei*, 11 novembre 2018

²⁴ Indice composito sviluppato da ISTAT e CNEL per valutare il progresso di una società da un punto di vista economico, sociale e ambientale, supportato da misure di disuguaglianza e sostenibilità sotto l’ombrello di una licenza *Creative Commons*. Cfr. Pilotti, Ganzaroli, *Proprietà condivisa e Open Source*, F. Angeli, cit.

²⁵ Daniel Kahneman (2015), *Pensieri lenti e veloci*; Oscar – Mondadori, Milano; orig. 2011

²⁶ George A. Akerlof and Robert J. Shiller (2009), *Animal Spirits - How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*; Princeton University Press. Gli autori enfatizzano “the most pervasive effects of animal spirits in contemporary economic life - such as confidence, fear, bad faith, corruption, a concern for fairness, and the stories we tell ourselves about our economic fortunes - and show how Reaganomics, Thatcherism, and the *rational expectations* revolution failed to account for them”.

John Maynard Keynes. Suggestendo strade “*post-razionaliste*” – che oggi definiremmo *ecologiche* - verso un capitalismo più umano, inclusivo e partecipato, con un recupero di realismo per rilanciare fiducia e responsabilità.

Lungo queste pur diverse traiettorie teoriche e metodologiche si sono rimesse al lavoro motivazioni, passioni ed emozioni come costitutive di un tessuto relazionale costruttivo di *sensemaking*, sempre più strategico nel passaggio da un “capitalismo sociale” (Sennet, 2006) ad uno “informazionale” e “cognitivo-digitale” (Castells, 2014) a forte contenuto ecologico di conoscenza (Rullani, 2003) che riassegna centralità ai soggetti. Nel primo caso, le imprese operano come strutture gerarchiche o “eserciti burocratici” dove il soggetto ha un posto definito (di tipo passivo) e svolge un compito per il quale è istruito entro una catena di ruoli e status ben delineati nel tempo e nello spazio. Dove lo Stato stesso assume la conformazione di una mega-gerarchia burocratica che assicura prestazioni sociali e un certo grado di diritti a sostegno dell’andamento ondulatorio dell’offerta di lavoro e nei punti calanti della domanda. Modello che ha funzionato fino alla fine degli anni ’70 per poi entrare in crisi decomponendosi i mercati della produzione di massa, sulla base di fattori tecnologici, organizzativi (diffusione dell’ICT e crisi del controllo), di mercato (domanda di personalizzazione e varietà) e del lavoro (toyotismo, modelli jit e produzione snella). Reti (cluster e distretti) e imprese-rete (decentramento spaziale “concentrato”) divengono il modello flessibile di produzione degli anni ’80 e ’90 con una disintegrazione della gerarchia verso sistemi di definizione autonoma degli obiettivi, capace di fronteggiare il cambiamento in modo rapido ed efficace. Cambia il rapporto con le risorse umane interne all’impresa, ma anche con le risorse esterne che divengono sempre più immateriali con una iniezione digitale che accompagnerà la cosiddetta *Industry 4.0* del primo decennio del secolo in corso. Alle economie di scala del primo tipo di capitalismo si sostituiscono economie di scopo e di rete del secondo, con l’avvento delle piattaforme del terzo con le più recenti iniezioni della *Quarta Rivoluzione digitale* (dai *Big Data*, all’*Artificial Intelligence*, all’*Internet of Things*) verso reti globalizzate e integrate entro vere e proprie ecologie del valore. Evoluzione che comporta un salto paradigmatico delle organizzazioni da una produttività fisica ad una cognitiva ad alta intensità di conoscenza per la *governance* della velocità di adattamento e dell’innovazione continua (*Open Innovation*), che sono tali da richiedere una forte creatività partecipata in organizzazioni sempre più piatte e senza gerarchie definite e che agiscono per progetto e per obiettivi.

Tra la tendenza a fare welfare aziendale e quella che spinge a creare organizzazioni interattive, empatiche e intraprendenti (aperte alle iniziative e all’intelligenza delle persone) c’è un nesso: ambedue fanno parte della stessa traiettoria. Eppure, da collocare

su quattro piani diversi e interconnessi: il welfare ha una utilità e una condivisione pratica (contrattuale) fornendo vantaggi concreti che le persone apprezzano come tali, sia per gli effetti di benessere e sia come segnale di speranza sul futuro. Infatti, una delle ragioni che spinge sindacati e imprese a trasformare una parte dei compensi in servizi di welfare forniti “gratuitamente” ai dipendenti è l'esenzione fiscale, e dunque un vantaggio molto pratico e abbastanza contingente. Ma vedremo che non possiamo fermarci a questo incentivo di breve termine. Perché sulla stessa traiettoria e su un altro piano, si muovono altre innovazioni fondamentali nel disegno organizzativo post-fordista (e, vedremo, anche post-distrettualista), che valorizzano le persone e i loro orizzonti di significato che producono *sensemaking*, verso resilienza e creatività condivise²⁷. Inoltre, su un altro livello ancora, il modello partecipativo richiama un diverso rapporto tra rischio e potere (congiunti) nella ricerca di nuovi processi di coinvolgimento e di decentramento decisionale, o di distribuzione delle funzioni a rete verso un *network* (o *ecology*) *management* (di persone, comunità, piattaforme, imprese). Perché, i beni a forte contenuto di conoscenza producono rischiosità di lungo termine che i conferenti il capitale di rischio tradizionali non sono in grado di coprire totalmente e necessitano per questo di allargarne la condivisione (a produttori e/o consumatori). È infatti da richiamare il fatto che viviamo in una società a rischio crescente, sia per la liquidità degli assetti post-fordisti - à la Bauman - sia per l'eclisse dei soggetti che in precedenza assorbivano il rischio per tutti gli altri, tra cui le grandi imprese (pubbliche e private) e lo Stato del welfare fordista, i cui destini si sono intrecciati per oltre un secolo e mezzo. In altre parole, oggi il rischio cresce col progredire delle innovazioni digitali/globali che scardinano l'ordine delle cose precedente (si pensi alla globalizzazione che mette a fuoco tutti i sistemi nazionali, o alla digitalizzazione che sovverte le competenze e le funzioni nelle filiere, oltre che il rapporto tra azione e decisione, tra comando e gestione), e non ci sono più i vecchi soggetti che lo assorbivano: grava sulle spalle di ciascuno. Una forma di welfare fondamentale, in un contesto del genere, è rappresentato allora dall'idea della condivisione del rischio stesso, che non solo crea convergenza verso interessi e progetti comuni, ma facilita l'investimento sul nuovo, perché riduce l'incertezza e il pericolo di perdite disastrose (o irreversibili) per i singoli, oltre che per l'eco-sistema nel suo complesso. Il coinvolgimento richiede forte corresponsabilità oltre che una *densità emotiva mobilitante*, e qui abbiamo il quarto piano.

La responsabilità sociale, serve allora a gestire il passaggio dei tre livelli della passione per la costruzione del nuovo e ai legami con la democrazia come espressione del *senso di libertà individuale e sociale*:

²⁷ Rullani F.& Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale – Per una nuova cultura dell'Impresa e del Management*, Giappichelli Editore

- a) la persona (intelligenza non limitata al compito assegnato ma alla *life career*) (livello individuale);
- b) l'interazione empatica nelle catene del valore tra specialisti complementari che devono integrarsi (livello sociale);
- c) l'assunzione di una responsabilità verso gli effetti generali (sociali, ambientali) delle scelte fatte (livello politico e democrazia).

Ogni volta che si passa da un livello all'altro c'è un gradino da superare: si tratta di un cammino che spinge comunque a salire, e dunque il collegamento tra di essi è naturale, fisiologico. E ad ogni passo, da un livello all'altro, servono strumenti e idee diverse, da intrecciare in forme complementari tra loro e (possibilmente) in forme non conflittuali. Ma non sempre è facile, perché si frappongono miopia ed egoismi dei singoli uomini, delle singole organizzazioni, dei singoli territori che possono rendere insensibili verso le esigenze e i desideri degli altri verso beni comuni e condivisione. Arrivando fino agli interessi generali (della società, dell'ambiente) che una volta venivano delegati alla politica (ossia allo Stato), ma oggi hanno bisogno dell'azione di *comunità di senso* allargate che indirizzino la politica dal basso per un ricambio salutare delle classi dirigenti e delle idee. Politica, che - se lasciata a sé stessa e al calcolo elettorale di breve periodo - diviene miope ed egoista spesso anche più dei singoli.

Un salto paradigmatico dunque che rimette al centro l'uomo e la sua mente, le sue motivazioni e perciò le sue emozioni, che guidano verso sentimenti morali da scegliere e canalizzare, anche per controllare le pulsioni che tendono sempre a riemergere dal profondo. Motivazioni ed emozioni che sono spesso alla base di comportamenti non-egoistici e non-miopi, cooperativi e collaborativi e che domandano un welfare di prossimità o di secondo livello verso nuovi schemi di incentivazione per il benessere di persone, gruppi, comunità e organizzazioni, fino verso interi territori. Schemi che se alimentati da una nuova "*ecologia delle relazioni*" allargano i confini dell'Umano, come emerge dalle proposte di Philippe Descola²⁸. Organizzazioni e imprese con le loro *network-*

²⁸ Philippe Descola(2013), *L'ecologia degli Altri – l'Antropologia e la questione della Natura*; Linaria. Un contributo che suggerisce di ripensare i rapporti tra natura e cultura e, conseguentemente, al ruolo dell'uomo nella relazione con l'ambiente che lo circonda, per superare la grave crisi di degenerazione ambientale in cui siamo imprigionati. Con un'antropologia che oggi deve andare al di là dell'umano rispetto alle fondazioni di Levi-Strauss, perché natura e cultura sono una sola cosa e dunque società e ambiente una sola casa da governare». Infatti, «Le neuroscienze, l'etologia, la genetica, l'ecologia segnalano che noi bipedi col dono della parola non siamo il centro del mondo, ma una parte del vivente. Quello che di solito si chiama natura o ambiente, non è una nostra proprietà, né una nostra proiezione, né tanto meno una semplice risorsa a disposizione del nostro sviluppo». Dalla fine del XIX secolo, l'antropologia studia l'umanità nella diversità delle sue manifestazioni e, senza sfuggire alla suddivisione tra natura e cultura, si divide tra due prospettive interpretative: la prima considera le diversità culturali come risposte adattative ai condizionamenti dell'ambiente e, la seconda, si sofferma invece sul ruolo simbolico di elementi naturali selezionati nell'ambiente circostante». In questo saggio Philippe Descola ci stimola al "superamento" di questo dualismo, delineando un '*ecologia delle relazioni* tra esseri umani e non-umani così che l'antropologia, rinunciando al suo

community rappresentano il veicolo fondamentale per costruire nuovi accoppiamenti necessari tra immateriale e digitale, tra creatività ed emozioni.

B - L'unità di tempo di lavoro-non lavoro verso costruibilità del senso ed emozioni: "produzione di benessere a mezzo di benessere"

L'agire congiunto di produttività cognitiva, creatività condivisa e sviluppo motivazionale (sospinte da emozioni che divengono sentimenti morali supportati e promossi dalle organizzazioni) genera leve di allargamento dei salari reali e inietta impulsi di domanda nel sistema accrescendo il capitale sociale e umano attraverso leve connettive di *capitale semantico*. Facendo leva su fattori endogeni, migliorando i contesti organizzativi e i percorsi professionali, attraverso un'appropriata riemersione delle risorse emotive nella liberazione dei potenziali personali.

Traiettorie che ripone al centro della crescita d'impresa lo *sviluppo umano* quale condizione fondamentale per accrescere motivazioni positive, empatia e fidelizzazione in accoppiamento con reputazione e qualità (di beni, servizi e conoscenze oltre alle persone) di lungo periodo, agendo sui loro contesti di vita "*dentro e fuori*" la fabbrica supportandone sviluppo e consolidamento emozionali. Perciò, contesti organizzativi orientati a migliorare le relazioni tra le persone facilitandone la vita lavorativa ed extra-lavorativa, incentivando le loro motivazioni ad una progressione di *life career* piuttosto che di *task career* (oltre le miopie dello *short termism*) co-generando congiuntamente partecipazione, soddisfazione e felicità²⁹. Da qui, il rilievo da attribuire alle emozioni come leve costruttive di "buona organizzazione", dinamica ed evolutiva verso traiettorie di resilienza o resistenza agli *shocks*, come addensante di reti interconnesse, innanzitutto inter-personali. Dopo che il fordismo aveva teorizzato e realizzato la netta separazione tra mente e corpo, tra motivazioni individuali e obiettivi aziendali, "allineabili" (o compensabili) solo attraverso la remunerazione e incentivi alla produttività fisica e dove alle emozioni venivano attribuite funzioni distrattive e distorsive di efficienza e performance rispetto *all'One Best Way*. Con conseguenze note, in termini di anomia, assenteismo e produttività decrescente, rendendo l'uomo dipendente dalla macchina e dalle tecno-scienze di un lavoro frammentato e parcellizzato, sostituibile a basso costo di apprendimento, per prodotti standardizzati e secondo logiche di competitività di prezzo, per un tempo scandito dalle lancette dell'orologio. Un lavoro replicabile e senza un senso

antropocentrismo, possa superare il dibattito tra determinismo naturale e culturale che può essere di aiuto anche alle trasformazioni delle organizzazioni moderne verso un *umanesimo ambientalista post-razionalista*. Che ritroviamo oggi in parte nei richiami risonanti dell'economia circolare o della *green economy*.

²⁹ Di rilievo in questa direzione i contributi di Stefano Zamagni et al. sull'economia della felicità. Di particolare interesse il contributo recente di Emanuele Felice sulla *Storia Economica della felicità*, Il Mulino, 2017

compiuto perché frammentario, che verrà “superato” dai sistemi di macchine automatizzate e flessibili degli anni '80 e poi dalla digitalizzazione per una ricentralizzazione dell'uomo nell'apporto di intelligenza emotiva e creativa, di competenze e servizi accanto a macchine adattive come nel recente *co-roboting* nell'economia e società della conoscenza, con tempi auto-regolati e mirati ad un sistema di obiettivi negoziati, auto-regolati e condivisi.

Una transizione che ha richiesto e richiede nuove forme di welfare interno ed esterno e un investimento sulle persone, sviluppando relazioni ed emozioni come sentimenti morali a fondamento delle motivazioni ad un lavoro di senso e alla co-generazione e condivisione empatica del clima aziendale anche per mettere al lavoro e a valore le *Forze della Felicità e della Gioia*³⁰. Non si può fermare o dilatare il tempo “producendo di più”, ma scoprendo e costruendo senso con la vita lavorativa non separata da quella non-lavorativa, e non inseguendo il tempo delle macchine ma governandolo ecologicamente. Il tempo acquisisce valore, infatti, non in funzione di ciò che facciamo ma in relazione al fatto se quel *lavoro ci rende liberi o ci lascia servi*. E il tempo del lavoro di senso è un tempo che costruisce significati e libertà, non un istante replicativo dal quale continuamente fuggire in attesa di un salario alla fine del mese, della giornata o dell'ora lavorata. Il lavoro non può essere il fine ultimo della vita, ma un mezzo attraverso il quale rispondere alle necessità della vita, essere di supporto agli altri e possibilmente cambiando in positivo, trasformando e migliorando gli spazi organizzati dei viventi intorno a noi. Si lavora per vivere e non viceversa e questo avviene se quel lavoro non ci sfinisce e non ci svuota, da cui la necessità di esplorarne sempre nuovi equilibri tra *otium* e *neg-otium* dei latini e di tutto l'occidente giudaico-cristiano per fare che diventi *trascendenza*, cioè emozione, amore e dono, gioia. Se vi è questa tensione allora un lavoro guadagna senso e produce significati, genera stanchezza ma non sfinimento, richiede ristoro ma non vacuo intrattenimento (o perdizione) e rimozione, producendo un agire che si libera nella *contemplazione*. Un'azione in assenza di qualsiasi *contemplazione* trasforma una occupazione in una *pre-occupazione* e in ansia, cioè sottrae speranza e senso, frammenta la visione di un futuro possibile e dunque sottrae fonti di gioia³¹.

Ecco allora l'importanza di trasferire alle macchine i lavori meno emozionanti e coinvolgenti, quelli più replicativi, trattenendo quelli più emozionanti, per quelle emozioni che le macchine non potranno mai replicare né simulare³². Per troppi secoli il *tempo del lavoro* è stato separato dal tempo di vita e misurato negli ultimi due secoli con l'orologio entro una dimensione orizzontale-spaziale (potremmo dire “logistica e lineare”, mono-

³⁰ Vedi la acuta distinzione proposta da Vittorino Andreoli recuperando la cultura greca antica, in *La Gioia di Vivere*, cit

³¹ Vittorino Andreoli (2018), *La gioia di vivere – a piccoli passi verso la saggezza*, Rizzoli CdS, Mondadori.

³² Cfr. Alessandro D'Avenia, *La Lettura – RCS*, vari numeri 2018

dimensionale). Ora, anche le nuove tecnologie consentono di *abitare il tempo*, in senso *verticale*, producendo significati e senso, "oltre" lo spazio. Consentendoci di potere sperimentare l'esperienza della durata investendo sulle emozioni, su relazioni di prossimità, di amore, amicizia, dono, ascolto, interazione, collaborazione, gioia. Un *tempo verticale* che si espande per riconoscere e riconoscerci nell'altro dentro una unità ritrovata tra corpo e mente, tra coscienza e anima e dunque tra individuo e comunità, tra viventi e natura.

Perché la rivoluzione digitale in corso ci porta a riflettere su almeno due conseguenze di fondo e strutturali.

1) l'idea che il senso della rivoluzione digitale non sta tanto nella sostituzione degli automatismi digitali agli uomini, quanto nell'uso di macchine/algoritmi flessibili e capaci di auto-apprendimento. Due cose che ci consentono di avere a disposizione strumenti efficienti di uso della scienza della produzione senza dover necessariamente abbassare in modo artificiale la soglia della complessità (varianza, interdipendenza, indeterminazione) ammessa nei processi produttivi.

Nei due secoli passati di modernità, la logica standardizzante e programmata della macchina rigida ha non solo sostituito l'uomo in tutti i compiti meccanizzabili (non tutti i possibili, per fortuna, e immaginazione, emozioni e creatività sono tra questi), ma ha anche drasticamente ridotto varianza e indeterminazione nella fabbrica, nei consumi, nelle procedure organizzative e nelle decisioni calcolate. Adesso la premessa di questa modernità disumanizzante e meccanicistica sta venendo meno, e tutto cambia. La disponibilità di automatismi flessibili e capaci di auto-apprendimento cambia il senso della modernità finora ancorata a macchine rigide che hanno di fatto emarginato l'intelligenza complessa ed emozionale degli uomini subordinandola agli standard, ai programmi, alle procedure, al comando ecc., tutte cose che sono necessarie per ridurre il livello di complessità e applicarle alle macchine rigide a basso tasso di intelligenza. Oggi questo non è più necessario e si aprono dunque spazi importanti per recuperare l'intelligenza immaginativa e creativa degli uomini nella personalizzazione dei prodotti/servizi, nella condivisione del senso, nell'esplorazione del nuovo e del possibile, nell'assunzione di rischi congiunti di fronte a situazioni ad alta indeterminazione. Dunque, siamo di fronte ad un processo di co-evoluzione dove le macchine possono essere "umanizzate" per metterle a collaborare con uomini a loro volta attrezzati per capire la loro logica; certo servono modelli partecipativi e nuove organizzazioni che valorizzano le intelligenze emotive di persone, gruppi e comunità;

2) il passaggio dal vecchio al nuovo implica contraddizioni che - come in tutte le transizioni - devono essere progressivamente interiorizzate e superate da una sintesi con un modello

di lettura del presente in cui i passaggi di questo divenire vengano esemplificati e compresi per il lavoro, le forme di impresa, gli eco-sistemi territoriali, ecc.³³

Nel complesso, una delle conseguenze è che l'organizzazione non si costituisce più come semplice somma di individui connessi da una qualche forma di meccanismo funzionale di coordinamento, ma come *organismo di una comunità* che si auto-organizza integrando *capitale umano* e *capitale sociale* attraverso il *capitale semantico*, come motore creativo-innovativo alimentato da responsabilità, partecipazione, resilienza, produttività cognitiva. Nasce una *ecologia*. Un organismo ecologico che “*produce benessere a mezzo di benessere*” - parafrasando Piero Sraffa degli anni '60 - e in questo modo migliorando le proprie performance creative-immaginative e innovative di lungo termine. Sostituendo al comando forzoso e al controllo, capacità auto-organizzativa e interazione connettiva di prossimità, un *benessere condiviso* di co-creazione relazionale e di trasformazione di artefatti di senso, per sé e per gli altri. Realizzandosi quella *Corporation as commons* di Simon Deakin (2016), capace di riconnettere produzione-redistribuzione di ricchezza, innovazione creativa, sostenibilità ambientale e diritti umani. *Corporation as commons* che gli stessi investitori più lungimiranti e i consumatori più responsabili premieranno (e già premiano) congiuntamente verso un “capitalismo umano e sostenibile”. Qui avremo la “*Grande Convergenza*” tra le dinamiche di piccole e medie imprese come unità di progetto orizzontali e distribuite sul territorio in cluster e filiere (o piattaforme) integrate sperimentali-laboratoriali operando sulla piccola scala, con le grandi imprese che divengono esse stesse arcipelaghi di sviluppo progettuale orizzontale e su larga scala. Unite entrambe da sistemi di rete integrati, “quasi-esterni” i primi e “quasi-interni” i secondi, capaci di riversare sul territorio molti dei benefici di esternalizzazione-internalizzazione realizzabili nella glocalità³⁴.

C - Bilancio domestico e spese degli italiani: forze del benessere e capitale semantico verso *mindfulness* verso una gioia condivisa

È noto, che nel bilancio domestico e familiare degli italiani – differenziandoci dall'Europa e che dovremmo invece seguire - le spese per il welfare raggiungono circa il 15% del bilancio e seguono quelle della spesa alimentare e per la casa, seguite poi dalla spesa sanitaria (1336€ a nucleo familiare) e dai cosiddetti *supporti al lavoro* (trasporti e alimentazione in ambito lavorativo) pari a circa 31 mil.di di euro (1877€ a nucleo

³³ E' ciò che fanno Rullani F., Rullani E.(2018), *Dentro al Rivoluzione Digitale*, cit. in un lavoro ricostruttivo al quale rinviamo. Cfr. anche *Prefazione* di E.Rullani a questo volume.

³⁴ Di interesse il contributo di analisi P.Bassetti della Fondazione Bassetti di Milano in particolare sul concetto di glocalità

familiare). Segue poi la spesa per l'istruzione dei figli (15,4 mil.di) e per la cura della casa, dei figli, degli anziani e non autosufficienti (14 mil.di). Seguono ancillari le spese per cultura e tempo libero (7,6 mil.di /anno pari a 450 € a famiglia). Libri, cinema e svaghi vari, di tipo dunque immateriale, sono quasi pari a quanto spendiamo per previdenza, fondi pensione, assicurazioni vita /casa (pari a 7,3 mil.di/€, pari a 935 per nucleo familiare). Compito del welfare aziendale è quello di "supportare" parte di queste spese per *socializzazione* (sul piano territoriale coinvolgendo i sistemi d'impresa e le PMI) e *defiscalizzazione e ottimizzazione*. Per esempio, consentendo ai premi di produttività (o PdR, premi di risultato) di tradursi in spese per servizi congiunti erogati dall'impresa (anche attraverso società specializzate) con strumenti organizzativi, tecnici, motivazionali ed empatici³⁵ a favore di imprese, dipendenti, istituzioni e territorio (dagli asili nido alle mense, dagli ambulatori aziendali alle vacanze estive per i figli o i parenti anziani, ai trasporti o alle biblioteche aziendali, ecc.). Con il WA o di prossimità la triangolazione produttività-efficienza, creatività-emozioni-motivazioni e domanda consapevole possono ripartire congiuntamente iniettando fiducia e benessere nell'organizzazione e nelle persone, nei gruppi e nelle comunità aziendali, oltre che irrobustire i servizi di reti aziendali e territoriali. Capaci nel complesso di ridurre i costi del lavoro di sistema, di abbattere l'assenteismo volontario, di aumentare il benessere e la salute delle persone e certo la fidelizzazione aziendale e territoriale facendo anche da attrattore di nuovi talenti³⁶. Una grande opportunità per il paese verso una "produttività cognitiva eco-sistemica integrata" ³⁷sostenuta dalla messa a valore delle *Forze del Benessere verso un Processo per la Felicità* investendo sulle persone e sulle loro relazioni. Leve per rimettere in circolo il *capitale semantico* delle loro emozioni, sentimenti e passioni espressi da linguaggi e segni che alimentano competenze e capacità che cambiano ed evolvono veicolate proprio da emergenti tessuti relazionali.

³⁵ In una intervista recente Satya Nadella (2018), Ceo di Microsoft, afferma l'importanza per se e per la vita aziendale dell'empatia di cui gli essere umani sarebbero dotati naturalmente, utile per creare armonia nelle organizzazioni e nelle comunità di lavoro che potremmo definire come capacità di accoglienza, comprensione e relazione con l'altro. Strumento per comprendere noi stessi e gli altri attraverso l'altro da noi. Empatia come risorsa fondamentale per tenere sotto controllo le pulsioni egoiste e individualiste che incombono sempre sulla nostra vita quotidiana e anche in quella professionale e capaci di generare spesso corto-circuiti relazionali e organizzativi oltre che familiari e amicali o gruppal. Per questo è di fondamentale importanza – sostiene Nadella – offrire ad ognuno una opportunità e il potere di contribuire al meglio alla vita personale e organizzativa, cambiando le organizzazioni dentro una visione che possa essere condivisa. Se pensiamo attentamente, è una posizione molto vicina alla filosofia di Amartya Sen sulla promozione delle *capabilities* delle persone.

³⁶ Di interesse l'indagine contenuta nel *Report Confindustria Lombardia*, 2018 sugli effetti di *smart working*, partecipazione e welfare aziendale nelle imprese lombarde.

³⁷ Cfr. Pilotti, *Produttività cognitiva e Politiche Industriali Locali*, Berlin, 2017

La mente - come la città e certo l'organizzazione - ha subito una estensione accelerata negli ultimi due secoli, fuoriuscendo dalla "scatola cranica" dove nel '600 Cartesio l'aveva inscatolata, per alimentarsi di relazioni con ciò che è esterno al corpo umano alla sua fisicità e dunque, con le sue opere, all'*Altro da noi* e al contesto situato dove queste relazioni avvengono e si ibridano. Attraverso creazioni, azioni e segni che della mente come *macchina intenzionale-emozionale* sono le appendici protese nello spazio-tempo. *Meccanismi di un capitale semantico*, come reti di segni che mettono in relazione uomo e uomo, uomo e natura, uomo e tecnica in un crogiuolo di atti linguistici e non linguistici, di oggetti che formano l'ordito di senso e significati per *l'individuo sociale* della modernità immerso nel liquido amniotico di emozioni mobilitanti e abilitanti verso sentimenti morali per la costruzione trasformativa del mondo. Una trasformazione intenzionale anche se spesso con conseguenze non intenzionali.

Le organizzazioni sono allora *inspessimenti di tale intenzionalità* (pluriorientata) ed *emozionalità* di relazioni comunicanti e comunicative. Perché quale primo assioma della comunicazione - come diceva Watzlawick oltre 50 anni fa - *gli uomini non possono non comunicare*, anche se rimangono immobili e in silenzio e l'arte come la riflessività ne sono la "testimonianza vivente ed operosa"³⁸. Partendo dal latino *communis agere* noi "mettiamo in relazione", condividendo (informazioni, oggetti, rappresentazioni, modelli, conoscenze). Perciò, la domanda non potrà mai essere "*se*" una persona comunica, ma "*cosa e come*" comunica, tanto che "l'indifferenza reciproca" quanto una "discussione animata" sono altrettanto comunicative, trasferendo o trasmettendo emozioni, positive o negative. Il *vuoto comunicativo* non esiste, diversamente dal *vuoto fisico*. E', infatti, con un tessuto emozionale e sentimentale dinamico (come costruito etico e morale ed energia vitalizzante) che l'organizzazione può attivare al meglio e con efficienza, capacità e competenze, siano queste specialistiche o umanistiche, dialogando efficacemente con la tecnica, assumendo decisioni di senso nella convergenza di libertà e condivisione tra gli uomini. Intenzionalità ed emozionalità delle persone agiscono nelle organizzazioni creative e innovative, producendo benessere e pratiche del bene per tutti gli attori attraverso la comunicazione. Per *apprendere ad apprendere, sapendo di non sapere* e per continuare a *guardare al di là dell'orizzonte e dei propri limiti*, partecipando alla coltivazione di culture della conoscenza per fronteggiare le complessità "oltre" l'ignoto, con le *tre mappe dell'antico e del moderno* accoppiate ortogonalmente ed ecologicamente³⁹: *della mente, del cervello e della realtà*. Mappe che ci aiutino a ricomporre le pulsioni quotidiane tra ottimismo e pessimismo, tra positivo e negativo e a

³⁸ Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Casa editrice Astrolabio-Ubalchini Editore, Roma, pp.40-42

³⁹ Bateson (1977), *Verso una ecologia della mente*, Adelphi, Milano

ritrovare un'equilibrata triangolazione tra felicità, gioia e piacere nella vita con sé e con gli altri, che sono termini certo distinti ma che si riferiscono a processi tuttavia sempre connessi o integrati.

L'etimologia greca ci aiuta a capire e distinguere, nella bella e sintetica ricostruzione di Vittorino Andreoli⁴⁰. La *gioia*, che attiene alla preziosità di oggetti o situazioni "esteriori" che portano ad un certo godimento, e la *felicità* che affonda invece nella fertilità, quale espressione della vita e dei suoi frutti che possono essere espressione di uno "spirito buono" o di una dimensione interiore dell'Uomo che potremmo dire di appagamento. L'infelicità si esprime invece all'opposto come fatica del vivere quell'interiorità, mentre la gioia attiene al "buon pensare" e dunque a ciò che è saggio, sereno. Quindi, la *felicità*, secondo i greci si assocerebbe di più al potere, mentre la *gioia* è espressione di saggezza ed equilibrio. La felicità si legherebbe ad un vantaggio personale, ad un successo dell'io, mentre la gioia esce da sé per guardare all'insieme di cui siamo parte, dunque richiamando una dimensione sovra-individuale fino al cosmico. Il *piacere* invece ha origine ancora più distante dai primi due termini, riguardando un risultato gradito o di soddisfazione edonica di un bisogno (alimentare, sessuale, difensivo, di dominio). Al piacere si è trovata anche una sede cerebrale e biologica della gratificazione o frustrazione, quali strutture della *ricompensa*⁴¹, attivate da apprendimento-addestramento. A differenza delle altre due, il piacere ha un radicamento fisico, istintuale, corporeo, mentre gioia e felicità sono connesse alla psiche, a qualche meccanismo della mente senza immediate riduzioni cerebrali. È la gioia che consente di passare *dall'io al Noi* e in qualche modo indipendente da qualsiasi evento e riferibile ad una visione ampia dell'esperienza del mondo come condizione esistenziale, mentre la felicità è risposta ad uno stimolo e il piacere alla soddisfazione di un bisogno. Piacere e felicità dunque entrano nel mondo come frammenti di esperienze, ma inadeguati a darle un significato pieno. La contrapposizione tra *gioia del vivere* e *fatica del vivere* non può risolversi – secondo Vittorino Andreoli – né nella felicità né nel piacere perché mancanti della "visione" necessaria che è invece illuminata o oscurata dalla gioia o dalla sua assenza⁴². Il benessere

⁴⁰ Vittorino Andreoli (2018), *La gioia di vivere – a piccoli passi verso la saggezza*; Rizzoli – Mondadori, RCS-Media Group; pp.20-22

⁴¹ Non dimentichiamo che nel nostro cervello risiede una sorta di *seeking system*, o di ricompensa, che stimola il nostro desiderio di consocere e sperimentare il nuovo vivendo l'inedito, l'inaspettato. Se tutto questo complesso meccanismo funziona rilascia dopamina (parente stretta della cocaina) che ci inietta stati di benessere e di soddisfazione. Ma se aziende e organizzazioni moderne non se ne occupano, o evitano di occuparsene, spengono quel meccanismo e conducono all'insoddisfazione o, peggio, alla depressione, non potendo usare i talenti che stanno in ognuno di noi. Contro routine e malessere organizzativo allora serve alimentare gli strumenti di sperimentazione, co-progettazione, liberando l'espressione del sé e aprendo all'accensione di passioni, utili a noi e all'azienda nella quale operiamo come processo di auto-motivazione. Cfr. Dan Cable (2018), "Alive at Work", *Harvard Business Review*.

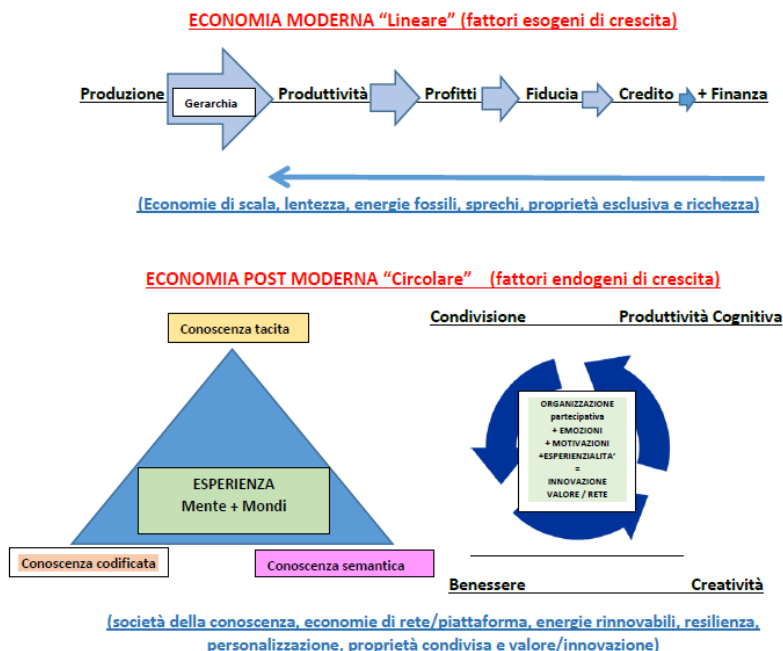
⁴² Idem p.23

assume dunque una complessa multidimensionalità, interiore ed esteriore, che deve tuttavia ammettere una visione per assumere senso o significato, non di breve termine e non vacuo, al quale le organizzazioni devono dare forte attenzione. Ripartendo, in particolare, dalle emozioni, dalla loro natura e dai contesti che le rendono positive nel fare emergere i potenziali delle persone e delle comunità per riconoscimento, condivisione e inclusione. Strumenti essenziali di una Governance condivisa capace di fronteggiare il rischio crescente nelle complessità della società della conoscenza che è tale da richiedere investimenti pubblici-privati (integrati) di medio-lungo termine. Livello e dimensione di investimento che non sono alla portata dei tradizionali conferenti il capitale di rischio, perché caratterizzati da rientri incerti e lunghi, oltre che da volumi rilevanti di risorse coinvolte, anche per la emergente e forte interdipendenza tra scienza e produzione, tra tecnologia e natura, tra uomini, processi e decisioni.

Ma, nelle organizzazioni, abbiamo bisogno di nuova attenzione e consapevolezza, di quella *mindfulness* che ci consenta di essere più vigili all'esperienza vivente e attiva (tra senzienti)⁴³ di ciò che abbiamo dentro e di ciò che vediamo e sperimentiamo fuori ricomponendola in più salde ricongiunzioni tra mente e corpo, tra sguardo cosmico e introspezione interiore, tra linguaggio e azione, tra ideazione e fare concreto. Perché in questo modo ritroviamo noi stessi, ricostruiamo fiducia (in noi e negli altri), troviamo una pace non-illusoria che ci riporti ad essere consonanti con i mondi circostanti e accoglierli, "superando" dolore e sofferenza nell'accettazione delle trasformazioni delle cose delle quali siamo parte, ma dalle quali dobbiamo anche distaccarci, prendere una distanza. "Accettare" dolore e sofferenza, riconoscendoli, è *parte della cura* come ricerca di sé nell'Altro, riflettendo e meditando, da cui fare sgorgare la bellezza della vita, la sua dolcezza, nella comprensione gentile e compassionevole delle nostre imperfezioni, che fonda la forza dei nostri potenziali emotivi, e dunque per poterli scegliere e accompagnare e, anche, "superare". Qui sta la forza degli individui come proiezione verso l'Altro da noi che ci completa e stimola al miglioramento e, alla fine, anche rassicurandoci, "condannandoci" a dialogare e a costruire relazioni per sempre nuove narrazioni e dando senso gioioso alle nostre libertà - anche e forse soprattutto - lavorando con il *Noi*. Le organizzazioni saranno tese allora ad esplorare lo spazio di interazione tra conoscenze tacite, codificate e semantiche, come *leveraging esperienziale* mediato da menti libere ed

⁴³ Nella definizione di Francisco Varela et al. (2017) "*Mindfulness means that the mind is present in embodied everyday experience*". Che ci dice che il mondo non è dato e che la persona non agisce secondo schemi predeterminati e indipendenti dall'esperienza quotidiana. Mondi e significati emergono dall'interazione esperienziale e relazionale tra persona, ambiente, decisione e azione. La conoscenza dunque passa attraverso l'esperienza personale che agisce e cambia i propri schemi cerebrali e perciò il mondo non esiste fuori dalla persona e dalle sue rappresentazioni, esperienze e storie. La conoscenza allora deriva dall'attivazione del mondo e la mente emerge dalla cumolazione storica delle varie esperienze agite in un contesto interrelato del quale partecipiamo. In F. Varela, E. Thompson ed E. Rosch (), *The Embodied Mind - Cognitive Science and Human Experience*.

emotivamente attive che sono alla base della creatività relazionale condivisa delle persone e possono gemmare intelligenza collaborativa con l'emergere dei loro potenziali. Ecco perché necessitiamo di spingerci verso una *produzione di benessere a mezzo di benessere*⁴⁴ come fattori endogeni di crescita circolare di un nuovo *Patto Sociale e di Co-Responsabilità* tra lavoro condiviso e capitale partecipato per sostenere traiettorie di rischio socializzato, in ambienti organizzativi a misura di una umanità sostenibile e felice nella coesione e varietà inclusive.



Riepilogo

Descrivere il paradosso di Easterlin

Cosa si intende quando si dice "produzione di benessere a mezzo di benessere"?

Spiegare il concetto di "gioia condivisa" tra il Sé e il Noi

⁴⁴ Parafrasando l'ineguagliabile Piero Sraffa di "*Produzione di merci a mezzo di merci*" e, forse, trasformandolo in avanti.

1

Alcune note di contesto macro-micro, emergere del *Welfare State*, rilevanza di *industrial policy* e impatto dell'Industry 4.0 “oltre” le disuguaglianze

La prima forma di *Welfare State ante litteram* si è osservata già nel 1601. Da qui si sono susseguiti diversi modelli accelerati dalle prime tre Rivoluzioni industriali fino alla quarta attuale (digitale o dei Big Data) per arrivare ad un ripensamento dello stesso in ottica di un più moderno concetto di “Welfare di prossimità”, complementare al primo. Questo tipo di concezione deve essere definita non solo in termini di risorse ma anche in termini di filosofia di fondo per cercare di ricomporre le disuguaglianze crescenti nel mondo moderno globalizzato.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Evoluzione del welfare;
 - Modelli di *welfare state*;
 - Valore dell'engagement nel welfare aziendale;
 - Globalizzazione, welfare e disuguaglianze.
-

1.1 Introduzione

La contaminazione tra Democrazia nascente e Stati Nazionali che ci consegnava il XVIII secolo sulla spinta lunga dei *Lumi*, mostrava in primo luogo l'emergere di una prima generazione di diritti che possiamo fare coincidere con le Grandi Rivoluzioni Francese e

Americana e che ci portano in dono le emergenti libertà civili di fondo (di parola, di religione, di commercio e di domicilio) e che troveremo nelle prime Costituzioni Liberali degli originari Stati democratici, così come più tardi in quella italiana⁴⁵. Seguono - in nuce - nel tardo XIX sec. e poi nel XX sec. la Carta di Weimar del 1919 e il *New Deal* Rooseveltiano degli anni '30 le prime tracce di *Welfare State* moderno frutto del compromesso tra lavoro, libertà e capitale, gemmando i diritti di seconda generazione e cioè quelli sociali (salute, assistenza, previdenza, educazione). Più recentemente a cavallo tra XX e XXI sec. abbiamo una terza serie di diritti di partecipazione che vanno dalla *privacy*⁴⁶ all'ambiente, dalla protezione dei diritti di proprietà intellettuale ai limiti dei *property rights* fino ai diritti dei consumatori e alla *volunteer disclosure* con la CSR, consolidando diritti all'informazione e alla comunicazione da parte di imprese e soggetti pubblici e privati. Diritti che si intrecciano inestricabilmente con vari avanzamenti e *stop-and-go*, a volte anche con regressioni del *Grande Compromesso* tra pane, pace, libertà, tra lavoro, partecipazione e prosperità. Tanto è vero che – dopo la caduta del Muro di Berlino - non parliamo più di un solo Capitalismo (occidentale) ma di molteplici Capitalismi con varianti

⁴⁵ Tuttavia, si potrebbe dire che i primi segni di un welfare *ante litteram* li ritroviamo molti secoli prima proprio in Italia. Infatti, tutto iniziò secoli addietro con l'accensione sconvolgente di un vulcano a 12.000 km a sud-est dell'Italia quando nell'isola indonesiana di Lombok nell'estate del 1257 si assistette alla devastante esplosione del grande Samalas. Ci fu una iniezione di polveri in atmosfera con esiti planetari mai vista, con un sole velato e piogge acide che segnarono i ghiacci polari per anni e delle quali sono state trovate tracce indelebili proprio nel *pack*. Gli effetti sul clima furono imponenti e diffusi per anni con venti che trasportarono le particelle verso nord-ovest con un abbassamento delle temperature medie di qualche grado e con uno sconvolgimento climatico che cambiò per anni l'agricoltura in tutta l'Europa Occidentale e nel Mediterraneo. In Italia, gli effetti si sentirono nell'autunno del 1257 con riduzione di vendemmie e raccolti per l'incrocio tra umidità e acido solforico che causarono piogge torrenziali per mesi con incremento conseguente dei prezzi dei cereali per la scarsità, le carestie e per le malattie epidemiche (polmoniti e febbri tifoidee) che ne derivarono. Solo tre anni dopo, verso il 1260, gli effetti dell'eruzione si andarono attenuando ma avendo messo a dura prova anche la vita delle popolazioni italiane e mediterranee. In Italia si combattevano da anni Guelfi (fiorentini) e Ghibellini (senesi) e che culminarono nella sanguinosa battaglia di Montaperti che a Perugia faceva nascere il movimento dei "Flagellanti" che predicavano l'avvento dell'Apocalisse come punizione di Dio ad una cristianità dove "tutti odiavano tutti". L'attenuarsi delle polveri e il richiamo alla fratellanza e alla riconciliazione tendevano a "coincidere" e favorì l'aiuto dal Sud dell'Imperatore Federico II verso le popolazioni del centro-Nord e la collaborazione dei Comuni nell'aiutare le popolazioni a sopravvivere con attenta distribuzione di raccolti e accumulo di derrate alimentari con acquisti da paesi dove i raccolti non scarsi consentirono di contenere l'aumento dei prezzi. Si programmarono attente gestioni della legna per il riscaldamento, della raccolta di frutta e verdura e ampi progetti di lavori pubblici di ripristino e manutenzione di fiumi e torrenti, come dei campi "comuni" e non. Insomma, si assistette ad un primo esempio di una rete pubblica di protezione sociale e laica nell'Occidente latino, che per questo seppe resistere agli anni di carestie ed epidemie con la collaborazione pubblica nel contenere i danni, diversamente dal Nord Europa, dove si segnarono decine di migliaia di morti (*La Lettura*, Paolo Grillo, 21 ottobre 2018).

⁴⁶ Crescente è nei *social* il ruolo dei nuovi *Padroni dell'Attenzione* da Ovest a Est che minacciano la nostra *privacy* per la gestione del nuovo petrolio che sono i Big Data: FB, Amazon, Apple, Google, Microsoft, fino a Tencent, Alibaba, Baxt, WeChat (in Cina) tra i noti. Ma ancora più potenti e completamente sconosciuti: Acsion, Criteo, Equifax, Experian, Quantcast, Tapad. Dentro scatole proprietarie "grigie" o addirittura "oscure" dove consenso e democrazia sono "accompagnati e addomesticati" in miliardi di contatti "personalizzati" in scarse condizioni di trasparenza, come la vicenda Analytica ha ampiamente dimostrato.

ampie del mix tra democrazia e consenso, tra ideologia e autoritarismo. Con effetti globali e interdipendenti nei mercati dei beni, dei capitali e delle persone, come dell'inquinamento o della corruzione che esondano in modo crescente dai singoli confini nazionali ormai inadatti ad una sostenibile regolazione integrata di questi processi diventati planetari nelle loro interazioni. Eppure capaci di soffiare sugli emergenti "nazionalismi populistici" che ne sono l'effetto e non certo la cura.

Lo schema sottostante richiama la traiettoria storica e temporale del welfare (fin dalle sue origini preindustriali e ante-litteram) con le diverse fasi evolutive per le diverse tipologie di diritti da quelli di libertà e civili, a quelli sociali fino ai recenti diritti di partecipazione e di identità tesi ad allargare lo stesso concetto di benessere e sul quale ci focalizzeremo nei prossimi capitoli.

Fasi e Politiche Welfare	Anno
Aiuti ai Comuni da Sud al Centro-Nord Italia per carestie ambientali	1260
Poor Law (UK)	1601
Inghilterra e legislazione inglese	1834
Prima assicurazione obbligatoria Germania	1883
Schema di indennità disoccupazione (RFT, IT)	1911
New Deal Rooseveltiano (USA)	1929
Rivoluzione industriale Piano Beveridge (UK)	1942
Dichiarazione Universale Diritti dell'Uomo (Parigi)	1948
Welfare State	1957
Crisi welfare state	1980
Welfare di prossimità	2000

Prima fase. Una prima forma di Stato sociale "moderno", o meglio, di Stato assistenziale, venne introdotta nel 1601 in Inghilterra - come noto - con la promulgazione delle leggi sui poveri (*Poor Law*). Queste leggi prevedevano un certo grado di assistenza per i poveri (che andavano identificati caso per caso e cioè individualmente) nel caso in cui le famiglie non fossero in grado di provvedere.

Seconda Fase. Si avvia dalla prima rivoluzione industriale ed alla legislazione inglese del 1834. Anche in questo caso le forme assistenziali sono da ritenersi individuali e da intendersi rivolte unicamente agli appartenenti ad una classe sociale come "poveri, orfani, minorenni, portatori di specifici svantaggi, ecc. ed in questo contesto nacquero le prime assicurazioni sociali che garantivano i lavoratori nei confronti di incidenti sul lavoro. Ci si propone di fornire e garantire diritti e servizi sociali, e tra questi, ad esempio:

a - assistenza sanitaria; b - pubblica istruzione; c - indennità di disoccupazione, sussidi familiari, in caso di accertato stato di povertà o bisogno; d - accesso alle risorse culturali

(biblioteche, musei, tempo libero); e - assistenza d'invalidità e di vecchiaia; f - difesa dell'ambiente naturale, ecc.

Il primo Paese a introdurre l'assicurazione obbligatoria fu la Germania: (1883) contro le malattie, (1884) contro gli infortuni, (1889) contro vecchiaia e invalidità. L'esempio tedesco ebbe una vasta eco internazionale: l'Austria fu il primo paese a imitare la Germania, e poi seguirono Norvegia e Italia. Appena dopo, venne introdotto lo schema contro la disoccupazione. In questo caso, ancora una volta i paesi pionieri furono: Gran Bretagna (1911), seguita da Italia (1919) e Austria (1920). La produzione di massa stava allora esercitando la sua massima forza tecnico-produttiva (macchine, sistemi di macchine, organizzazione, elettrificazione) e tuttavia, mostrava anche le sue "fragilità" (disoccupazione di massa, anomia, spaesamento e, inoltre, separazione tra mente e corpo, tra comportamenti "irrazionali" e tecnologia "razionale", tra fatica e benessere).

Terza Fase. A partire dalla Seconda guerra mondiale, in Gran Bretagna si introduce l'espressione "Welfare State": quale complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un'economia di mercato, per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso per contrastare e compensare l'andamento ondulatorio e asimmetrico dei cicli di domanda rispetto all'offerta.

Il welfare state comprende pertanto il complesso di politiche pubbliche dirette a migliorare le condizioni di vita dei cittadini e gli strumenti tipici per perseguire gli obiettivi del welfare stesso che sono:

- i. corresponsioni in denaro, specie nelle fasi non occupazionali del ciclo vitale (vecchiaia, maternità ecc.) e nelle situazioni di incapacità lavorativa (malattia, invalidità, disoccupazione, ecc.);
- ii. erogazione di servizi in natura (in particolare istruzione, assistenza sanitaria, abitazione);
- iii. concessione di benefici fiscali (per carichi familiari, l'acquisto di un'abitazione ecc.);
- iv. regolamentazione di alcuni aspetti dell'attività economica (tra i quali di rilievo troviamo la locazione di abitazioni a famiglie a basso reddito e l'assunzione di persone invalide).

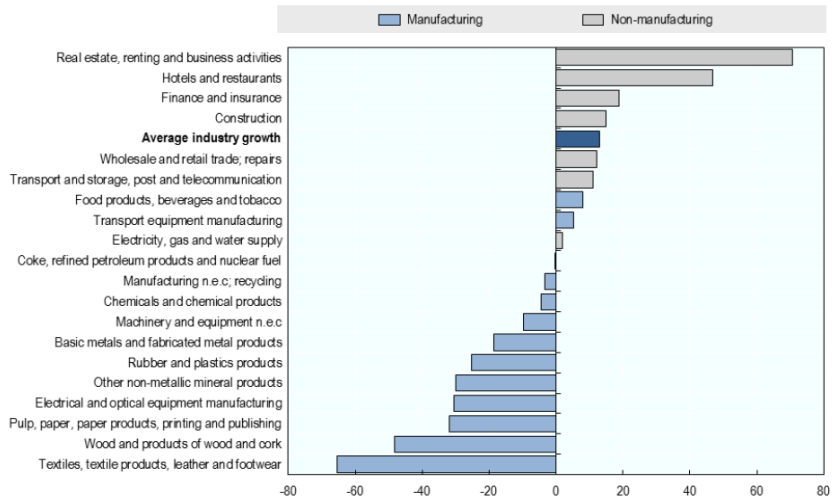
Il suo sviluppo ha profondamente cambiato le modalità di funzionamento dell'economia e degli Stati Nazionali, alterando molte delle leggi del mercato capitalistico che conoscevano fino a quel momento, ma anche iniettando spinte alla crescita che i mercati da soli non riuscivano a sostenere. In particolare, fornendo nuovi fattori di crescita (economica e sociale) e creando nuovi canali per il mantenimento del consenso politico e

della stabilità democratica, in primo luogo. In secondo luogo, rendendo infinitamente più complessa e articolata la struttura sociale, introducendo importanti modificazioni nell'organizzazione familiare e contribuendo a trasformare il conflitto industriale da endemico in "fisiologico" e governabile.

In Italia, il fascismo impresso al welfare state italiano alcuni tratti che ne avrebbero segnato profondamente lo sviluppo futuro e che puntava a statualizzare l'industria e le forze produttive (compresi i sindacati). L'espansione fu perseguita attraverso una densa stratificazione normativa che differenziava puntigliosamente le spettanze dei vari gruppi di interesse coinvolti: dai lavoratori, agli imprenditori, allo stato e alle banche. L'amministrazione della previdenza venne centralizzata in tre grandi enti: INPS (per la vecchiaia, l'invalidità, la disoccupazione, gli assegni familiari ecc.), l'INAIL (per gli infortuni e le malattie professionali) e l'INAM (per le malattie e la maternità). Di fatto strutture di controllo al servizio della corporativizzazione della società e dello Stato.

Si possono distinguere almeno due modelli di *welfare state*, quello dell'area continentale nel suo complesso e quello, cosiddetto anglo-scandinavo. Nel primo, predominano assetti istituzionali frammentati e categoriali, incentrati sull'erogazione di prestazioni monetarie piuttosto che su servizi e tendenti a riprodurre in buona misura le differenziazioni inerenti al sistema occupazionale, dal punto di vista sia amministrativo che distributivo. Nella seconda predominano invece programmi di welfare unitari, o altamente coordinati, per tutta la popolazione, con forte enfasi sui servizi collettivi e personali e basati su prestazioni uniformi e indipendenti dallo status occupazionale. Gli effetti li vediamo negli impatti differenziali tra paesi europei e OECD in termini di de-industrializzazione, di crescita della disuguaglianza, oltre che di significativa polarizzazione tra lavori *skilled* e *unskilled*, a sfavore dei lavori *medium skilled* come rappresentato nei grafici sottostanti derivati dalla banca dati OCDE (fig.1.1). Dati con i quali l'OCDE tenta di rispondere alle grandi questioni emergenti dello sviluppo. Tra queste: siamo di fronte ad un declino dell'attività manifatturiera ed eventualmente verso quale mix di servizi? Cresce l'ineguaglianza di reddito, lavoro e istruzione? Cresce la polarizzazione nelle qualità del lavoro e in quali forme? Quali gli effetti tecnologici su crescita, lavoro e ricchezza ed eventualmente, quale il grado di fallacia del determinismo tecnologico?

Percentage change in total employment within industry for selected OECD countries

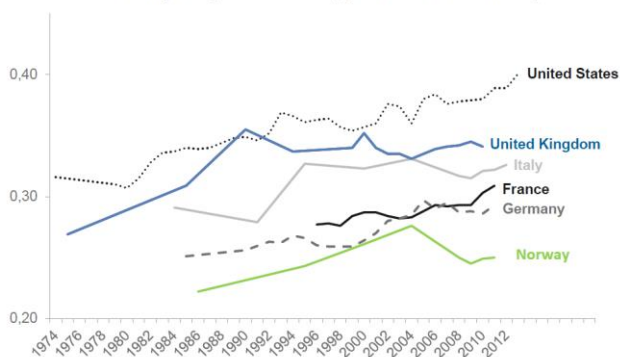


Source: OECD (2017), *OECD Employment Outlook 2017*, forthcoming.

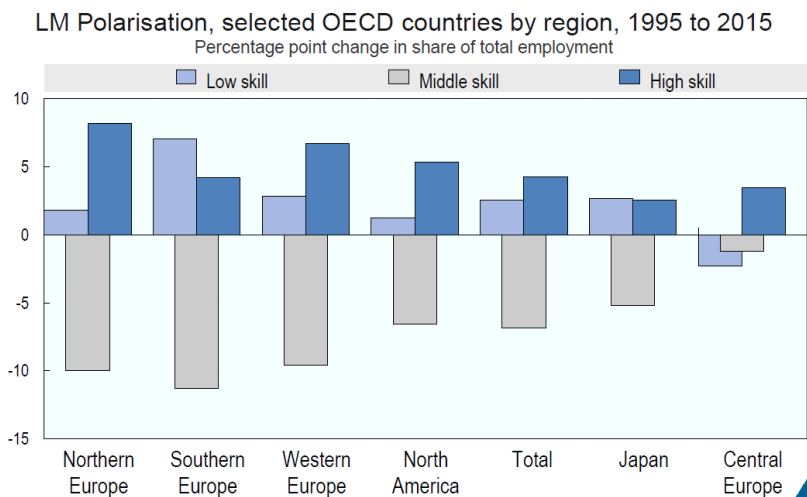
Figura 1.1 The Decline of Manufacturing?

Una traiettoria che si consolida con la spinta impressa dalla convergenza tra processi di digitalizzazione, allargamento delle maglie della globalizzazione e finanziarizzazione dell'economia mondiale e che ha ridefinito gli stessi confini tra paesi di vecchia e nuova industrializzazione, con un ruolo preminente della Cina anche negli investimenti ad alto tasso di innovazione come l'Intelligenza Artificiale, l'aerospaziale e le telecomunicazioni.

Gini (at disposable income, post taxes and transfers)


Figura 1.2 The growth of inequality?

Cina che agisce “proteggendosi” e spingendo l’acceleratore sull’avanzamento tecnologico-manifatturiero “contro” lo strapotere finanziario occidentale, investendo pesantemente, per esempio, in *Artificial Intelligence* e nell’elettrico (e idrogeno) quale futuro dell’*automotive*? *Car industry* quale *core* del potere industriale cinese che l’Amministrazione Trump sta cercando di limitare con barriere commerciali neo-protezionistiche e che la Germania cerca di contenere abbassando al 15% (dal 25%) la soglia che consenta al governo tedesco di controllare gli acquisti di aziende ritenute strategiche da parte di player stranieri (cinesi soprattutto). Germania che ha visto solo nell’ultimo anno ridursi il peso del settore automobilistico mondiale in termini di capitalizzazione di borsa di ben il 22% e di cui fanno parte i cinque maggiori gruppi tedeschi, che sembrano in ritardo nel rinnovo “elettrico” e nel design per l’attrattività di utenti sempre più esigenti. Così come sembrano in ritardo nei modelli organizzativi e nella partecipazione sindacale ai cda tedeschi, dove la condivisione strategica-informativa e standardizzazione efficiente della qualità⁴⁷ probabilmente non bastano più per alimentare creatività, collaborazione e motivazioni. I temi del Welfare si intrecciano inestricabilmente con i destini dell’industria e con le politiche economiche con effetti differenziali tra paese e paese, come nel caso dell’occupazione, ma non solo.



Source: OECD (2017), *OECD Employment Outlook 2017*, forthcoming.

⁴⁷ Noti i casi recenti di “violazione” degli standard sulle emissioni inquinanti di diversi modelli della VW e di altre casi automobilistiche tedesche e che hanno influito sul ritiro di migliaia di modelli in tutto il mondo con danni colossali e sanzioni significative ed effetti di welfare di grande rilievo in termini di riduzione di risorse disponibili.

Figura 1.3 *Emergent polarization of labour markets?*

Dagli anni '90 del secolo scorso stiamo attraversando uno spazio dei rapporti sociali che segnala la crisi del welfare state tradizionale per crisi del debito e finanziario, aprendo spazi a favore di un welfare di prossimità sia come risorse che come filosofia di fondo, visti i mutamenti di oggetto di intervento. In primo luogo, la famiglia, ma anche le forme di lavoro, individuali e collettive e che coinvolgono sempre più estesamente le relazioni industriali in tutto il mondo occidentale (e non solo). Anche se gli esiti in termini di ruolo e impatto della robotizzazione per settore consiglia prudenza nella valutazione dell'impatto, moderando i determinismi che a volte sembrano emergere nel corno neo-tecnologico del dibattito (fig. 1.4). Tuttavia, si vede una penetrazione d'impatto anche in aree professionali standard dei *white collars* (aree impiegatizie e inoltre, in aree come quelle degli avvocati o dei commercialisti)⁴⁸ e non solo nelle aree produttive dei *blue collars*. Sarà interessante valutare quanto le innovazioni tecnologiche emergenti - che hanno potenziali di socialità, connettività e cooperazione enormemente più forti dei regimi tecnologici precedenti - incentivano l'aggregazione trans-funzionale delle risorse determinando connessioni di competenza e di de-specializzazione focalizzata attorno a piattaforme di interesse comune e di progetti a responsabilità condivisa. Ciò dovrebbe facilitare il cambiamento, da una parte, riducendo distanze e producendo coesione là dove prima vedevamo barriere funzionali e/o gerarchiche. Dall'altra, spingendo il management (*top* e *medium*) a misurarsi con capacità trasversali e con una ricchezza comportamentale (da *coaching* e *breeding*) per riconoscere ruoli più significativi (in senso non gerarchico e trans-funzionale) a collaboratori e dipendenti, per motivarli e coinvolgerli nella governance e riproduzione del cambiamento, dell'innovazione e qualità. Di fatto, le organizzazioni formali che conosceamo vengono largamente "sabotate" da questi processi innovativi e di cambiamento e prima ne saremo consapevoli prima vedremo gli impatti sulle performances di persone, gruppi e comunità aziendali, "producendo benessere a mezzo di benessere" per nuovi spazi di felicità e accrescendo la nostra competitività e produttività, depresse da oltre 25 anni. Ripartendo da politiche industriali locali, capaci di saldare aree industriali poli-distrettuali e aree metropolitane verso una nuova divisione tecnica e cognitiva del lavoro. Che metta a valore la varietà dei nostri sistemi di piccole medie imprese e li saldi anche con campioni nazionali/europei lungo piattaforme di condivisione a rete e di filiera⁴⁹. Saldandoli con reti di welfare di territori integrati e coesi.

⁴⁸ Cfr. Colombo – Pilotti, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2018, cit.

⁴⁹ Marco Bellandi, Lisa De Propriis, and Erica Santini (20199. Industry 4.0+ challenges to local productive systems and place-based integrated industrial policies. TBP in Bianchi P. and Labory S. (eds.), *Transforming Industrial Policy for the Digital Age: Production, Territories and Structural Change*.

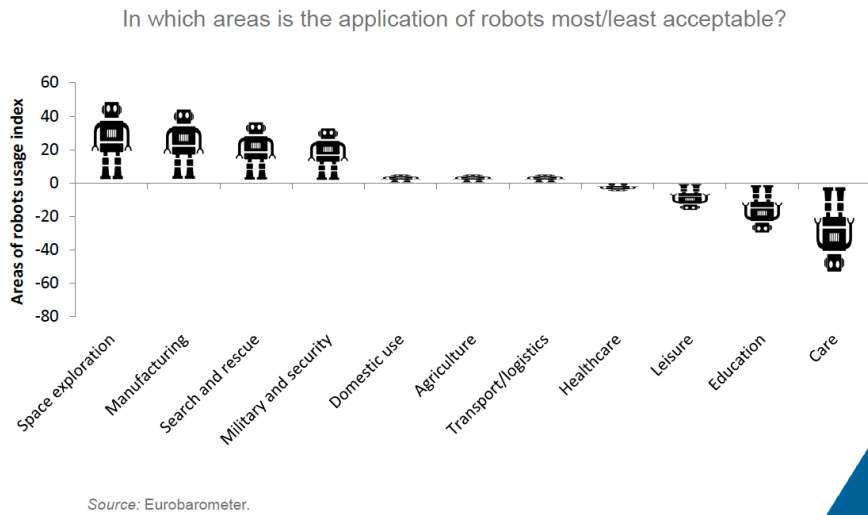


Figura 1.4 *Fallacy of technological determinism?*

In questa chiave il WA di secondo livello (o di prossimità) si rivela uno strumento strategico di innovazione sociale e non solo aziendale, purché si sappia andare oltre gli incentivi fiscali di agevolazione - certo utili e orientati nella giusta direzione per il caso italiano - che si sono consolidati negli ultimi due anni (2016-2018), inserendolo in un quadro strutturale di politica industriale. Significa non interpretare in modo miope il WA solo come strumento di risparmio sui costi aziendali e/o per aumentare la produttività dei lavoratori e la loro capacità di acquisto, comunque fondamentali e utili. Ma va letto e avviato soprattutto come leva di ingaggio delle persone e da questo lato con vantaggi enormemente superiori a quelli del semplice incentivo fiscale, con effetti più generali su *stakeholdership*, responsabilità sociale e innovazione condivisa di comunità (di persone e d'impresa) verso intenzionalità, alimentando reti territoriali di welfare.

La nostra spesa sociale come noto è pari al 30% del PIL, dietro solo a Danimarca, Francia e Finlandia e seguita dalla Svezia. E ciò si fonda su un modello "obsoleto" di famiglia e assistenza, che vedeva la donna al centro di queste attività domestiche, ma escludendo alcune figure chiave come i bambini piccoli, anziani non autosufficienti, disabili. Dedicando a queste figure volumi di risorse quasi irrilevanti e dunque verso una spesa squilibrata. La situazione del debito pubblico italiano che conosciamo con un valore monstre corrispondente a ben il 132,6% del PIL, segnala una incapacità di rispondere in modo efficiente ed efficace all'incremento di persone che rinunciano alle cure (che si stima in circa 12 mil.ni).

Quindi il WA dovrebbe svolgere funzioni complementari a questa tipologia standard ereditata da Beveridge che ha perso di efficacia negli ultimi tre decenni per i motivi sopra richiamati, essendosi incrinata la capacità di offrire servizi e prestazioni universali. Il WA esteso a tutte le imprese potrebbe svolgere funzioni di supporto e "liberare" risorse a favore delle categorie di cittadini più bisognose.

1.1.1 Il valore di *engagement* del Welfare aziendale di secondo livello

Il welfare - come noto – nella sua natura di leva d'ingaggio delle persone, consente di mantenere in equilibrio due esigenze fondamentali: offrire basi solide per dare un futuro al lavoro e alle sue trasformazioni e alle esigenze dei lavoratori (di assistenza sanitaria, supporto familiare, copertura assicurativa, ecc.). È chiaro, che la crisi e le complessità della modernità hanno minato la fiducia verso un futuro progressivo e dinamico costringendo le persone a "proteggersi", accrescendo per esempio il risparmio globale e la tesaurizzazione, per far fronte ad eventuali crash o fratture improvvise di capacità d'acquisto e assicurazione. Una prima risposta è di orientare (concentrandoli) i servizi di welfare alle famiglie con sostegni all'autonomia e formazione giovanile, all'*aging people* e alle disabilità sui quali fare agire anche il WA. Cosa che si è provato a realizzare anche nell'ultimo contratto dei metalmeccanici con coinvolgimento potenziale di oltre 200 mila imprese e 1,5 mil.ni di lavoratori. Per la prima volta infatti, viene incorporato nel contratto la possibilità di welfare aziendale per ricorso a spese mediche, previdenza e - inoltre - ad una "somma welfare" di 100€ a disposizione di tutti i lavoratori convertibile in vari servizi e non solo in buoni acquisto di un paniere di beni definito. Serve tuttavia più informazione sulle opportunità d'uso e sui vantaggi dello strumento introdotto se lo si vuole diffondere come meriterebbe. Che peraltro valorizza le funzioni strategiche dei corpi intermedi come canalizzatori ed erogatori di parte di questi servizi.

Il WA, perciò, non può essere ridotto a una semplice leva di contenimento fiscale da convertire in buoni acquisto da un paniere di beni, detassati e decontribuiti, ma deve potere essere capace di mettere mano all'intero sistema di relazioni industriali da una parte e, dall'altra, a rivoluzionare i modelli organizzativi verso maggiore partecipazione (agli utili ma anche al capitale di rischio). In questa chiave, il WA inteso come possibilità e capacità di convertire il Premio di Risultato (PdR) in welfare diventerebbe una leva strategica sia per le relazioni industriali e sia per la produttività, con il dipendente in grado di stipulare coperture sui rischi sociali di rilievo con una tassazione agevolata che gli consentirebbe di non versare i contributi. Vantaggio che dunque non si ferma al solo risparmio fiscale del 10% (fig. 1.5), quale risposta strutturale alla crisi del welfare sociale standard, ma passa attraverso un "nuovo patto sociale" tra imprese, lavoratori e territori. In questo modo, non saremmo di fronte ad un semplice strumento per accrescere il potere d'acquisto dei lavoratori (per maggiori consumi) con risparmi fiscali all'azienda e al

lavoratore stesso, ma di aumentare le reti di protezione sociale con effetti di sistema rilevanti anche di finanza pubblica.

L'impatto del Welfare aziendale sui costi e performance lavorative

I risultati di un maggior benessere tradotti in abbassamento dei costi ed incremento della produttività

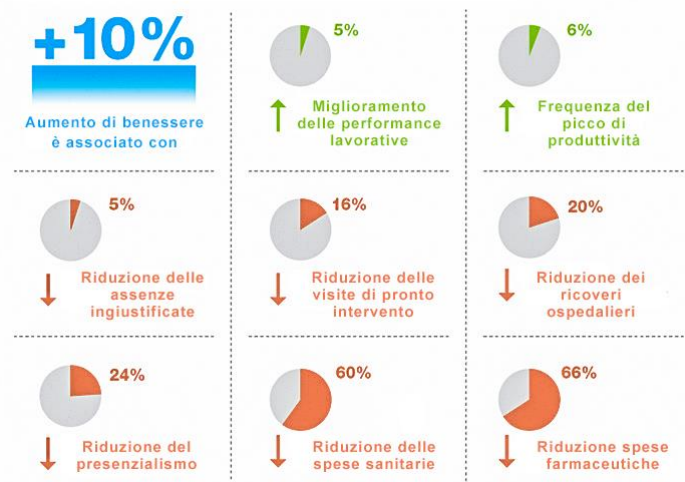


Figura 1.5 L'impatto del Welfare aziendale

Per fare questo servono nuove modalità co-progettuali di dialogo tra imprese, lavoratori, sindacato e Stato capaci di guidare e orientare le conversioni dei premi di risultato come ottimizzazione retributiva da una parte, ma, dall'altra, anche sviluppare altri strumenti di finanziamento, per esempio, collegato a servizi di territorio, dove coinvolgere i sistemi di PMI che altrimenti rischiano di essere escluse da queste opportunità. In questo senso, il welfare aziendale consente di migliorare robustamente il valore dell'impresa sul territorio, la reputazione, la percezione del valore dei prodotti, sviluppare l'attrattività, consentendo di trattenere anche i talenti migliori. Essendo questo uno strumento di incentivo alla *life career* piuttosto che alla semplice *task career* gli obiettivi si identificano con:

- comprensione del valore tangibile e intangibile delle persone;
- misurazione dei benefici per l'azienda nell'engagement;
- valutazione della *corporate reputation* in tema di innovazione sociale;
- misurazione dell'investimento e dell'efficacia economica.

Le aree sulle quali questa tipologia di Welfare opera vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio ed alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero ed agevolazioni di carattere commerciale su beni utili di varia natura di uso quotidiano. Più precisamente, all'interno dei piani di Welfare aziendale, rientrano: i *fringe benefits*, che sono forme di remunerazione complementari alla retribuzione principale riconosciute dall'azienda al dipendente con l'obiettivo di integrare la retribuzione standard, incentivando una maggiore produttività; ed i *flexible benefits*, i quali aumentano il potere d'acquisto dei collaboratori tramite l'erogazione di beni e servizi. Esempi concreti di benefit e servizi, che al contrario di un aumento monetario in busta paga non vengono erosi dall'imposizione fiscale, appartenenti ai due macrogruppi sopracitati sono:

- assistenza sanitaria personale e familiare, programmi di prevenzione, visite specialistiche, programmi di educazione alimentare;
- buoni pasto, spendibili negli esercizi di ristorazione ma anche nei market aderenti;
- servizi di trasporto collettivo casa-lavoro, o di rimborso delle spese di abbonamento ai servizi di *mobility*;
- servizi di *time utility*, come il disbrigo di pratiche amministrative, lavanderia, o servizi di manutenzione degli spazi abitativi ("cameriere");
- assistenza a familiari anziani o non autosufficienti;
- assistenza alle famiglie, *baby-sitting*, congedi parentali, flessibilità dell'orario di lavoro;
- assicurazioni extra-professionali con oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie;
- contributi previdenziali ed assistenziali a sostegno del reddito, fondi di garanzia per la disoccupazione, integrazione salariale nei casi di cessazione di contratti flessibili;
- concessione in uso di beni erogati dall'azienda a favore dei lavoratori, come cellulari aziendali, alloggi, o auto aziendali;
- mutui e finanziamenti a tassi inferiori a quelli di mercato;
- *voucher*, i quali danno diritto ad un solo bene prestabilito per il suo intero valore nominale;
- iniziative e formazione per il risparmio energetico, convenzioni, ed attività mirate ad accrescere la propria sostenibilità ambientale;
- altri servizi, aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale o culto, purché siano rivolti a categorie omogenee e non discriminatorie.

Non solo i *benefit* e prestazioni, tuttavia, rientrano nel principio di agevolazione del lavoratore di questa nuova interpretazione "allargata" di azienda, ma anche l'innovativo

concetto di lavoro flessibile fornito dalle varie tipologie di *smart working*, del quale discuteremo più avanti

Welfare e innovazione sociale si saldano allora, passando da impatti individuali ad impatti collettivi e territoriali connettendo dimensione interna ed esterna dell'impresa e, in questo modo, entrando in una dimensione etica e di responsabilità sociale generando esternalità positive diffuse, che tuttavia richiedono intenzionalità. Per esempio, la questione dell'equità della conversione dei PdR deve potere superare gli aspetti di proporzionalità, a favore di effetti ecologici guardando ai bisogni e agli impatti eco-sistemici.

Sul piano organizzativo e Inter-organizzativo ci troviamo di fronte a schemi di remunerazione "allargata" a principi di partnership che rivoluzionano i modelli organizzativi stessi verso maggiore orizzontalità e senso di comunità tali da favorire orientamenti all'auto-organizzazione e alla co-progettazione riducendo i livelli di autorità e de-gerarchizzando le strutture organizzative con minori costi di controllo e informazione, oltre che di accesso alle conoscenze utili. Muovendo, in questo modo, interi eco-sistemi di impresa e di PMI verso un benessere condiviso, inclusivo e partecipato connettendo virtuosamente la triangolazione dinamica tra impresa, comunità e territorio, tra individuo, gruppi e creatività, tra astratto e concreto, tra manuale e intellettuale che osmoticamente sono incentivati a saldarsi, ibridarsi e contaminarsi verso super-competenze organiche e dinamiche lungo la rete e/o le filiere d'impresa. Processi che ridisegnano anche lo stesso concetto di leadership a favore di maggiore partecipazione ossia verso *employeeship* (Pilotti, 1992; 2016; 2017).

1.1.2 Diseguaglianze e globalizzazione

Le disuguaglianze di reddito, di accesso alle risorse materiali e immateriali, di avvio all'istruzione (e anche di fruizione di una "giustizia giusta" e di "funzioni di cura appropriate" oppure di partecipazione alle decisioni politiche e alla vita sociale come parte di una cittadinanza attiva) sono in crescita da oltre cinque lustri, come fonti autorevoli dimostrano da anni (dalla Bdl all' ISTAT, dall'OCSE alla BCE ad EUROSTAT). La lunga crisi del 2008 ha solo accelerato ma non di per sé generato ex-novo quei processi asimmetrici di diseguaglianza. Diseguaglianze che non possono dunque essere descritte come effetto ineluttabile dell'agire di mercati sempre rappresentati come "perfetti". È dimostrato che i paesi con maggiori diseguaglianze (di reddito, di accesso all'istruzione e alla salute) sono quelli con minore mobilità sociale e tra generazioni. Sono questi i paesi che crescono meno. Peraltro, dove cresce la diseguaglianza cresce anche la morbidità sociale (alcolismo, droghe, suicidi). Tra i "ritardatari" troviamo, USA, Regno Unito e Italia e a seguire Francia e Giappone. Mentre all'opposto tra i più dinamici e meno diseguali

troviamo Finlandia, Danimarca, Norvegia, Svezia. In posizione intermedia (ma favorevole) Canada, Germania, Nuova Zelanda e Australia. La riduzione di progressività nella tassazione aumenta le disuguaglianze mentre la riduzione del tasso di risparmio la riduce, ma aumenta ancora con riduzione della dimensione media delle famiglie (come rileva il premio Nobel J. Stiglitz, 2018). Il cambiamento tecnologico premia i lavori più qualificati e quelli meno qualificati che accrescono le proprie remunerazioni relative, ma allargando le disuguaglianze a sfavore dei lavori *middle skill*⁵⁰. La forza degli oligarchi dell'informazione (Google, FB, Amazon, Apple, Alibaba, Tencent et al.) e relativo indebolimento delle *authority antitrust* internazionali, ha sicuramente accresciuto il loro potere di mercato e le rendite di posizione monopolistica occupate da questi nuovi conglomerati dell'*attenzione raccomandata*. Questi pachidermi dell'attenzione hanno contribuito ad allargare le disuguaglianze quantomeno lungo la faglia della separazione crescente tra iper-connettività da una parte e ipo-socializzazione dall'altra, introducendo scarsi elementi di trasparenza nel trattamento dei Big Data⁵¹. La separazione tra finanza ed economia reale è stato certamente un acceleratore di disuguaglianza, così come la perdita di forza dei corpi intermedi e tra questi i sindacati anche per politiche spesso di tipo neocorporativo a favore solo di alcune categorie di lavoratori. Motivo per cui i dati devono rimanere sotto il controllo pubblico, come nelle città o aree metropolitane.

1.1.3 Le cause profonde del ritardo

L'effetto più evidente di questi processi che si innescano a partire dalle crisi petrolifere degli anni '70 e vengono accelerati dalla caduta - nel decennio successivo - del muro di Berlino nel 1989 è stata la frattura tra aumento della produttività e avanzamento delle remunerazioni del lavoro, riducendo dunque la quota dei redditi da lavoro a favore dei redditi da capitale. Che ha avuto come primo effetto strutturale la contrazione drastica della domanda (di consumi prima, seguita poi da quella di investimento) nei paesi di vecchia industrializzazione, compensata - in parte - dagli (ex)paesi in via di sviluppo (Cina, India, Brasile, Russia), cioè i cosiddetti BRICS, sul lato degli investimenti ma non anche dal

⁵⁰ OECD (2017), "Job polarisation by country: Percentage point change in share of total employment, 1995 to 2015", in OECD Employment Outlook 2017, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-graph39-en.

⁵¹ Noto è il caso Analytica quale utilizzo improprio di dati anche nelle elezioni americane del 2015 che hanno portato Trump alla Casa Bianca e indagata nel 2017. Così come la porosità "illegale" nell'uso di dati impropri di Google emersi nel 2018. "Deviazioni" sintomatiche di un potere di monopolio da una parte e da una complessità non governabile dall'altra, ma anche da scarsa trasparenza e debole eticità dei comportamenti. Segnale che le authority di settore devono esercitare con più forza il loro potere nello stesso interesse di questi dinosauri dell'attenzione oltre che nell'interesse degli utenti.

lato della loro domanda interna di consumo. È ragionevole pensare che ciò – secondo una valutazione condivisibile di J. Stiglitz (2018) - non sia tanto avvenuto per motivi tecnologici o di qualità' del capitale umano ma di repentini cambiamenti intervenuti nelle "regole del gioco" che hanno portato l'1% più' ricco della popolazione ad accrescere in due decenni la propria quota di ricchezza dal 60 al 75% sostenendo le linee di un neo-liberismo miope. Neo-liberismo, che non ha compreso - con gran parte della politica e delle *élite* mondiali (in particolare finanziarie ma non solo) - le interdipendenze emergenti, il ruolo dell'ambiente e del clima, le migrazioni, l'importanza di regole condivise (civili, dei diritti e di Governance) per suddividere equamente vantaggi e svantaggi in grado di "guidare" verso una globalizzazione temperata. Individualismi ed egoismi saldati spesso da appetiti immorali (politici, imprenditoriali e manageriali) hanno spinto quei processi in direzione contraria all'equità lungo l'idea sbagliata che "con ricchi sempre più ricchi anche i poveri ne beneficeranno" per sgocciolamento o per compassione seguendo le nefaste derive della curva di Laffer impiegata come una clava dalla Thatcher e nella *Reaganomics*. Non è andata così, non sta andando così, si può presumere che non andrà così.

Quindi, necessitiamo di nuove strade per contrastare la traiettoria intrapresa provando a cambiare le regole del gioco. In primo luogo, a partire dal ricambio delle classi dirigenti (politiche, economiche, intellettuali). Inoltre, guardando al rafforzamento delle *authority* antitrust per contenere i poteri monopolistici di nuovi oligarchi dell'attenzione-informazione (da Google a FB da Amazon a Apple). In terzo luogo, disincentivando la trasmissione intergenerazionale del capitale umano e finanziario liberando risorse a favore dell'istruzione pubblica e di massa, tassando maggiormente le eredità, stressando la progressività delle imposte sul reddito. In quarto luogo, incentivando la diffusione di un capitalismo partecipato, anche con azionariato diffuso dei lavoratori, compensando potere e rischio nei processi decisionali per favorire la condivisione nelle traiettorie dell'economia e società della conoscenza e del rischio.

Perciò anche lavorando - in quinto luogo - su una dimensione più endogena con un welfare aziendale di territorio che accresca la produttività e contemporaneamente i redditi da lavoro verso un maggiore benessere che sia capace di motivare e coinvolgere i lavoratori e le risorse umane perché offrano il massimo della loro creatività condivisa e relazionale, per un *lavoro buono e giusto*. Quindi, un welfare di prossimità capace di nuove alleanze strutturali tra remunerazioni del capitale e del lavoro, anche perché la competizione innovativa o si fa cooperando (*coopetition*) o non si fa. Agendo su modelli di impresa più orizzontali, organizzazioni aperte e de-gerarchizzate per ridurre i costi del controllo, dell'informazione e di accesso alla conoscenza, per promuovere organizzazioni per progetto, per obiettivo e per auto-organizzazione entro logiche e culture d'impresa orientate al *networking* (personale, di *grouping* e di comunità) e alla creatività e intelligenza collaborative.

Le questioni connesse con la contrattazione di secondo livello e del welfare aziendale mettono in evidenza i ritardi del paese. Un paese fermo che non cresce e a produttività stagnante da oltre 25 anni e che il welfare aziendale può contribuire a fare ripartire migliorando i contesti aziendali in senso organizzativo e partecipativo. Il cambiamento planetario almeno dal 1989 e la varietà del paese impongono una mutazione organizzativa e partecipativa, tecnologica e delle relazioni industriali per fronteggiare la competizione globale soprattutto dei paesi a basso costo del lavoro con una sfida attraverso le leve dell'innovazione, della qualità dei prodotti e del networking. Ciò richiede un investimento sulle persone e sulle loro relazioni oltre che innovazioni organizzative e tecnologiche in un quadro eco-sistemico toccando incentivi (monetari e non monetari), orari, carriere, servizi di supporto a famiglie e figli (o anziani), sanitari e non, formazione, ecc.

Per questo il welfare aziendale è uno degli strumenti strutturali che sta' coinvolgendo in Italia oltre 8000 contratti (con premi di risultato) di cui circa il 50% con misure di welfare aziendale. Ancora pochi, ma certo siamo sulla buona strada, tanto più se consideriamo l'innovativo contratto dei meccanici e ricordando l'innovazione radicale avviata dal Gruppo Luxottica di Leonardo Del Vecchio introdotta oltre 10 anni fa con un welfare aziendale avanzato che riprendeva il cammino anticipatore di Adriano Olivetti.

È chiaro che questi strumenti di welfare aziendale e, in particolare, la defiscalizzazione dei premi di produttività e il loro versamento in misure di welfare hanno effetti redistributivi in termini di salario disponibile e dunque di crescita attesa della domanda e, inoltre, di fidelizzazione dei lavoratori e in particolare di quelli dotati di specifiche competenze, ma non solo. Poi agisce sulla conciliazione lavoro – famiglia a favore di sistemi di orario più flessibili e adatti alla modernità. Infine, agisce sul benessere complessivo di lavoratori e sul clima aziendale migliorando complessivamente performances economiche e di produttività, ma anche – e forse soprattutto - organizzative e di creatività. Agendo in questo modo anche su complessi fattori motivazionali e di coinvolgimento organizzativo e, nelle forme più avanzate, anche di tipo societario.

Tipologie molteplici di contratti di welfare che aiutano a migliorare le competenze delle persone, ad incentivarne l'aggiornamento nel tempo, incrementando le loro capacità di dialogo, interazione e di cooperazione (oltre che di benessere). Iniezioni di capacità e competenze soft, che nell'Industry 4.0 sono una necessità, perché si rimette al centro l'uomo e i suoi bisogni relazionali e cognitivi per alimentare un senso di comunità e di collaborazione capaci di liberare risorse creative diffuse. Utili, sia in risposta alla riduzione delle risorse disponibili data l'iper-competizione e la contrazione del welfare pubblico, sia per la necessità di incidere sulle motivazioni delle persone e sui rapporti intergenerazionali, sia per cogliere le finestre di opportunità offerte dalle azioni di defiscalizzazione. Ma anche - e forse soprattutto - per allargare le maglie di partecipazione

al rischio per orizzonti di lungo periodo nell'economia e società della conoscenza. È allora del tutto evidente che queste trasformazioni tecnologiche e istituzionali richiedono cambiamenti organizzativi e del lavoro in senso smart e partecipativo, come cercheremo di illustrare nei capitoli successivi di questo contributo, che migliorino le motivazioni intrinseche o legate alla volontà e non solo a quelle estrinseche (connesse con specifici incentivi all'impegno e coinvolgimento motivazionale o alla stessa minaccia di licenziamento).

Riepilogo

Descrivere l'evoluzione del welfare

Quali sono i modelli di welfare state?

Come si configura il valore dell'engagement in azienda?

Spiegare il "ritardo" sul welfare

Quali le motivazioni intrinseche ed estrinseche e gli effetti sulla partecipazione ?

Welfare di prossimità tra reti di PMI e artigiani nelle local policy di eco-sistemi territoriali per la condivisione di *commons*

Il quadro di diffusa incertezza e fragilità richiede degli strumenti di Welfare aziendale adatti per mantenere sia la stabilità intergenerazionale sia come strumento di governance per valorizzare le risorse materiali e immateriali dell'azienda. Il processo di reticolarizzazione contrattuale e commerciale, o di partnership tecnologica inoltre, richiede sempre più assetti di smart organization.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Welfare di prossimità;
 - Ecosistemi territoriali;
 - Condivisione di commons;
-

2.1 Introduzione

Il quadro industriale italiano ci segnala (ISTAT, 2017) - come noto - che anche dopo la crisi la struttura (e le sue dinamiche evolutive) non si è modificata in modo sostanziale:

- a) 95% aziende italiane sono detenute da imprenditori o famiglie imprenditoriali (5.770.000);
- b) 80% di queste con una soglia dimensionale minore di 15 milioni/€ (di cui 1.331.396 imprese artigiane);
- c) 70% delle imprese Familiari detengono vertici imprenditoriali con età superiore ai 65 anni con scarso coinvolgimento di giovani e donne;

- d) 40% imprese Familiari sono alle prese con la decisione strategica della delega a non familiari, ma in ritardo nella promozione di giovani e donne;
- e) 30% imprese familiari sottodimensiona il valore aziendale e il primo 30% lo sovradimensiona;
- f) il 64% delle imprese registrate nel 2017 sono “ditte individuali”;
- g) la natalità di nuove imprese è in calo sistematico da anni e il saldo è negativo rispetto alle aziende dismesse con un 7,1 % delle prime e un 8,6% delle seconde in media degli ultimi tre anni. Significa che non produciamo più imprenditorialità come nei 50 anni precedenti, in particolare nel settore edilizio e nel commercio, falcidiati dalla crisi, ma nemmeno nel manifatturiero a fronte della concorrenza cino-asiatica e dei vincoli endemici di sottocapitalizzazione⁵² e del credit crunch⁵³. Saldo negativo anche guardando agli occupati delle nate rispetto alle dismesse.
- h) la produttività è stagnante da oltre 25 anni.

Da questo quadro di diffuse incertezze e fragilità – riverberato dalla presenza prevalente di PMI - deriva la fondamentale mission del mantenimento della continuità aziendale in un contesto di turbolenza globale dei mercati gestendo i processi di crescita e di salto generazionale nel modo meno destabilizzante possibile. Sia che questo avvenga nel caso di consolidamento e sviluppo (manageriale e/o familiare) e sia nel caso di cessione purché si scelgano strategie di medio-lungo periodo per la qualità e l’innovazione (di prodotto, processo, di organizzazione e certo di qualità del capitale umano). Il Welfare di prossimità o aziendale (WA) può configurarsi come strumento complementare alla governance di questi processi quale leva di valorizzazione delle risorse materiali e immateriali dell’azienda nel medio-lungo termine per accompagnare le delicate fasi di passaggio con particolare attenzione alle PMI entro contesti eco-sistemici e territoriali favorevoli per qualità e dinamismo attrattivi di nuove competenze e investimenti innovativi.

Il WA è inteso infatti come strumento capace di fornire un insieme di benefit e servizi erogati dall’azienda ai propri dipendenti con l’obiettivo di migliorarne la vita professionale e certo anche privata nel suo ciclo complessivo e dunque il loro benessere e, conseguentemente, la loro fidelizzazione e impegno nel medio-lungo termine, oltre che la loro creatività. Un insieme di servizi che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo

⁵² Cfr. ISTAT 2016, L'evoluzione dei tassi totali di natalità è esito di dinamiche parzialmente divergenti a livello di macro-settore e settore; rispetto al 2013 solo le imprese degli Altri servizi sono in crescita (+0,4 punti percentuali) mentre registrano un calo quelle dell'Industria in senso stretto (-0,1 punti percentuali) e soprattutto le imprese delle Costruzioni e del Commercio (-0,3 punti percentuali entrambi). Nell'ambito degli Altri Servizi, il tasso di natalità è particolarmente alto nelle Telecomunicazioni (16,2%) ma valori elevati e in crescita si registrano anche nei settori Pubblicità e ricerche di mercato; Altre attività professionali, scientifiche e tecniche (da 11,8 del 2013 a 13,7% del 2014), Produzione di software e consulenza informatica (da 8,4 a 9,9%).

⁵³ Un restrizione al credito industriale-commerciale che mostra di avanzare ancora nel 2018 per una riduzione degli stati di fiducia emergenti dal quadro internazionale e da una manovra di bilancio 2019 non anticiclica, fortemente criticata da Commissione e BCE oltre che da reputate istituzioni internazionali, perché non orientata alla crescita e debole nella riduzione della dinamica del debito di lungo periodo.

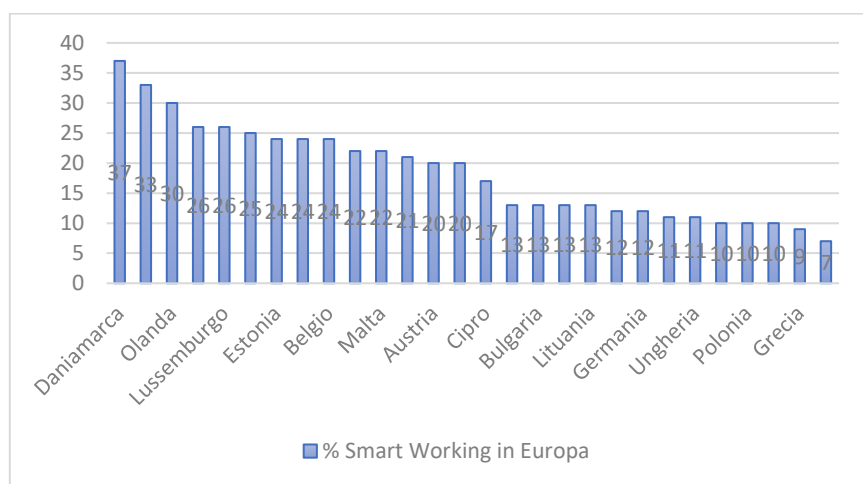
studio e dei figli e alla genitorialità, alla tutela della salute, comprendendo anche misure per il tempo libero e agevolazioni varie relative alle necessità commerciali e di servizio per la casa e la famiglia con evidenti benefici di tipo territoriale.

In questo quadro di azioni e interventi abbiamo – come noto - i servizi dedicati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con particolare attenzione alle donne che spesso hanno il peso della cura dei figli e/o di genitori anziani. Per questo molte imprese hanno offerto attenzione allo *smart working* e dunque alla *smart organization* ridisegnando i confini e natura del lavoro con il cosiddetto *lavoro agile*. Quindi trasformazione dell'organizzazione, del lavoro e domanda di benessere (individuale, collettivo e di comunità organizzativa) si incrociano inestricabilmente per dare una base solida ad una creatività eco-sistemica che alimenta l'accrescimento della produttività cognitiva dell'organizzazione mettendo a valore emozioni, passioni e vocazioni di persone e gruppi verso una superiore qualità di vita e organizzativa e che si traduce poi inevitabilmente anche in una superiore qualità dei nostri prodotti accrescendone strutturalmente l'inimitabilità. Tutto ciò dentro un quadro di relazioni sociali – interne ed esterne – che assumono caratteristiche di sostenibilità e responsabilità e che richiedono anche intenzionalità in un quadro territoriale. Particolarmente utile per i sistemi di PMI.

Strumenti che ci vedono in forte ritardo sull'esperienza europea più avanzata. Per esempio, il ricorso a *smart working* in Danimarca e Olanda per il 30% e 35% delle aziende, rispettivamente, mentre l'Italia "rincorre" con il solo 7% (cfr. GRAF. 2.1) dopo Grecia e Polonia, a segnalare la prevalenza di modelli organizzativi meno orizzontali e partecipati e, dunque con minore spinta innovativa e creativa. La recente legislazione sul lavoro agile (Legge di Stabilità 2016-2017) potrà migliorare la situazione, ma richiederà comunque anni di aggiustamento e allineamento.

Si favorisce e si facilita quel necessario scambio virtuoso tra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una superiore efficienza produttiva, compresi sia una riduzione dell'assenteismo e un tasso di adozione e/o sviluppo delle innovazioni nettamente più rapido, solido e diffuso. Dimostrato in vari contesti da una connessione diretta con un maggiore benessere psico-fisico dei dipendenti per le diverse prestazioni sanitarie ammesse, oppure per la tranquillità dovuta al sostegno delle spese scolastiche dei figli così come l'assistenza ad anziani o disabili che accolgono spesso un impegno cognitivo e fisico enorme di moltissime persone. Dove la dedizione al lavoro – molto diffusa – soprattutto al Nord d'Italia (e meno intensa al Sud) si possa saldare con una reale condivisione culturale e valoriale verso un coinvolgimento effettivo dei lavoratori in una gestione più partecipativa (sia in senso organizzativo, che economico e societario) nei vari mix che si riterranno più adatti e compatibili con storie e contesti, imprenditoriali, settoriali e territoriali e di cui il WA è una leva sempre più rilevante di innovazione.

Da qui lo sviluppo della condivisione di *commons* come valori e risorse da condividere su basi eco-sistemiche territoriali, anche quale stimolo alla domanda di consumi e certo di investimenti, dalla formazione alle infrastrutture, materiali e immateriali. Per supportare o compensare – almeno in parte - le debolezze segnalate dalla sottocapitalizzazione endemica delle imprese italiane e in particolare dei sistemi di PMI, quale stimolo anche ad una crescente reticolarizzazione, contrattuale-commerciale e/o di capitale o tecnologica.



Graf 2.1 Smart working in Europa (anno 2013) (Fonte- Commissione UE, 2015)

Un tale processo si estrinseca infatti attraverso la conversione di tutto o parte della componente variabile del salario in servizi, oppure con la realizzazione di piani di compartecipazione alla gestione individuando indicatori idonei a tradursi in un “welfare budget” accoppiato con una matrice di obiettivi aziendali capaci di sfruttare il massimo delle agevolazioni fiscali, agganciando in questo modo strutturalmente incrementi della produttività e misure di welfare. Dove il welfare, come abbiamo detto, diventa anche una leva motivazionale fondamentale, interna ed esterna, traducendosi il benessere individuale in un benessere organizzativo e poi territoriale se allargato ad eco-sistemi di PMI, alle loro reti e filiere, per la condivisone di servizi nella comunità di appartenenza.

In questo modo, si introducono infatti strumenti e leve idonee anche per il coinvolgimento delle PMI per cercare di invertire il rapporto di correlazione tra dimensione aziendale e welfare e potere in questo modo allargare la base di coinvolgimento territoriale oltre la soglia minima attuale del 15% di imprese coinvolte. Ciò che potrà avvenire coinvolgendo molteplici imprese su base territoriale, terzo settore, sistema bancario e finanziario e anche gli enti pubblici, consentendo anche alle PMI di usufruire dei vantaggi di questa

tipologia di servizi e in molti casi anche con il supporto di imprese-guida che facciano da “infrastruttura” entro logiche di filiera e/o di piattaforma che sembrano favorite anche dal nuovo quadro normativo delle Leggi di Stabilità 2016-2017.

È infatti con la Legge di Stabilità 2016 che si evidenzia la volontà del Governo di promuovere lo sviluppo della contrattazione di secondo livello e dunque anche del welfare aziendale (o di prossimità) come sostituto totale e/o parziale della componente monetaria (del salario variabile), introducendo la detassazione del premio di produttività previsto per la prima volta nel 2008 e mantenuto fino al 2015. Qui si promuove il WA all'interno dell'ambito della parte variabile del salario in connessione con la produttività con misure di fiscalità favorevole rispetto agli equivalenti in denaro. Infatti, se il premio di produttività mantiene una imposta sostitutiva del 10% e se questo viene convertito in servizi di welfare gode delle agevolazioni fiscali previste dall' Art.51 del TUIR (Testo Unico Imposte) non concorrendo alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Pur nelle limitazioni dei 2000€ di importo – e fino a 2500€ se accompagnati da piani di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'OdL – e 50.000€ di reddito, ogni lavoratore potrà scegliere come ricevere l'importo del premio. Assegnando peraltro alle madri di avere il periodo obbligatorio di congedo di maternità calcolato ai fini della determinazione del premio di risultato. Inoltre, per l'anno 2017 (comma 2 art.51) prevede che contributi e premi versati dal datore di lavoro per la generalità dei dipendenti per le polizze da non autosufficienza e gravi malattie non concorrano integralmente a formare il reddito da lavoro dipendente, con grandi vantaggi fiscali da entrambe le parti. Polizze che non saranno in alcun modo assimilabili al reddito del lavoratore. Nel 2017 si sono viste innalzare anche le soglie dell'imponibile previste per beneficiare dell'imposta sostitutiva IRPEF e relative addizionali. (pari al 10% da 2000 a 3000€ fino a 4000€ e per una soglia di reddito portata da 50.000 a 80.000 €/anno. Così come non concorrono a formare il reddito sia le forme pensionistiche complementari e sia i contributi di assistenza sanitaria in eccedenza rispetto ai limiti di deducibilità e il valore delle azioni offerte ai dipendenti (Maino, Mallone, 2017).

Gli effetti di policy sono evidenti:

(I) - il MdL ha ricevuto 20000 contratti sulla defiscalizzazione del PdR (premio di risultato) sottoscritti dal 2015; (II) -4317 ammettono la conversione delle somme in beni e servizi di welfare; (III) - sancite opportunità simmetriche tra imprenditori e sindacati e dunque tali forme di WA divengono di fatto strumenti di nuove relazioni industriali come leve di politica industriale; (IV) - essendo 16308 di carattere aziendale e 3695 di carattere territoriale gli spazi di coinvolgimento delle PMI si evidenzia come rilevante oltre che opportuno; (V) - il settore artigiano stesso viene coinvolto attraverso misure di welfare aziendale che passano attraverso le tutele ammesse dalla bilateralità presente nei diversi territori che possano superare anche la “contrattazione sociale” in senso stretto.

Il nuovo Governo insediato il 4 marzo 2018 ha largamente ridotto questo insieme di incentivi nelle proposte della Legge di Bilancio 2019, e che si confida possano essere riconfermati nel dibattito parlamentare per gli effetti positivi sulla crescita di investimenti e occupazione, segnalati nel biennio 2016-2018, e come suggerito da Commissione UE, BCE e FMI, oltre che dalla Banca d'Italia.

Di interesse strategico rimane, infatti, la diffusione presso i sistemi di PMI di queste misure sia per garantire alle persone servizi e prestazioni di welfare almeno “compensative” di quello standard offerto dalla contrattazione nazionale, ma soprattutto per utilizzare al meglio i nessi strategici tra welfare, produttività (fisica e, innanzitutto, cognitiva) e benessere.

Serve - per questo - un approccio ecologico e territoriale dove le sinergie tra soggetti pubblici e privati e le azioni di partecipazione (organizzativa, societaria e di rete spaziale) siano altamente convergenti attraverso la mobilitazione di tre leve di fondo:

- a) monitoraggio e valutazione delle azioni intraprese;
- b) irrobustimento e stabilizzazione delle iniziative più sostenibili e difendibili nel medio-lungo termine;
- c) avviamento e sostegno dei processi incrementali e cumulativi dal basso anche partendo da iniziative limitate che via via - in modo scalare - possano consolidare e diffondere i benefici con adozione di *best practice* e learning di sistema.

Un processo che vede a tutta evidenza la convergenza stabile, dinamica ed equilibrante tra welfare quadro (nazionale) e welfare di prossimità (o aziendale locale) dentro una replicabilità e auto-sostentamento di lungo periodo per condivisione delle esperienze eccellenti, tenendo conto delle diffuse insicurezze dei lavoratori⁵⁴ di fronte alle criticità del welfare standard⁵⁵ e alla necessità di servizi integrati inter-impresa sul piano territoriale come un investimento in *commons*.

Riepilogo

Cosa si intende per welfare di prossimità?

Definire i *commons*.

Quale il ruolo delle PMI e delle reti territoriali ?

⁵⁴ Secondo Il CENSIS (2016), la maggiore richiesta di copertura/rischiosità da parte dei lavoratori è in ordine decrescente verso: disoccupazione (46%), malattia (34%), premorienza capofamiglia (29%), rischi casa (28%), non autosufficienza (25%), infortuni lavoro (20%), tutela legale professione (17%), solvenza mutuo (14%), RC figli e altri componenti famiglia (13%), rischi viaggio (4%). Abbastanza allineati ai dati sui rischi rilevati per i cittadini che invece mettono come prioritaria copertura della malattia invece che della disoccupazione assieme ai rischi per la casa e per la non autosufficienza. Cfr. inoltre, il recente 1° Rapporto CENSIS-Eudaimon sul Welfare Aziendale in Italia, 2018

⁵⁵ Di interesse il caso OMB-Saleri di Brescia e Fluidmec di Brescia per i piani di incentivazione welfare e i servizi offerti.

Auto-organizzazione, responsabilità e intenzionalità tra governance del ciclo di vita e promozione delle core competences

Raccogliendo le sfide dell'*open innovation* e dell'*open organization*, le aziende possono ridurre i costi derivanti dall'applicazione di modelli di controllo tradizionali. Così facendo, è possibile passare a forme di auto-organizzazione interne in ottica di ciclo di vita dei bisogni del welfare sulla base delle esigenze del singolo lavoratore.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Autorganizzazione;
 - Governance del ciclo di vita;
 - Responsabilità
 - Promozione delle *core competences*
-

3.1 Introduzione

Le aziende possono accogliere allora le sfide del cambiamento della manifattura digitale aprendo i propri confini societari in senso partecipativo e accogliendo le sfide dell'*open innovation e smart organization* alla Chesborough. Come? Sostenendo e fidelizzando i propri dipendenti, selezionando e trattenendo i migliori con strategie adatte di valorizzazione delle risorse umane e delle *core competences*, allargando la cultura di prodotto a quella delle competenze lungo logiche di filiera-network e/o piattaforma, promuovendo le persone e sviluppando un clima aziendale attrattivo. Ciò in ragione del fatto che le persone non sono più tanto sensibili ad incentivi monetari da *task career* ma

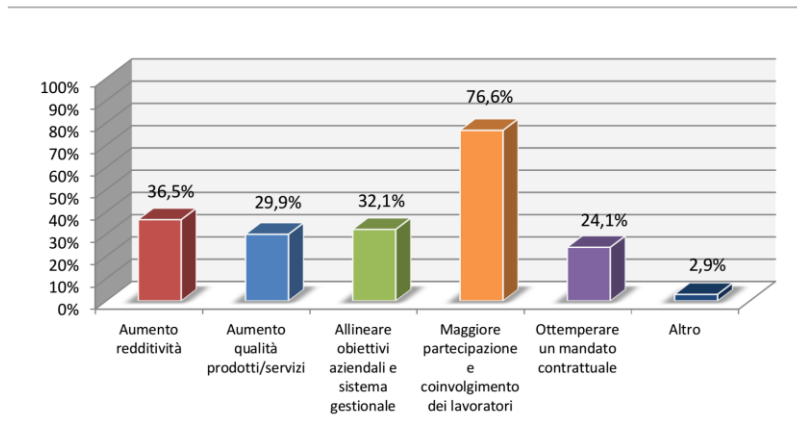
- più spesso - ad incentivi non monetari coerenti con una *life career* e perché agiscono in un contesto situazionale. Traiettorie spesso connesse alla disponibilità di tempo (per es. extra-lavorativo o anche intra-lavorativo come nel caso di programmi di formazione e/o culturali), al clima aziendale e alla conciliazione familiare entro un orizzonte di medio-lungo termine certo in grado di favorire una superiore partecipazione delle donne e dei giovani ai mercati del lavoro e il loro contributo a contesti organizzativi più dialoganti e meno gerarchico-funzionali. Modelli organizzativi che riducono i costi di informazione e accesso alla conoscenza e tendono a sostituire i tradizionali e costosi modelli di controllo verticali con quelli di auto-organizzazione dove lavoratori, tecnici e manager sono fortemente responsabilizzati e dove il *comando* viene spesso sostituito da informazione, dialogo e interazione di gruppo, di squadra, di reparto.

Le aree aziendali sulle quali questa tipologia di welfare agisce vanno dalla previdenza integrativa alla salute, dalle assicurazioni per dipendenti e famiglie alla tutela delle pari opportunità, dal sostegno alle famiglie alla formazione dei dipendenti e loro familiari, dal supporto ai soggetti deboli e all'integrazione sociale ad un welfare esteso di territorio. E tutto questo seguendo poi una sorta di *ciclo di vita dei bisogni di welfare* del dipendente (e della sua famiglia o comunità) lungo la traiettoria della sua carriera di vita-lavoro che è evidentemente cambiato in relazione all'avanzare della speranza di vita, del tasso di attività femminile e dell'età media di pensionamento, oltre che dei bisogni di istruzione e cura dei figli e/o dei familiari anziani.

Gli obiettivi del welfare aziendale sono normalmente, in ordine di importanza decrescente, orientati a migliorare la soddisfazione del lavoratore e del clima aziendale e, inoltre, ad accrescere la produttività aziendale (fisica e cognitiva). Ma anche a fidelizzare i lavoratori e migliorare la reputazione aziendale con effetti su minori costi del lavoro via vantaggi fiscali, anche integrando le prestazioni del sistema socio-sanitario (GRAF. 3.1). Nel complesso capaci di generare "esternalità positive", interne ed esterne all'azienda, ossia nel territorio di riferimento o di appartenenza. Le aziende devono tuttavia promuovere appropriata informazione sulle opportunità degli strumenti messi a disposizione dalla legislazione e dai provider di servizi specializzati in questo campo.

Infatti, nel suo complesso la conoscenza delle opportunità offerte è buona ma appena sopra il 53% con un 46% che ancora non è informato. Mentre tra le imprese "a conoscenza" solo il 28% utilizza la conversione dei premi di produttività in welfare effettivo con premi di un qualche rilievo (tra 800-1200 euro) per un volume di contratti in crescita nel biennio 2015-2016 (GRAF.3.2)

Obiettivi del Premio di Risultato



GRAF 3.1 Obiettivi di welfare aziendale nel caso italiano (Fonte: Consolati, Workshop Adecco-Kulishoff, Milano 2017)

È chiaro che siamo di fronte al “grande scambio virtuoso” tra più flessibilità interna nell’uso della risorsa lavoro e più salario (diretto e indiretto) che dovranno comporsi anche con una domanda di maggiore partecipazione agli utili e/o alle decisioni come nella “lezione tedesca” se si vorranno rafforzare prospettive trasformative di medio-lungo termine, con riferimento alla condivisione del rischio iniettato dalla società della conoscenza. Che tuttavia dovrà allargarsi anche a traiettorie di azionariato diffuso dato il rischio enorme e crescente dell’era dell’innovazione nella quale siamo immersi e che i conferenti il capitale di rischio istituzionali non sono più in grado di fronteggiare né in solitudine (via autofinanziamento) né con il supporto delle banche (via indebitamento), né con il semplice ricorso ai mercati (borsa). Abbiamo bisogno di ricorrere a strumenti di coinvolgimento diffuso di partecipazione ai rischi di medio-lungo termine, anche per stimolare creatività e produttività aggiuntive.

Contratti con premi di risultato e misure di welfare aziendale

	2015	2016	Biennio 15-16
Contratti aziendali	9.272	6.571	15.843
Contratti territoriali	2.249	1.365	3.614
Totale contratti con premi di risultato	11.521	7.936	19.457
Contratti con misure di welfare aziendale	-	4.099	4.099
Quota % sul totale	-	51,7%	21,1%

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

GRAF. 3.2 Contratti con premi di risultato e misure di welfare aziendale

Perché i rischi emergenti dalla società digitale e dalla società della conoscenza sono enormemente più complessi e largamente non prevedibili rispetto alla società della produzione di massa. Che per questo richiedono ampie basi partecipative sia di tipo organizzativo che societario con uno *Stato Innovatore* che faccia da "arbitro regolatore" nella riduzione delle disuguaglianze che ritroviamo nelle spese per classi di reddito e nell'autofinanziamento (o rinuncia) alle spese sanitarie (fig. 3.1).

In Italia (e in Europa in generale) avremo quindi la necessità di fare avanzare queste pratiche con formazione, cultura ed educazione⁵⁶ nel merito delle modalità e degli strumenti utilizzati in particolare diffondendo contratti di rete, orizzontali, verticali e territoriali. Strumenti in grado di ridurre le disuguaglianze che dopo il 2007 sono fortemente aumentate. Mobilitando per esempio strumenti distrettuali per supportare anche le PMI nell'impiego di queste forme partecipative orientate a coinvolgere e motivare alla creatività, all'innovazione e crescita aziendale-organizzativa lungo logiche di filiera e/o piattaforma. Sempre più necessari nelle condizioni di *open/social innovation* diffusa imposte da *Industry 4.0* superando i fattori limitanti (costi elevati, difficoltà organizzative, resistenze dei dipendenti e sindacali a cogliere reali esigenze, difficoltà a legare welfare aziendali alla contrattazione di 2° livello).

⁵⁶ I lavoratori conoscono troppo poco questi strumenti. Il CENSIS-Eudaimon (2018) rileva che in media solo il 23,6% dei lavoratori conosce questi strumenti. Percentuale che sale al 47% se queste persone hanno solo la licenza media, il 45% se hanno redditi familiari bassi, il 40% se sono famiglie monogenitoriali, il 37% se hanno mansioni esecutive. Le donne conoscono solo nel 30% dei casi, le famiglie non autosufficienti il 29%, residenti al Sud il 27,5%. Le prestazioni più desiderate o che "piacciono" sono quelle in ambito sanitario (54%), della previdenza integrativa (33%), nell'ambito dei buoni pasto (31,5%), trasporti (24%), , buoni acquisto e convenzioni per consumi (21%), asilo nido-centri vacanze-rimborsi spese scolastiche (20,5%). In generale il 48% dei lavoratori è favorevole a questi strumenti in quanto capace di migliorare clima aziendale e solidarietà.

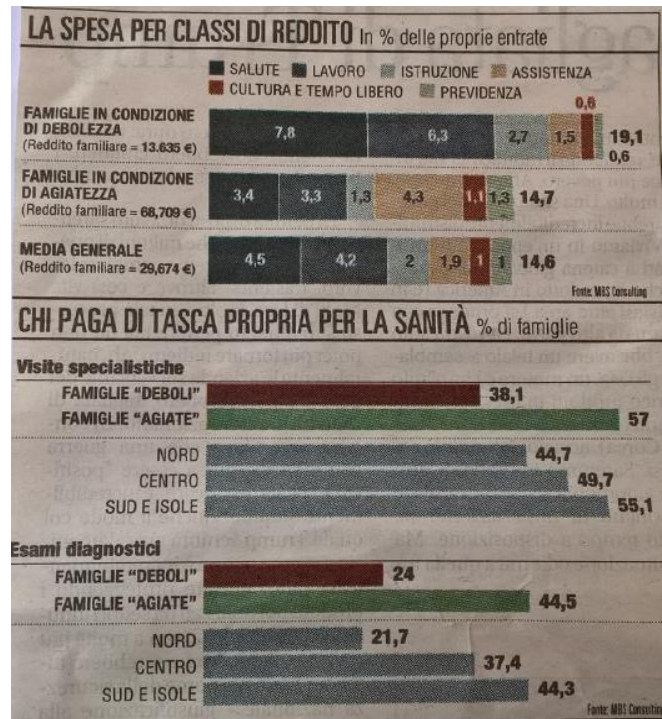


Fig. 3.1 Spese per classi di reddito e auto-finanziamento privato della spesa sanitaria

Ai vincoli organizzativi e ai limiti culturali di una tale prospettiva si risponde allora con politiche adeguate di supporto e con lungimiranti politiche culturali che siano in grado di cambiare le imprese disegnando una prospettiva sostenibile e difendibile. Per fare questo si tratta allora di ripensare il rapporto tra produttività e benessere come interconnesso da modalità organizzativo-produttive appropriate a valorizzare il capitale umano, aziendale, territoriale oltre che di comunità inter-organizzativa. Guardando a quel *social capital* di cui Becattini oltre 40 anni fa aveva illustrato i fondamenti a partire dalle radici Marshalliane e dal concetto di esternalità positive e dal valore condiviso da queste producibile in senso ecologico ed eco-sistemico. Tanto più rilevanti se guardiamo al salto digitale richiesto oggi dalla *Quarta Rivoluzione Industriale 4.0* (e da nuovi rapporti uomo-macchina) e con l'affaccio già della Quinta che sarà radicalmente *relazionale* (*uomo-macchina-uomo-contesto-uomo-comunità*). Che tuttavia in Italia potremo cogliere se riusciremo ad attraversare compiutamente la Terza. Salti che potranno essere accompagnati senza rotture con adeguate misure di welfare aziendale in senso partecipativo e collaborativo, sia organizzativo e societario e sia di tipo territoriale comunitario.

3.2 - Alcuni casi virtuosi tra servizi eco-sistemici, welfare territoriale e Responsabilità Sociale: Luxottica, Prada, Federfarma, Synlab, OMB Saleri, Fluidmec, Camozzi Group, ENEL, FLORIM e Caffèina

È utile richiamare - a mo' di esempio - elementi di alcuni casi virtuosi emersi negli ultimi anni e che possono essere trasferiti a livello nazionale in diverse aree territoriali e settoriali.

Il caso Luxottica (e ora, dopo la fusione, Gruppo Essilor-Luxottica). Fondata da Leonardo del Vecchio nel 1961, Allora una piccola azienda di Agordo nel bellunese, che negli anni si è ingrandita velocemente e oggi con 62.000 dipendenti (pre-fusione). È leader mondiale negli occhiali di alta qualità, di lusso e sportivi per design, produzione e distribuzione. Con un'espansione internazionale dagli anni '80 per contratti e collaborazioni con l'alta moda. Oggi un'eccellenza italiana non solamente per la qualità dei suoi prodotti ma anche per l'innovazione e per la responsabilità sociale verso le persone, l'ambiente e la comunità locale. Luxottica si è sempre distinta in questo campo e ha costruito un sistema di welfare aziendale molto legato al territorio tale da coinvolgere sia i dipendenti che la comunità, riuscendo anche a costruire rapporti avanzati con i sindacati.

Il cambiamento fondamentale per le politiche di welfare aziendale inizia nel 2009, quando l'azienda propose ai sindacati un accordo per realizzare un programma di welfare volto ad aiutare le fasce di operai e impiegati (circa 7000 dipendenti). Nello stesso anno sia l'azienda che i sindacati elaborarono degli studi riguardanti il reddito ed il potere d'acquisto dei dipendenti comprendendo il loro intero nucleo familiare per riuscire ad individuare i maggiori bisogni a cui poteva rispondere con un proprio welfare "complementare" a quello pubblico. L'accordo venne firmato nel 2009 con differenti modalità di aiuto, ma non con conferimenti in denaro. In primo luogo, venne creato un Comitato di Governance, un organo necessario per analizzare e creare un programma adeguato di welfare cercando di ottenere una qualità del servizio sempre migliore. In secondo luogo, l'idea di welfare aziendale dell'azienda nasce grazie alla qualità di produzione e alla qualità del proprio capitale umano che, evitando sprechi e seguendo regole condivise di gestione e organizzazione, portano alla diminuzione del costo di produzione via aumento della produttività. Creando in questo modo un surplus che viene investito sul benessere dei dipendenti, che si sentono continuamente motivati e stimolati. Inoltre, l'azienda propone altre tre iniziative che pur non facendo parte del Welfare in senso stretto, vengono realizzate dal management e consistono in una serie di vantaggi diversi destinati agli 8000 dipendenti degli stabilimenti italiani e dell'ufficio di Milano.

Le iniziative sono state:

- il “carrello della spesa”, del valore di 110 euro, con cui è possibile acquistare prodotti alimentari di marca attraverso accordi con le cooperative locali;
- il rimborso dei libri di testo, che riguarda il costo dei libri scolastici sostenuto dai nuclei familiari dei dipendenti, dalle scuole secondarie di primo grado sino all’università;
- il riconoscimento di borse di studio per gli studenti più meritevoli; il finanziamento di asili nido in prossimità degli stabilimenti produttivi;
- un servizio di *baby-sitting* per i dipendenti degli uffici Corporate di Milano.

Luxottica ha stipulato anche molti accordi con altre aziende e ha addirittura costruito edifici per i dipendenti e le comunità locali: per esempio a Sedico (paese in provincia di Belluno) dove si trova uno stabilimento, l’azienda ha investito 500.000 euro per la costruzione di un asilo nido dove il 30 % dei posti è riservato ai dipendenti. Inoltre, per far sentire i lavoratori più coinvolti nella vita dell’azienda per i 50 anni di Luxottica sono state offerte azioni per il personale, creando un forte senso di appartenenza. Nel 2011 sono state introdotte altre novità come la “Banca ore”, ovvero un permesso di paternità di 5 giorni un riconoscimento per il lavoro part-time. Ma la novità più importante è il “Job sharing familiare”, che consiste nel permettere al coniuge - oppure al figlio del dipendente - di sostituirlo nel lavoro per un periodo di tempo, in questo modo si mantiene all’interno della famiglia il reddito e si integra una possibilità di fare esperienza per i familiari. Nel 2013 è stato firmato un nuovo contratto introducendo novità importanti come l’offerta di tirocini retribuiti alle scuole professionali, ai figli dei dipendenti al terzo anno per consentire di accompagnarli fino alla fine gli studi e la possibilità per i figli di soggiornare in un paese estero nella casa delle famiglie dei dipendenti durante il periodo estivo. Infine, anche nel 2015, si è potenziato il sistema di welfare introducendo il “patto generazionale” che agevola l’inserimento di giovani lavoratori e favorisce i dipendenti prossimi alla pensione per un carico di lavoro minore, con effetti eco-sistemici di grande rilievo⁵⁷.

Di interesse anche il caso Prada. È stato avviato un piano welfare di ampio spettro, a partire dall’assegnazione di un premio una tantum di 1500 euro esteso a più di 4000 dipendenti italiani del gruppo e distribuito a dicembre 2018. Potrà essere speso lungo l’arco del 2019 in una serie di beni e servizi a catalogo, utili sia direttamente per i dipendenti e sia per le famiglie, per viaggi, scuole, asili, teatri, libri, assistenza sanitaria. Un approccio che verrà allargato su base contrattuale ai premi di produzione assegnati a partire dal 2019. Il dipendente potrà scegliere se incassare direttamente il premio di produzione al lordo in busta paga e dunque subirne la tassazione, oppure utilizzarlo

⁵⁷ Cfr. R. Prandini (2014) , Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi, in R. Rizza, F. Bonvicini, Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento.

direttamente per scuole, viaggi, sanità e in questo modo sarebbe detassato. In quest'ultimo caso, con vantaggi congiunti per lavoratore e azienda. Un piano che vuole premiare in modo strutturale i dipendenti del gruppo e operare una grande leva di fidelizzazione e incentivazione al miglioramento sistemico delle attività di un gruppo che guarda ad una crescita di lungo periodo in un quadro planetario.

Utile il richiamo del caso di Federfarma Brescia (300 le farmacie associate) nell'accordo con UBI Welfare attraverso figure specifiche di *chief wealth* e *welfare officer* di quest'ultima. Un accordo che rende possibile ai dipendenti delle farmacie del territorio bresciano, per esempio, di accedere a soluzioni di welfare normalmente accessibili ad aziende di altra scala dimensionale. Contemporaneamente, tutti i lavoratori che si avvalgono del servizio UBI Welfare avranno la possibilità di "spendere" i crediti nell'intera rete di farmacie sparse sul territorio bresciano. In un quadro di offerta di servizi a "kilometro zero" quale messa a valore dell'economia locale come accesso al supermercato o alla libreria di prossimità con centinaia di aziende aderenti e migliaia di dipendenti aderenti che offrono una vera e propria piattaforma di servizi di eco-sistema che arricchiscono l'attrattività del territorio per imprese e lavoratori, migliorando l'efficienza ed efficacia dei servizi offerti.

Altro caso di interesse, riguarda Synlab, il più grande gruppo europeo specializzato in analisi di laboratorio con una rete nel bresciano di 350 dipendenti (ben ¼ del totale italiano), con un contratto integrativo aziendale con il sindacato, guardando anche all'armonizzazione rispetto alle società italiane del gruppo stesso con un mix equilibrato di aumenti e servizi di welfare aziendale. Con il premio di risultato vengono introdotti per tutti i dipendenti del gruppo bonus per nascite e per iscrizioni universitarie (o master) dei figli, aumenti permessi malattia figli, congedi parentali. Inoltre, il ricorso ad una *banca del tempo* consente la più elastica ed equilibrata conciliazione tra tempo di lavoro e tempi familiari, con l'istituzione di una interessante *banca-ore* per permessi solidali. Infine, non mancano un insieme di norme per contrastare molestie sessuali e violenza nei luoghi di lavoro. Equiparando peraltro diritti delle coppie di fatto alle coppie regolarmente unite in matrimonio. Relativamente alla salute sono presenti nell'accordo pacchetti connessi a check up gratuiti e permessi per visite specialistiche nelle strutture del gruppo. Fattori territoriali che si saldano in servizi diffusi di grande interesse per un welfare sempre più a scala eco-sistemica anche con il supporto del sistema bancario.

Significativo il caso OMB-Saleri di Brescia (150 dipendenti e 42 mil.ni fatturato, nel valvolame in alluminio per automotive e idrogeno) che ha sviluppato partnership con i dipendenti su remunerazioni, utili e orari, ma anche un asilo nido per i figli dei dipendenti e risorse per supportare le politiche culturali e formative dei dipendenti stessi che - in

assoluta autonomia - organizzano seminari filosofici ed economici, così come corsi di lingue in azienda.

Inoltre, il caso Fluidmec di Brescia specializzata nella commercializzazione di componenti per oleodinamica e pneumatica attiva (85 dipendenti e 30 mil.ni di fatturato) che ha distribuito risorse per 230.000 € ai dipendenti con un piano di welfare condotto da *Pro-Welfare* e secondo la piattaforma *WellWork*, con conversione del premio e maggiorazione del 10% al quale ha aderito ben il 45% dei dipendenti. Anche con una operazione di condivisione delle informazioni per allargare la collaborazione e il senso di comunità aziendale, assieme ad una serie di servizi aziendali a tutti i dipendenti che ha migliorato drasticamente il clima aziendale, reputazione e fidelizzazione. Certo accrescendo la produttività e riducendo l'assenteismo.

È degno di nota il modello di contratto innovativo di welfare di secondo livello sottoscritto alla Camozzi Automation spa - capofila del Gruppo Camozzi con quartier generale a Brescia, leader nell'automazione industriale, protagonista con altre realtà anche nei settori macchine utensili, meccano-tessile, fusioni e lavorazioni nonché in campo digitale e soluzioni IoT. Un contratto siglato dalla società con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil di Brescia e rispettive Rsu, dopo il largo consenso ottenuto dal documento tra i dipendenti (90%) nelle assemblee svolte nel 2018. L'accordo interesserà complessivamente oltre 600 addetti tra le realtà industriali di Brescia (100 dipendenti), Lumezzane (200) e Polpenazze del Garda (320), avrà durata quadriennale sino al 31 dicembre 2022. Le assemblee dei lavoratori dei tre stabilimenti della Camozzi – quello di Brescia, Lumezzane e Polpenazze – hanno approvato l'accordo per l'integrativo aziendale tra proprietà e organizzazioni sindacali di categoria. Risultato importante anche perché acquisisce – secondo i sindacati - elementi fondamentali per una contrattazione in linea con il contratto nazionale di lavoro per la promozione individuale e collettiva del lavoratore. L'integrativo si concentra infatti sulla formazione professionale, la flessibilità dell'orario di lavoro, una maggiore gestione del part time, il welfare aziendale, un premio di risultato variabile. Snodo fondamentale per lo sviluppo e la valorizzazione dell'accordo stesso nei processi formativi, organizzativi, qualità della vita lavorativa, competitivi. Ai lavoratori sarà corrisposto, a regime, un premio di risultato di 1.000 euro annue lorde legato a parametri di efficienza (50% del totale del premio), non conformità (30% del totale del premio), servizio al cliente (20%). Il premio – riconosciuto anche ai lavoratori a tempo determinato/somministrazione e agli apprendisti – potrà essere trasformato in benefits. E' poi previsto il consolidamento del premio di risultato 2013 (pari a 600 euro annuali), un aumento del superminimo collettivo pari a 20 euro mensili a regime, l'erogazione una tantum di 500 euro di credito welfare a regime oltre a quanto già erogato dal contratto nazionale di lavoro.

Un grande gruppo dinamico e innovativo in settori globali che ha scelto strategicamente un piano di welfare per accompagnare la crescita futura entro logiche partecipative e collaborative per sostenere creatività, produttività e attrattività (talenti, partner, utenti).

Il contratto Enel del 4 aprile 2017, segna un punto di svolta come riferimento per tutte le aziende a controllo pubblico nella prospettiva di valorizzazione delle persone nei rapporti di lavoro e sindacali, quale risposta condivisa alla pervasività dell'interdipendenza tra innovazione tecnologica e organizzativa anche rispetto all'introduzione dello smart working. In particolare, si tratta di un rapporto di lavoro subordinato e che tale rimane, ma attraverso un contratto individuale (gestione orario, autonomia tecnico-professionale, potere decisionale e gerarchico) che si "adatta" ad un lavoro autonomo. Scegliendo dunque un dinamico mix adattivo tra subordinazione e autonomia. Promuovendo autonomia di intrapresa, capacità di coordinamento, responsabilità e orientamento agli obiettivi e al risultato che non ha eguali in Italia per la prospettiva post-fordista che assume, sottolineando la transizione:

- a. da un modello conflittuale ad un modello partecipativo;
- b. verso adozione di un modello organizzativo-reticolare con autonomia dei nodi della rete;
- c. ad una cultura organizzativa "piegata" alla gestione per obiettivi, oltre norme e procedure;
- d. all'affermazione della centralità concreta della CSR nelle politiche aziendali;
- e. al ruolo delle organizzazioni sindacali guidato da "negoziazione partecipativa" su obiettivi condivisi di medio-lungo termine governati da organismi bilaterali;
- f. alla centralità delle competenze da formare e sviluppare.

Facendo leva su obiettivi di convergenza tra investimenti formativi e comunicativi per mitigare l'eccessivo tecno-centrismo e affermare la tutela del futuro di singoli e comunità aziendale come un vero e proprio "bene comune" dentro un equilibrato *work-life balance*, per orientamenti tesi a promuovere:

- g. una "vision" condivisa, quale preconditione dell'accordo;
- h. la predisposizione di percorsi di apprendimento e coordinamento organizzativo per competenze coerenti con i mondi digitali;
- i. la collaborazione e il dialogo nella definizione di un portafoglio di obiettivi condivisi di prestazione e risultato;
- j. la centralità delle persone nella loro totalità e interità nella gestione dei processi;
- k. percorsi di formazione congiunti tra dirigenti, management, lavoratori e rappresentanti sindacali.

Un approccio che salda una governance virtuosa a misure di welfare avanzato in un quadro di: trasparenza, commitment, responsabilità diffusa, capacità progettuale, relazioni cooperative-collaborative

Il caso FLORIM merita qualche nota di rilievo aggiuntiva. E', infatti, un Gruppo industriale fondato nel 1962 come Floor Gres che nasce con il lancio del klinker trafilato gres e - pochi anni dopo - innovando con la monocottura in pasta bianca fino al gres porcellanato del 1981 per evolvere verso prodotti ceramici di rivestimento di pavimenti e pareti di altissima qualità dopo l'acquisizione di Cerim ceramiche. Sede storica a Fiorano modenese (e con altro stabilimento produttivo a Mordano (BO) nel cuore del distretto ceramico emiliano-romagnolo. Oggi con 1400 dipendenti e 425 mil.ni/€ di fatturato consolidato e con una crescita del 4,5% rispetto al 2016 mentre l'EBITDA (o Margine operativo Lordo) chiude l'esercizio con 123,1 milioni di Euro in crescita del 14,9% e con una incidenza del 29% sul fatturato. L'80% dei ricavi è nell'export. Operando una espansione di capacità produttiva e innovativa nelle grandi lastre con un forte avanzamento nella R&S del design delle stesse, oltre che nell'esplorazione di nuovi materiali adatti non solo all'edilizia ma anche ad altri settori come l'arredo, le grandi barche, l'ambiente. Questi risultati di grande valore sono certificati da molteplici premi sulla qualità e responsabilità sociale (UNI EN ISO 50001 per l'energia; UNI EN ISO 14001 per la gestione ambientale interna) lungo gli schemi GRI-G4, evidenziano un gruppo industriale proiettato ad una continua innovazione di prodotto e processo, oltre che organizzativa a livello internazionale. Con stabilimenti negli USA e basi commerciali in Sudamerica (Brasile) con una grande attenzione all'innovazione, al design e all'ambiente verso una rappresentazione di economia circolare integrata accoppiando virtuosamente benessere organizzativo e umano inserendolo in una comunità coesa e partecipante. E' utile ricordare - per esempio - che tutti gli imballaggi dei materiali Florim sono realizzati con carta riciclata e una parte delle coperture utilizzate come riparo per i pallet di prodotto finito è ottenuta da plastica riciclata. Inoltre, tutti gli imballaggi utilizzati (scatole, fustelle, termoretraibili, pallet) sono completamente riciclabili dall'utilizzatore finale. Tra gli ultimi investimenti effettuati si contano le eco-confezionatrici (16 in totale), che permettono di ridurre a zero gli sprechi dovuti alle rimanenze di magazzino con un considerevole risparmio di cartone. Inoltre, l'innovativa e avanzata analisi di materialità evidenzia come il tema dei trasporti sia una dimensione rilevante sia per gli stakeholder che per Florim. L'azienda pur non essendo in grado di rilevare gli impatti del trasporto di prodotto finito sul territorio, in quanto tutte le spedizioni sono franco fabbrica, da anni introduce veicoli elettrici per sostituire i più vecchi e obsoleti carrelli catalizzati. Da notare che è stata peraltro ulteriormente ottimizzata la movimentazione dei materiali grazie al nuovo polo logistico ad elevata automazione realizzato all'interno dello stabilimento di via Canaletto a Fiorano. Nel 2017 si attesta su circa il 54% la percentuale di veicoli elettrici utilizzati in azienda che non

emettono, in forma diretta, gas a effetto serra. Di grande impatto il *flagship store* realizzato a Mosca (dopo quelli di Milano e New York) che conferma ancora una volta l'importanza per il Gruppo di instaurare un legame sempre più stretto con i professionisti del progetto e di architetture d'interni e di esterni per promuovere design e stile *Made in Florim* nel mondo.

La chiave del successo di questo gruppo industriale, fondamentale per questo segmento rappresentativo del *Made-in-Italy*, risiede dunque oltre che nelle risorse motivazionali e agli "*animal spirits*" della famiglia Lucchese, nella gestione e valorizzazione delle risorse umane, che rappresentano la storia e l'anima di Florim come fattore strategico che ne caratterizza e compone il DNA e che ne ha fatto un'azienda eccellente non solo nel settore ceramico e del distretto, ma esempio per l'intero sistema industriale italiano ed europeo. Ne sono testimonianza viva le iniziative sviluppate - anche dopo l'inizio della crisi che dal 2008 incombe sul sistema paese - a rafforzamento delle diverse azioni di sostegno (lavorativo, formativo, familiare, psico-fisico e comunitario) dei propri dipendenti. Segnalando peraltro con forza un orientamento alla *stakeholdership* nella valorizzazione e promozione delle proprie risorse strategiche di lavoro in stretta connessione con la comunità di riferimento con la quale mantenere un costante e operoso dialogo orientato alla collaborazione fattiva nella progettazione e implementazione di servizi e iniziative utili all'insieme degli stakeholders. Leva per migliorare in continuo il clima aziendale e i rapporti con i sindacati oltre che attrarre talenti, accrescendo fidelizzazione oltre a creatività e produttività eco-sistemica⁵⁸. Solo nel 2017 gli investimenti nella comunità (incluse le donazioni) riportati nel Bilancio di Sostenibilità sono stati pari a 320mila euro. Possiamo ricordare alcune delle molteplici attività già in essere e altre svolte di recente che in un continuo arricchimento vanno a migliorare il programma di welfare aziendale del gruppo anche in chiave territoriale: • convenzione con Ospedale di Sassuolo consente ai dipendenti Florim e rispettive famiglie di beneficiare di tariffe agevolate e tempi di attesa ridotti per le visite specialistiche e diagnostiche ambulatoriali, in regime libero professionale • convenzioni con strutture sanitarie locali • assistenza fiscale convenzionata • condizioni agevolate per l'acquisto dei prodotti Florim per le abitazioni private dei dipendenti • ingresso gratuito alla collezione Peggy Guggenheim di Venezia per dipendenti e ridotto per famiglie • erogazione gratuita di acqua e sali minerali all'interno degli stabilimenti durante il periodo estivo • distribuzione di buoni carburante ai dipendenti in occasione delle festività natalizie⁵⁹. Per esempio, con riferimento ai centri estivi per i bambini, nel 2017 è stato confermato, per il sesto anno consecutivo, il progetto

⁵⁸ Relazione del Dott. Andrea Rademoli, Direttore Personale di FLORIM Group al Convegno *Wellfeel* (Gruppo Editoriale ESTE, Milano) tenuto a Bologna nel novembre 2018. Che ringraziamo assieme al Presidente Lucchese per averci accolto e illustrato storia e caratteristiche delle aziende del Gruppo.

⁵⁹ Bilancio Sociale FLORIM 2019

“centri estivi” per i figli dei dipendenti di Fiorano e Mordano. Sei diverse strutture, distribuite sul territorio tra Modena e Bologna, hanno accolto 124 bambini (erano 85 l’anno precedente); la quota di due settimane di partecipazione è stata sostenuta dall’azienda.

Con riferimento alla formazione interna come leva strategica di sviluppo aziendale e strumento per stimolare e valorizzare le proprie risorse umane, nel 2017 sono state effettuate più di 11.200 ore di formazione che hanno coinvolto 445 persone con una media che supera le 25 ore di formazione per ciascun dipendente. Tra le novità introdotte si segnala “sicurezza in Florim” un corso specifico in materia di ambiente e sicurezza e gli incontri su “Office 365” - rivolti agli enti centrali - come inizio di un percorso di cambiamento verso il nuovo progetto digitale Florim HUB.

Il Progetto Master in Florim è un’iniziativa di grande lungimiranza che si inserisce nell’ambito della formazione professionale come ponte di collegamento tra la scuola (superiore o universitaria) e il lavoro. L’iniziativa ha l’obiettivo di facilitare l’incontro tra i giovani e l’impresa attraverso un’articolata attività di orientamento. L’approccio formativo adottato è di stampo tipicamente nordeuropeo con una metodologia che alterna momenti di didattica in aula a periodi di affiancamento nelle diverse aree aziendali, quindi con una logica sperimentale attiva ibridando lavoro manuale e intellettuale, conoscenze tacite e codificate dentro competenze trasversali. Infatti, i ragazzi – che potremmo definire “poliglotti” - sono giovani neolaureati e neodiplomati in discipline diverse, hanno dunque l’opportunità di entrare in contatto con tutti i reparti Florim, dalla fase di R&D al processo produttivo fino alla commercializzazione del prodotto, vivendo l’azienda a 360°. Il MASTER, della durata di 6 mesi (per oltre 250 ore formative modulari), si pone l’obiettivo di coniugare le attitudini dei singoli partecipanti alle concrete esigenze aziendali. Al termine di ogni edizione, attraverso l’assunzione dei migliori candidati selezionati, l’azienda si arricchisce di nuove competenze, nuove esperienze e nuova energia valorizzando una traiettoria di apprendimento on-the job che modella competenze e capacità ma inserendole nel contesto della storia e cultura aziendali per favorire anche un inserimento più adattivo e proattivo a due vie.

Guardando a salute e sicurezza, Florim è stata la prima azienda ceramica italiana ad ottenere dall’ente TÜV la certificazione BS OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Assessment Series), un riferimento internazionale che attesta la presenza di un sistema gestionale interno orientato alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro. Questo riconoscimento sancisce l’attenzione ed il costante impegno che l’azienda rivolge ai propri dipendenti. Ogni anno, oltre a controlli e manutenzioni sugli impianti, si organizzano ore di formazione in ambito ambiente e sicurezza (oltre 2.100 nel 2017) per sensibilizzare dipendenti e preposti. L’azienda, con il supporto di Ospedale di Sassuolo, organizza inoltre

degli incontri gratuiti aperti al territorio per promuovere un corretto stile di vita. Continuano i corsi di aggiornamento della squadra dei dipendenti Florim addestrati alle operazioni di primo soccorso e all'uso dei defibrillatori posizionati in azienda (BLS). Nel 2017 si rileva un leggero aumento degli infortuni per la maggior parte di natura comportamentale e di bassa entità (il 64% degli infortuni ha previsto un'iniziale assenza dal lavoro inferiore agli 8 giorni). Il numero comprende gli infortuni in itinere (tragitto casa-lavoro)⁶⁰.

Quindi è chiaro che la mission del Gruppo non è semplicemente quella di produrre *elementi e materiali ceramici per molteplici destinazioni d'uso*, ma soprattutto quella di *ingegnerizzare le soluzioni innovative* e più adeguate sia per l'arredamento che per l'architettura (d'interni ed esterni). Tutto in una prospettiva di eco-sostenibilità, cercando di soddisfare le esigenze dei clienti e di creare valore per gli azionisti, i dipendenti, i partner, gli utenti-clienti e il territorio, nella consapevolezza del necessario rispetto dei principi etici e delle regole di condotta espressi nel codice etico verso una crescita condivisa e inclusiva. Evidenziando una avanzata cultura d'impresa al servizio di una vision di avanguardia dell'innovazione ceramica sia tecnica che estetica, studiando i materiali e le soluzioni produttive. Che identificano FLORIM come un riferimento per clienti, progettisti e competitor a livello globale, ma innanzitutto per il progetto di Responsabilità Sociale che guarda all'interno e all'esterno del Gruppo per un investimento sulla prosperità dei dipendenti e della filiera, oltre che della comunità di riferimento.

Il caso Caffeina, agenzia creativa digitale tra le Top 150 in Europa e tra le prime 3 in Italia. Start-up nata nel 2011 con una decina di collaboratori a Parma e nel 2018 con 120 professionisti in organico con 5 mil.ni di fatturato con un più 40% rispetto al 2016 e ora tre sedi comprese quelle di Roma e Milano con una previsione a 7 mil.ni nel prossimo anno. Chiave strategica di questa crescita è la *tripla fiducia* dai clienti, dai dipendenti e collaboratori e partners. Lavora per grandi gruppi e medie imprese tra i quali il gruppo Parmalat, Ferrero, Furla, Enel, Genialloyd, Ubi Banca, Giorgio Armani per progetti di interazione e comunicazione digitale. Ad esempio, agendo strategicamente sui social media, con la creazione di servizi che permettano di digitalizzare l'esperienza di un consumatore o di un cliente per supportarli a raggiungere risultati di business⁶¹. In particolare, Caffeina, agisce sia sulla riduzione di costi in alcuni casi, e/o aumento delle vendite in altri, e/oppure progettando sostegni e promozione del brand. Già nel nuovo simbolo di Caffeina notiamo gli "acceleratori comunicativi" con tre elementi: l'energia, rappresentata dal simbolo a "saetta" del fulmine, la collaborazione e la solidità, rappresentata dalla forma esagonale "esoterica ed olistica" che controlla, orienta e

⁶⁰ Bilancio Sociale FLORIM, 2019

⁶¹ WWW.Caffeina.com e Radio24.

indirizza l'energia, e la matericità, rappresentata da elementi di profondità e *shading* del logo che permettono a leve di intangibilità di acquistare una dimensione materica nel mondo reale e farsi esperienza concreta e "tattile". L'architettura di crescita professionale è avvenuta in larga parte internamente con una accelerazione che ha fatto la differenza assegnando responsabilità e attingendo alla creatività congiunta dei team di lavoro e dei singoli, con grande rispetto per i loro tempi e bisogni e dunque con grande attenzione al *work-life-balance* e allo sviluppo e mantenimento di una efficace e coinvolgente clima aziendale. Che si sviluppa con una primaria sintonia tra azionisti e collaboratori che si traduce in scambio paritario e reciproca fiducia entro un orizzonte gestionale orizzontale e fortemente interattivo e collaborativo dove tutti sono coinvolti e motivati. Adottando nella fase di consolidamento una funzione HR solida e "terza" capace di interagire con tutti i team e i singoli, capace di ascoltare e trovare soluzioni congiunte di carriera, di lavoro e di relazione, sapendo imparare dagli errori e capitalizzandoli. Adottando schemi di relazione non burocratici, trasparenti e fiduciari nella costruzione di uno spirito di squadra forte e trascinante con principi chiari di valutazione e allocazione delle persone. In particolare, costruendo interazioni personalizzate e coerenti tra percorsi di carriera, retribuzioni e strutture dei bonus con una forte responsabilizzazione sugli obiettivi e triangolando dinamicamente coinvolgimento, condivisione, rispetto ed esempio. Un percorso e scelte che hanno mantenuto sostanzialmente basso il *turno-over* delle persone per un ambiente che attrae e trattiene i migliori e costruisce benessere per tutti i collaboratori anche attraverso una piattaforma di comunicazione interna semplice ed efficace che utilizza *WorkPlace di Facebook* che va dal lavoro all'intrattenimento alla ricerca di un continuo sviluppo della coesione interna. Che si è rivelata strategia tanto più rilevante quanto più cresceva l'eterogeneità dei business ai quale adattare i team di lavoro verso una prospettiva crescentemente olistica, operando in forme sinergiche e dinamiche. Traiettorie fondamentali per reggere le sfide della *digital transformation*, con servizi orizzontali e verticali insieme, ibridando in continuo innovazione e tecnologia, stili collaborativi e *dynamic design*, emozioni e creatività, fiducia e passioni.

Riepilogo

Fornire un esempio di auto-organizzazione

Cosa si intende quando si parla di governance del ciclo di vita?

Definire il concetto di responsabilità

Come può essere promosso lo sviluppo delle *core competences*?

Illustrare alcuni contratti-welfare di riferimento per il caso italiano.

Descrivere alcuni progetti di Responsabilità Sociale nell'esperienza italiana.

4

I rapporti tra produttività e benessere: le interazioni tra salute individuale, organizzativa, di comunità e dei contesti ambientali

Ogni condizione di benessere è il prodotto dell'interazione complessa fra fattori biologici, psicologici, sociali e relazionali-motivazionali. Si parla di un modello ecologico quando in un sistema si mettono in comune variabili interne ed esterne allo stesso e se ne colgono le interazioni profonde e i benefici. In questo contesto è necessario un ripensamento delle strategie di governance delle risorse umane.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Salute;
 - Benessere psicologico;
 - Benessere sociale;
 - Strategie evolute per le risorse umane.
-

4.1 Introduzione

Il benessere (individuale e organizzativo) – come noto – accoglie una dimensione multifattoriale che non si limita alla sola dimensione fisica (come assenza di dolore o di qualche patologia “fisico-sintomatologica”), ma ne incorpora tante altre: mentale, cognitiva, sociale, relazionale e, dunque, ambientale o ecologica. Cioè si adotta un approccio additivo e non sottrattivo (assenza di dolore fisico) secondo uno schema bio-psico-sociale dove gli aspetti emozionali, motivazionali ed etico-valoriali assumono

rilevanza fondamentale assumendo una categoria di salute come dimensione interdipendente tra individuo, società e ambiente, tra corpo mente e anima, tra tecnica e natura⁶². Ciò che Weber aveva diviso o separato - riflettendo sul contributo di modernizzazione introdotto dalla burocrazia nella modernità ottocentesca - va ricomposto tra fattori di “razionalità-efficienza” da una parte e fattori di “creatività-emozionalità” dall’altra. Due famiglie di fattori che non possono più essere separate nelle organizzazioni moderne perché fonti di intelligenza condivisa e benessere, individuale e collettivo⁶³ e perciò fonte di senso e - potremmo dire – anche di felicità o gioia.

Uno schema dunque che afferma che ogni condizione di benessere è il prodotto dell’interazione - ecologica e sistemica - complessa tra fattori biologici, psicologici, sociali e relazionali-motivazionali e dunque può essere definito adeguatamente come *modello eco-sistemico-emozionale*. Un modello che guarda alla complessità delle interazioni che potremmo definire meglio come ecologico, perché mette in relazione “risonante” corpo-individuo-comunità-organizzazione-ambiente, contesto sociotecnico, coinvolgendo anche le rappresentazioni culturali e simboliche di una società complessa e interconnessa per densità e percezioni. Queste ultime rilevabili anche nelle emergenti – e a volte intrusive - risonanze (spesso distorsive e distopiche) dei social media. Che possiamo definire come un “aggiornamento” rispetto alla *Teoria Generale dei Sistemi* inquadrata da Von Bertalanffy alcuni decenni orsono e pur tuttavia in quella prospettiva incardinato nonostante gli avanzamenti degli anni '70 e '80 del secolo scorso a partire da H. Simon e S.J Gould dall’organizzazione, al *decision making*, alla biologia. Per dire compiutamente che Individui (con i loro corpi-mente), gruppi, comunità, reti sono rappresentabili come “membrane” che fanno da interfaccia (per quanto non esclusiva) tra interno ed esterno delle organizzazioni rispetto all’ambiente più generale e che contribuiscono a cambiare attraverso un costante e sistematico “scambio interattivo” di dati e informazioni, di conoscenze ed esperienze. Nei quali assumono rilevanza crescente le emozioni e la loro gestione organizzativo-ambientale. Ciò che avviene attraverso rapporti continui tra sottoinsiemi e sovra-insiemi che ne scavano nuove “forme vitali”, adattative e non adattative, secondo gli schemi proposti da S.J Gould. “Forme Vitali” che vanno adeguatamente contestualizzate per coglierne gli elementi progressivi o regressivi e che possono supportare i processi di adattamento organizzativo e inter-organizzativo, verso superiori (o inferiori) qualità resilienti.

⁶² Già negli anni '60 abbiamo avuto contributi che hanno sollecitato cambiamenti in questa direzione ma rimasti inascoltati fino agli anni '90 del secolo scorso partendo dal lavoro di oltre 50 anni fa (in parallelo a quanto Adriano Olivetti sviluppava in Italia) di Frank Duffy, *Work, Organization, Behavior, and Office Buildings: Some Proposals for Analysis and Design*, University of California, Berkley, 1969. Poi ripreso nel 1994 dal lavoro di Stewart Brand nel saggio *How Buildings Learn: What Happens After They're Built* (Brand, 1994).

⁶³ Cfr. S. Fineman, *Le Emozioni nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina

In questa ottica sono allora di estremo interesse le proposte analitiche di Avallone-Paplomatas (2005) che “collassano” il concetto di “salute organizzativa” in senso processuale come segue: *“l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle procedure organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere delle comunità lavorative”*. Proposte che vengono inquadrare in un contesto storico-evolutivo appropriato almeno lungo tutto il secolo scorso (GRAF. 4.1).

Periodo	Approccio alla sicurezza	Concezione della salute	Aspetto non presente	Strategia di intervento
Inizi '900	Dall'assenza a prime considerazioni per la salute dei lavoratori	Assente	Aspetto non presente	Nessuna
Anni '30/'40	Valutazione delle condizioni di lavoro che costituiscono rischio di infortunio	Prevalentemente fisica. Primaria importanza del fattore umano e degli aspetti motivazionali	Concezione meccanicistica. Causalità lineare. Conseguenza in termini di danno fisico	Incentrata sulla cura del danno
Anni '50/'60	Lavoratore visto come soggetto attivo che interagisce con l'ambiente di lavoro. Job design, selezione e addestramento del personale	Interesse verso gli aspetti mentali della salute	Interazione individuo/ambiente. Permane causalità lineare. Conseguenze come danno anche mentale sull'individuo	Prevalentemente incentrata sulla cura dei danni fisici e mentali
Anni '70	Prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali. Potenziamento della Health Protection	Fattori biologici, psicologici e sociali coinvolti nella genesi della malattia	Centratura sull'individuo, ma è maggiormente valutata l'interazione tra lavoro/individuo/contesto	Centratura sulla prevenzione
Anni '80/'90	Dalla Health Protection alla Health Promotion. Formazione, partecipazione e	Maggiore conoscenza e attenzione ai fattori organizzativi che minacciano la salute	Inizio approccio sistemico. Conseguenze in termini di	Sviluppo dell'approccio preventivo e introduzione del concetto di promozione

	coinvolgimento delle persone		malessere psicofisico valutate anche per l'organizzazione	della salute
Fine anni '90 e nuove prospettive	Importanza della cultura della sicurezza e connessione con la qualità del lavoro. Ricerche sui nuclei culturali delle organizzazioni altamente affidabili	Salute non come assenza di malattia, ma come stato di benessere psicofisico	Approccio sistemico e causalità circolare. Conseguenze in termini di assenza di benessere psicofisico e sul sistema individuo-organizzazione	Promozione cultura della salute e della sicurezza

Graf. 4.1 Evoluzione storica di approcci e strategie di intervento (Fonte: Avallone, Paplomatas, cit. 2005)

In questo contesto evolutivo di trasformazione organizzativa rileviamo alcune prime conclusioni del *Top Employers Institute Italia* che analizza in dettaglio le politiche e le strategie di governance e gestione delle risorse umane con una definita certificazione in relazione ai migliori contesti di lavoro concentrandosi su tre focus chiave:

- trattenimento dei talenti (*talent strategy*);
- le strategie di pianificazione (*workforce planning*);
- le pratiche di inserimento in azienda (*on-boarding*).

Indagine che ha certificato ben l'84 % delle multinazionali in Italia (inserendo una sola società nazionale che è SEA - Soc. Gestione Aeroporti di Milano) e 1300 a livello globale, seppure rilevando quasi esclusivamente imprese medio-grandi e con forte proiezione internazionale.

La *roadmap* della fabbrica del futuro vista da EFFRA⁶⁴ sia per la creazione di posti di lavoro e sia per lavori cosiddetti *human-centered* sarà quella di sviluppare e migliorare le competenze cognitive dei lavoratori - e in particolare dei *knowledge workers* - a partire da tre elementi fondamentali:

- come le persone lavorano e imparano;
- come le persone interagiscono con la tecnologia;
- come le persone creano valore per la produzione.

C'è molto lavoro da fare soprattutto nell'apprendimento e nella formazione tecnica e professionale per supportare la trasformazione del dato in informazione e in conoscenza, soprattutto di tipo condiviso per fluidificare processi e catene del valore e perché le

⁶⁴ EFFRA, "Factories of the Future – Multiannual roadmap for contractual PPP under Horizon 2020"

tecniche siano al servizio dell'uomo e non viceversa. Perché ci sia diffusione di buone pratiche e di cultura della collaborazione, anche tra generazioni, tra i lavoratori più esperti e quelli meno esperti, quelli più socializzati alle nuove tecnologie (più giovani) e quelli meno socializzati, oltre che tra specializzazioni. Adottando logiche trasversali e *team group* verso competenze di *poliglotti* nella consapevolezza che il segreto delle relazioni sulle quali siamo portati ad investire in continuo è lo *sguardo*. Aziende e manager devono alzare lo *sguardo* sul paesaggio emotivo delle organizzazioni per comprenderne le profondità e disvelare i potenziali delle persone, facendoli emergere per accompagnarli nell'esplorazione delle vie ad un benessere senza aggettivi, abilitando libertà e costruendo creatività condivise, attivando partecipazione e coinvolgimento. Abbandonando culture della prestazione e del giudizio valutativo con le pesantezze dell'arroganza e delle troppe maschere aziendali per riscoprire autenticità costruendo relazioni di senso, dense di significati, imparando a metterci in gioco, sapendo ascoltare e cambiare verso una nuova semantica aziendale. Improntata ad un *Umanesimo* del civismo e dell'accoglienza nella tolleranza.

La politica può facilitare, favorendo avanzamenti di cultura organizzativa e del lavoro utili ai sistemi d'impresa coinvolgendo anche le PMI, operando su cluster, filiere e piattaforme in contesti territoriali integrati.

Riepilogo

Come fare per promuovere il benessere psico-fisico in un'organizzazione?

Quali sono le strategie evolute per la gestione delle risorse umane?

Definizione di forme vitali "adattive"

Cosa si intende per "salute organizzativa"?

Quale il ruolo dell'apprendimento nei rapporti con la tecnologia ?

Approccio ecologico tra produttività cognitiva, “potenziali di benessere”, competenze emozionali e qualità dei profitti di lungo periodo

Mettere la centro la persona e il suo benessere con approcci di tipo preventivo o anticipativo, agendo sul contesto e sulle variabili motivazionali, permette di sviluppare i “potenziali di benessere”. Questi arricchiscono la dimensione oggettiva con quella soggettiva di ogni singolo individuo considerato in termini di *welfare life cycle*.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Approccio eco-sistemico;
 - Emozioni;
 - *Sensemaking*;
 - Produttività cognitiva.
-

5.1 Introduzione

Nell’ottica bio-psico-sociale-motivazionale ed eco-sistemica la persona (la sua salute e un benessere senza aggettivi del corpo-mente-ambiente) viene rimessa al centro dell’organizzazione e lo stesso legislatore negli anni ’90 adegua la normativa in materia di rischio, sicurezza e salute collegandoli anche allo stress organizzativo o di lavoro guardando dunque anche - e forse soprattutto - alle relazioni che si formano nei luoghi di

lavoro e quindi ai potenziali emozionali che ne scaturiscono. La persona nella sua interezza riassume centralità dopo che '800 e '900 l'avevano separata dal contesto, cercando di rimuovere tutto ciò che "deviava" dalla produttività fisica efficientistica con una sostanziale equiparazione "parassitaria" dell'uomo alla macchina. Mentre "la persona rappresenta un agente attivo nella interpretazione e costruzione del proprio ambiente e che dunque può favorire o ostacolare le condizioni del proprio benessere, dentro e fuori i luoghi di lavoro". Un agente costruttivo attivo della propria salute- benessere individuale, comunitario e ambientale sulla base delle risorse disponibili e delle rappresentazioni delle quali è dotato e in condivisione con altri e che come tale va compreso. In questo modo spostando il concetto di benessere come *cura della salute* a quello di *promozione della salute*, ossia con un approccio preventivo e anticipativo che agisca sul contesto e dunque anche sui potenziali emozionali-motivazionali.

Approccio capace di anticipare (o preformare) le condizioni migliori nelle quali sviluppare i "potenziali di benessere" che transitano da una dimensione oggettiva ad una soggettiva e percettiva (allargando o estendendo i confini della realtà e della concretezza). In questo modo, per guardare all'intero ciclo vitale (formativo e professionale oltre che emozionale) della persona e dell'organizzazione o a loro ampi segmenti o stadi. I "potenziali di benessere" vanno compresi e dunque modulati nelle specifiche condizioni di vita, di lavoro e personali, per dimensioni cognitivamente dense e di senso, oltre che sicure e sane⁶⁵. Che implica perciò estendere la mappa delle sei emozioni fondamentali proposte dalla psicologia comportamentale e che erano identificate da: paura, rabbia, sorpresa, felicità, disgusto, tristezza. Un cluster complesso di emozioni che è stato esplorato e declinato in almeno 27 varianti:

*adorazione, apprezzamento estetico, divertimento, rabbia, ansia, meraviglia, imbarazzo, noia, calma, confusione, brama, disgusto, dolore empatico, rapimento-incanto, eccitazione, paura, orrore, interesse, felicità, nostalgia, sollievo, romanticismo, tristezza, soddisfazione, desiderio sessuale, sorpresa.*⁶⁶

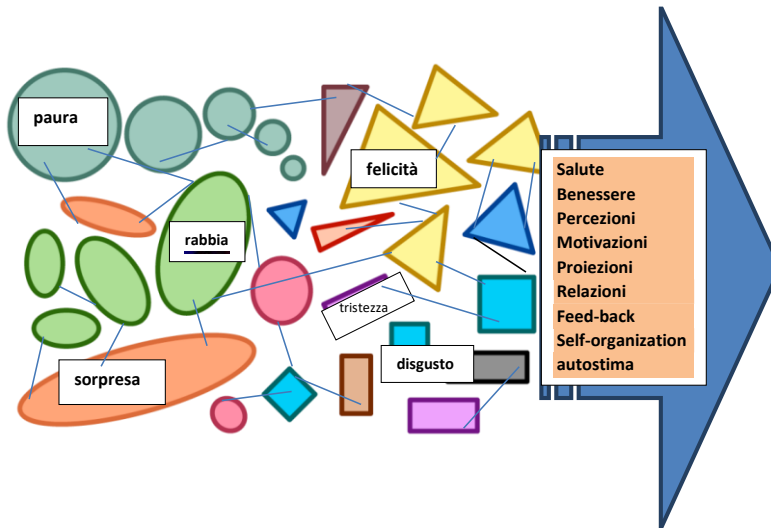
È evidente il "salto" dal mondo weberiano ottocentesco che separava - nella burocrazia moderna emergente - razionalità e irrazionalità, efficienza ed emozioni, queste ultime perché "distorsive e devianti". E che invece, nella 4° Rivoluzione Industriale, vanno ricomposte per accogliere le sfide della creatività, dell'interazione, del benessere verso una intelligenza collettiva aperta e inclusiva delle organizzazioni moderne nella resilienza, domandate dalle traiettorie di digitalizzazione in corso.

Di questa complessa articolazione delle emozioni andranno indagati in profondità i confini, ma ciò che emerge con chiarezza dalle ricerche è la loro "porosità" e la

⁶⁵ Nel senso proposto dal Feng Shui per le proposte "de-costruttiviste" degli spazi lavorativi.

⁶⁶ PNAS, *Neuroscience Department*: University of California, Berkeley (2017), Dacher Keltner Alan Cowen, et al.

“compresenza” in molti casi di diverse componenti anche per certi versi opposte in un dinamismo non banale di trasformazione ed evoluzione e che certo può determinare mutamenti, per esempio nelle terapie psichiatriche o nei percorsi di carriera piuttosto che nelle strategie di *placement* (GRAF. 5.1) (cfr. Fineman, 2008).



Graf. 5.1 Articolazione delle emozioni, legami interconnettivi e performance

Ecco perché diventa necessario valutare il loro apporto, i loro confini e le dinamiche evolutive anche in relazione ai contesti di lavoro e di organizzazione o in relazione alle aspettative di vita e/o di carriera, oppure - semplicemente - di benessere, dato che incidono sulle performance attraverso le leve motivazionali e relazionali⁶⁷. Cambiando o adattando i contesti organizzativi/inter-organizzativi, includendo l’ambiente circostante per migliorare salute e benessere anche per gli sviluppi di performance che ne derivano in termini di produttività cognitiva, di creatività e *team building* (Pilotti, 2017). Impatti che – per esempio - rendono le misure del PIL come inefficaci a rappresentare gli incrementi di benessere⁶⁸.

⁶⁷ Cfr. Fineman (2008), *Le Emozioni nelle organizzazioni cit.*

⁶⁸ Il PIL - come noto - esprime il valore totale di mercato di tutti i beni e servizi finali reali prodotti dall’economia complessiva di un certo paese in un intervallo dato. Quindi somma del monte reddituale generale ma non anche del benessere della cittadinanza. Infatti (A) il PIL non misura gli introiti dei cittadini di un paese (che si rappresenta come PNL) ma solo quelli prodotti sul territorio di quel paese. Ma ciò che viene prodotto – per esempio, in Italia - da aziende o soggetti stranieri viene conteggiato come PIL, se poi viene trasferito in altri conti correnti e speso in altri paesi continua ad essere parte del PIL nazionale. Significa che incentivi fiscali che attraggono investimenti e investitori può fare aumentare il PIL di un paese ma

Per le organizzazioni si tratta di agire allora sui fattori di benessere potenziale che può contribuire a cambiare oggi e domani le imprese e il loro futuro congiuntamente alla persone e comunità che vi lavorano. Perché da lì si accendono condizioni arborescenti di creatività e nuove fonti di produttività cognitiva, investendo sulle relazioni tra persone soprattutto sugli snodi che legano aspirazioni personali, benessere psicologico e benessere organizzativo attraverso una cura delle emozioni e motivazionale, promuovendo capitale semantico. Sviluppando quella che nel 1990 Peter Salovey e John Mayer fondarono come “intelligenza emotiva” tra le molteplici intelligenze emergenti “oltre” quelle che alimentano il calcolo razionale e lineare. Definendo “intelligenza emotiva” (IE) quella:

“componente dell'intelligenza sociale che comporta la capacità di controllare i sentimenti e le emozioni proprie e altrui, di discriminare tra di essi e di usare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni”.

L'IE è allora quella “barriera dinamica” alla velocità (inefficiente o inefficace), alla compulsività, all'aggressività e alle interdipendenze della vita moderna e che usiamo in modo prevalentemente inconsapevole attraverso vie euristiche e *trigger*⁶⁹. Emozioni dunque che - ove diventano sentimenti morali e perciò consapevoli in senso kantiano – si concretano in leve pervasive della nostra vita “interiore ed esteriore” capace di assorbire o compensare i *failure* logici e razionali con dinamismo ed equilibrio. Consapevolezza nella lettura delle emozioni ci consente di mappare il tessuto relazionale del nostro quotidiano e di proiettarlo in un futuro sostenibile e/o solo possibile, di gestire i conflitti, di governare il dare e ricevere dentro e fuori le organizzazioni. Ci consente di riconoscerci

non anche la sua ricchezza. (B) Inoltre, esiste una categoria di beni e servizi (depurazione acque, cure mediche, assicurazioni, protezione da intrusioni abitative, spese anti stress o di de-congestionamento del traffico ecc.) che sono di tipo protettivo e che fanno aumentare il PIL ma rappresentano una semplice neutralizzazione di una minaccia potenziale e non l'appagamento di un bisogno. (C) Una terza ragione, risiede nell'esistenza di beni e servizi che scivolano dalla sfera “informale” (passeggiata in un bosco o sulla spiaggia, cure dei bambini affidate ai nonni, cura di un anziano in casa, ecc.) a quella monetaria. Infatti, se spiaggia o bosco o lavoro dei nonni viene privatizzato e mercatizzato, dovremo ricorrere a transazioni economiche e dunque lavorando di più per pagare ciò che prima era gratuito, ricevendo peraltro meno benessere dovendo lavorare per compensare un disagio. Aumenta il PIL ma non il benessere sociale complessivo. (D) Una quarta ragione è che i processi produttivi consumano risorse (naturali e sociali) e/o le degradano, ma questo degrado non è registrato da PIL. Il degrado dell'ambiente e delle risorse finite (o dell'arte-paesaggio; cfr Pilotti-Rinaldin 2002) ne è l'esempio più chiaro: l'esaurimento del petrolio, del legname, della biodiversità non viene incorporato nel calcolo del PIL che registra il solo lato dell'incremento produttivo. (E) Infine, il PIL mostra di essere una misura media che non cattura per esempio, le disuguaglianze interne come il “potere d'acquisto” in rapporto al costo della vita, oppure le spese in istruzione rispetto ai consumi. Potremmo vedere un paese che degrada da un punto di vista sociale, civile e culturale o psicologico e istituzionale anche in presenza di un PIL che aumenta, almeno nel breve- medio termine per poi regredire (“paradosso di Easterlin”). Quindi molte alterazioni del PIL possono avere poco a che fare con il benessere collettivo e molto con i margini di profitto a breve di pochi che agiscono, per esempio, sul mercato dei capitali e con effetti asimmetrici sul rapporto Deficit/PIL in terminidi disincentivi agli investimenti reali e crescita della disoccupazione. Da qui la proposta di indici alternativi come lo *Human Development Index* oppure l'*Index of Sustainable Welfare*, piuttosto che i Rapporti BES dell'ISTAT. Ma è altrettanto chiaro che non basta aderire ad uno schema con quattro variabili come reddito medio, indice di disuguaglianza, tasso di inoccupazione ed emissioni di Co2 per avere risolto il problema del rapporto tra crescita economica e crescita sociale-culturale. Servirebbe almeno aggiungerne altri come il tasso di accesso all'istruzione o il tasso di partecipazione politica.

⁶⁹ Cfr. cap.8 e 9 sotto

e guardarci in profondità valutando le reazioni dei nostri interlocutori, prossimi o lontani, familiari o perfetti sconosciuti e quindi di offrirci opportunità di vivere meglio nelle tante sfumature immateriali del contesto culturale nel quale nascono e si rinforzano o cadono, infiltrandosi anche nelle tante falde carsiche del nostro *tube* spirituale-mentale. Le modalità descrittive di una emozione - come le scelte morali che ne derivano - sono inscritte nelle culture dei contesti dai quali siamo generati e nei quali siamo immersi, per diventare ciò che siamo e desideriamo. Sapere leggere le emozioni è come sapere traguardare alla vita e alle sue curve, alle tante increspature (superficiali o profonde), come primo modo per fare emergere condizioni di felicità o gioia, per quanto parziali⁷⁰, a partire dal riconoscimento dell'Altro per una convivenza nelle diversità, così come dalla fuga da sé o dall'Altro⁷¹. Ed è ciò che le organizzazioni devono attrezzarsi a fare per canalizzarle e valorizzarle nella loro multidimensionalità e multifattorialità quale leva fondamentale di creatività (individuale e condivisa) al servizio del processo di *sensmaking* (fig 5.1).

Incrociando tutte - o solo alcune - di queste dimensioni:

- a. promuovere la salute congiuntamente ad obiettivi di vita e desideri (per sé, i propri cari e/o dell'intero mondo);
- b. favorire le condizioni di benessere per uno sviluppo maturo e consapevole;
- c. densificare e sviluppare relazioni positive e riflessive con l'altro e con la comunità;
- d. conoscere l'ambiente di vita (e organizzativo) esplorando limiti e opportunità;
- e. riconoscere i propri limiti come espressione di imperfezioni evolutive dinamiche;
- f. costruire la propria autonomia personale da interazione e comunicazione (interna ed esterna).

Un incrocio che dovrebbe essere utile a fare interagire costruttivamente parametri oggettivi (salario, condizioni fisiche di lavoro, carriera, salute fisica, servizi di accesso, mobilità, ecc.) e soggettivi (percezione della qualità della vita personale e lavorativa, livelli

⁷⁰ Infatti, se ci fosse una *formula della gioia* come ci dice Sonja Lyubomirsky in *The How of Happyness* (Penguin 2008) questa avrebbe almeno tre dimensioni generative: Genetica (50%), ossia il programma per essere felici; condizioni ambientali (10%); scelte quotidiane comportamentali (40%). Trovare benessere sarebbe dunque compito nostro esplorando ogni giorno motivi per un sorriso o per un abbraccio, oppure per un gesto di dono. Non casualmente la ricerca di Asai sui 100 mila momenti descritti di felicità (reale o attesa). L'80% dei casi di risposta mettono in evidenza 9 archetipi che segnalano quando e perchè le persone stanno bene: (1) se si sentono vicine ai propri cari (famigliari o non), (2) se passano del tempo con persone alle quali sono legate da un qualche rapporto di reciprocità, (3) se trovano occasioni di divertimento, (4) se fanno esercizio fisico, (5) se giocano con il tempo libero e (6) se stanno in mezzo alla natura. Le tre rimanenti riguardano fattori di casualità come scoprire 10 dollari per strada o liberarsi di una coda in auto o incontrare l'inaspettato. Le parole chiave ricorrenti nella ricerca di Asai sono infatti in ordine decrescente di importanza: amico, lavoro, moglie, marito, figlio, figlia, fidanzata, fidanzato, notte, giorno, cane, gatto. A segnalare una frammentazione di momenti "pratici" più o meno emergenti ma quotidiani. Certo la strada nella ricerca della felicità sarà ancora lunga come ci insegna il libro di Chade-Meng Tan , Happiness Manager di Google, con *Search Inside Yourself*.

⁷¹ David Le Breton (2017), *Fuggire da sé. Una tentazione contemporanea*, Raffaello Cortina, Milano

di soddisfazione, autostima, senso di appartenenza, fiducia, relazionalità, attese, progettualità, ecc.) del benessere personale e organizzativo. In particolare, realizzando quella infrastruttura di *scaffolding* che favorisca la crescita individuale (e collettiva), per sottrarla poi e accompagnare il soggetto fino alla compiuta maturità e autonomia, soprattutto nella consapevole scelta delle relazioni con l'Altro e in un soddisfacente rapporto (di senso) con il proprio lavoro e il proprio ambiente (Pilotti, 2016).

Arrivando in questo modo ad identificare il tessuto di relazioni organizzative più adatte, coerentemente con storia, tecnologia, reputazione e contesto relazionale. Capaci di promuovere il progresso umano dell'individuo e della comunità, quale contributo alla creazione di valore reale e reputazionale dell'organizzazione stessa in termini di apporto di creatività, impegno, responsabilità, progettualità e fiducia verso *ecologie del valore* nella costruzione di un lavoro di senso e soddisfacente per sé e per gli altri (Pilotti, Rinaldin, 2002). Ciò che non avviene in contesti di azione individualistici ed egoistici (spesso distorti da *short termism*), nonostante la mediazione di azioni e contesti situati⁷², ossia nella compresenza di luoghi strutturati, mezzi mediali, strumenti e pratiche di relazione e connettive⁷³.

È quindi evidente che una profittabilità responsabile di lungo periodo - anche come mezzo di *civichness* - deve potere tenere conto della salute e del benessere dei dipendenti e di tutti gli stakeholders, delle loro famiglie, della qualità della loro educazione e della felicità vissuta dentro e fuori gli ambienti di lavoro⁷⁴. Per realizzare tutto questo necessitiamo di ambienti lavorativi responsabili e rispettosi della dignità umana, che promuovono l'equità e la trasparenza nei rapporti inter-personali e di *team-group*. Così come le remunerazioni del lavoro (dirette e indirette) capaci di rendere la vita veramente degna di essere vissuta, consentendo di guardare al futuro di sé e della propria famiglia con serenità. Quale contributo allo sviluppo della produttività fisica e – soprattutto – cognitiva e relazionale⁷⁵,

⁷² Gobo et al, 2010

⁷³ Cfr, Paragrafi sotto sui temi dell'azione situata

⁷⁴ Qui il concetto di FIL, *Felicità Interna Lorda*, da affiancare a quello di PIL (Prodotto Interno Lordo) può certo essere utile. Vedi nota supra

⁷⁵ Di interesse il caso della *Motor&Packaging Valley* in Emilia Romagna, luogo storico di ideazione, sviluppo e realizzazione di auto iconiche come la Ferrari, Lamborghini, Maserati e Ducati e dell'ibridazione tecnomeccanica ed elettronica per l'impiantistica dell'imballaggio e che poi co-gemmerà altri cluster come quello del biomedicale. Nel cuore della Pianura Padana con tassi di occupazione elevati, avanzate relazioni industriali in senso partecipativo, partnership degli stakeholders dal sindacato alla scuola alle banche alle istituzioni locali. Qui alla GD-Coesia (6800 addetti), leader mondiale delle macchine per imballaggio di sigarette, il contratto integrativo prevede incrementi del premio di risultato del 25% in un contesto di welfare aziendale tra i più avanzati in Italia e anche in Europa (assicurazione sanitarie, asili nido per i dipendenti, incentivi scolastici per i figli, palestre gratuite, ecc.). In cambio di flessibilità degli orari e parametri di valutazione delle performances individuali, ossia a fronte di incrementi di produttività "programmata", condividendo con l'azienda le traiettorie di innovazione verso un modello partecipativo, oggi sugli incrementi di performances e domani – forse - sul

anche riducendo assenteismo, distrazione ed errori, come confermato da molteplici ricerche europee e nord-americane⁷⁶. Ciò comporterà un accrescimento nell'aggregato sia del PIL (Prodotto Interno Lordo - riducendo le spese per la salute, la diseguaglianza, la povertà, la disoccupazione giovanile e aumentando i tassi di attività femminili, i tassi di abbandono scolastici e lo stesso tasso di inquinamento) che del FIL (Felicità Interna Lorda – con motivazioni, *sensemaking*, auto-organizzazione, solidarietà intra-intergenerazionale). Che dovrebbe consentire di ridurre o attenuare gli impatti dovuti al fatto che – secondo una Ricerca Gallup a livello internazionale - circa il 70% delle persone lavora in modo insoddisfacente in ambienti di lavoro non soddisfacenti. E facendo un esercizio - non irrealistico - di stima sulla *Triade di Ohmae*⁷⁷ (USA, UE, J), con un'ora lavorata/giorno per ogni persona persa dovuta a tale livello di insoddisfazione, porterebbe a rilevare una perdita netta pari a 75 mil.di di euro all'anno (su 500 mil.ni di lavoratori) e, nel caso italiano, una perdita pari a 840 mil.ni di euro/anno (su 25 mil.ni di lavoratori). Ma probabilmente siamo in presenza di una stima per difetto.

Ecco perché è sempre più fondamentale operare al miglioramento degli ambienti di lavoro in modo attivo e non semplicemente attraverso incentivi monetari e passivi. Ricercando engagement e coinvolgimento attivo dei lavoratori agendo sulla propensione "naturale" delle persone alla partecipazione, in tutte le forme possibili e sostenibili, mobilitando la loro intelligenza emotiva e le spinte a quella collaborativa.

La qualità del capitale umano aumenterà - così come la qualità dei contesti e del capitale sociale – con la qualità del capitale semantico, assieme alla qualità dei profitti (certezza e stabilità crescente nel tempo e nello spazio), quale contributo alla qualità dell'innovazione attraverso una maggiore creatività (individuale, collettiva e di contesto). Le politiche industriali locali dovranno insistere su questi elementi chiave della crescita eco-sistemica al servizio di cluster di PMI sempre più integrate in network, piattaforme e catene del valore estese⁷⁸.

capitale. Vicino alla Lamborghini di Sant'Agata Bolognese (1600 addetti) l'approccio è assimilabile con una sensibilità più tedesca essendo ormai parte del grande mondo germanico dell'AUDI. Un modello partecipativo che integra gli stakeholders, ma divide il sindacato, eppure che avanza in un contesto storicamente collaborativo che si accompagna oggi a formule avanzate di welfare aziendale per fidelizzare e incentivare i dipendenti allo sviluppo di innovazione condivisa e di creatività verso una intelligenza collaborativa al servizio dell'azienda e dell'eco-sistema di cui quell'azienda è parte organica. Fattori identificativi dell'*Emilia Felix*, collaborativa e creativa da cui derivano gli alti tassi di produttività, di qualità di prodotti e dei contesti organizzativi, così come dei salari, nelle componenti dirette e indirette.

⁷⁶ Per tutte si veda: Gagnon, John, Theunissen (2016), *McKinsey Quarterly*

⁷⁷ Kenichi Ohmae (1994), *The Borderless World*, Harper Collins

⁷⁸ Pilotti, 2017, op.cit

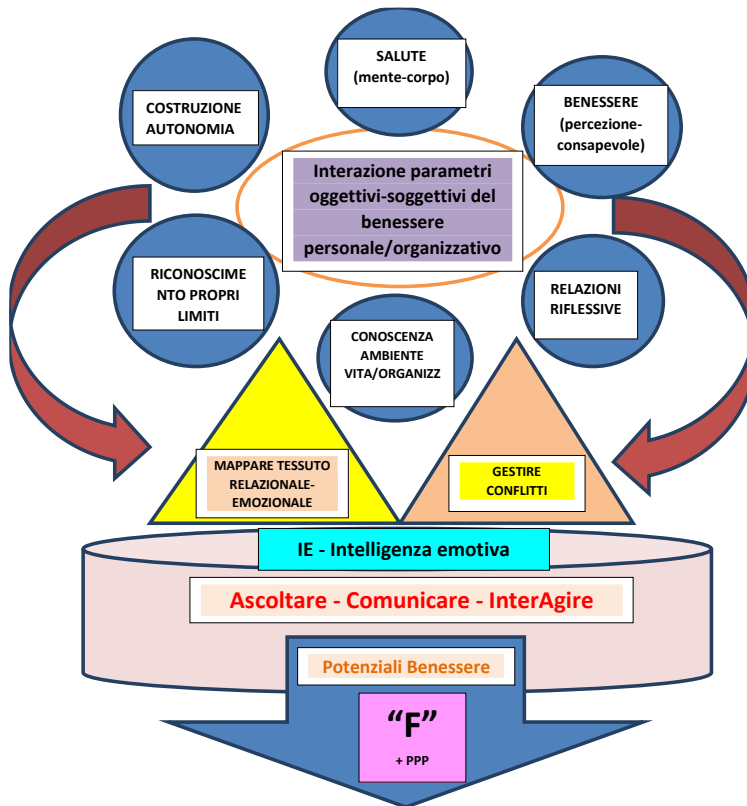


Fig. 5.1 Bio-eco-sistema, motivazioni, IE e “potenziali di benessere”

Per queste ragioni, sarà sempre più strategico ascoltare, comunicare e interagire, quali leve per promuovere i *potenziali del benessere* capaci di tradursi in superiori performance, produttività e partecipazione.

Riepilogo

Definire l’approccio ecosistemico.

Qual è il ruolo delle emozioni nell’impresa?

Cosa si intende per *sensemaking*?

Definire la produttività cognitiva e il benessere organizzativo.

Sui rapporti uomo-macchina, comunità di saperi e competenze: dalla scomposizione fordista alla ricomposizione digitale verso *smart working e smart organization*?

I processi tecnologici hanno cambiato e stanno continuamente cambiando il modo in cui si lavora. Lo *smart working* è uno di questi mutamenti che presenta la caratteristica di sviluppare le 4 C della *smart organization*. Inoltre, si osservano cambiamenti anche nelle organizzazioni con modelli quali: *Holocracy*, *agile organization* e *Decentralized Autonomous Organization (DAO)*. Infine, gli sviluppi dell'*Industry 4.0* permettono l'introduzione dell'*human centered manufacturing*.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Co-robotica;
 - Competenze;
 - *Smart working*;
 - *Smart organization*.
-

6.1 Introduzione

L'immagine del Golem nella Piazza davanti al Municipio di Praga animata dal grande HaHaRa⁷⁹ cinque secoli orsono - padre di umanoidi e robot - è là a ricordarci cosa è che

⁷⁹ Acronimo di *Nostro Maestro Rabbino Loew* con il quale i suoi concittadini avevano soprannominato *Judah* dentro una storia di misteri e leggende. Un sapiente amico di Keplero che seppe trasfigurare il Golem dall'antica

definisce la persona, cosa identifica l'umano? Natura, Forma o Funzione? Probabilmente nessuna delle tre se a renderci "umani" sono coscienza, riflessività, sentimenti, scelte etiche ed estetiche. Ecco perché oggi discutiamo a fondo dei robot emergenti e delle loro funzioni (e di una loro eventuale tassazione come proposto – forse frettolosamente - da Bill Gates recentemente, per compensarne gli effetti "sostitutivi") nelle organizzazioni moderne come nelle nostre abitazioni della virtualità ormai popolate da creature artificiali, reali o immaginarie che stanno sostituendo e/o complementarizzando le attività umane in molteplici forme.

Da sempre l'uomo ha via via introdotto attrezzi di supporto alle proprie attività di "scavo nella nicchia ecologica" della vita alla ricerca della propria sopravvivenza, della famiglia e della prole: dalla clava alla selce per armi e punte delle frecce, dalla zappa alla spada, dalla ruota al mulino ad acqua, dalla macchina a vapore al motore a scoppio a quello elettrico all'idrogeno (delle *fuel cell*), dal telefono ai computer moderni fino ai robot e co-robot dell'oggi che collaborano con l'uomo. Che fanno del nostro agire – come vedremo nei capitoli successivi - un'azione sempre situata in un contesto e mediata da mezzi di lavoro, esplorazione, ricerca, produzione. Sviluppando non solo attrezzi e complementi esterni quali appendici del corpo umano, ma realizzando in epoche recenti anche "sostituti" (protesi) di organi interni al corpo resi obsoleti dal tempo o manomessi da incidenti o malattie. Fra questi - come noto - i denti, le anche, il cuore, i reni fino alla sofisticazione recente delle cellule staminali totipotenti prodotte dal nostro organismo⁸⁰ e attivate in funzioni differenziate se reimpiantate in specifici organi compromessi e che ci possono proiettare (forse) verso l'immortalità?

Quindi abbiamo assistito per millenni al lento - ma continuo - affinamento degli attrezzi esterni (e/o interni) che miglioravano le nostre attività quotidiane o risolvevano le guerre con i nemici, accrescendo la forza (individuale e collettiva come negli eserciti) e la produttività della terra o delle costruzioni come forza fisica e resistenza muscolare e/o di leva. Tuttavia negli ultimi 150 anni - rispetto ai millenni precedenti dalla ruota in poi - il

teologia alla moderna narrazione mitologica da Frankenstein a Hulk a Terminator, riempiendo migliaia di pagine e di immagini dal romanzo al cinema.

⁸⁰ Cellule Staminali che oggi possono essere anche stampate attraverso un metodo di stampa realizzato da medici, biologi e ingegneri italiani (Istituto di biologia cellulare e neuro-biologia del Cnr), in grado di costruire, attraverso le staminali del paziente, modelli realistici dei tessuti del suo organismo disposti in una struttura corretta e altamente personalizzata e corrispondenti a quel *paziente-alfa* e a quello solo. Si estraggono cellule staminali dal soggetto - per testarne per esempio l'efficacia ad uno specifico farmaco contro malattie cardiache – che, poi trasformate geneticamente e moltiplicate-convertire in cellule del muscolo cardiaco, dei vasi sanguigni e del tessuto connettivo, vengono caricate nella stampante. La macchina ne ricostruisce, strato per strato, le sezioni per millimetri o centimetri di lato di un muscolo cardiaco di quello specifico paziente e sulle quale "testare" un dato farmaco, reazioni e contro-indicazioni. Si potranno in questo modo evitare di usare cavie animali e soprattutto evitare errori terapeutici. Inoltre, se tutto funzionasse si potrebbero realizzare interi organi o la pelle (per gli ustionati) da trapiantare evitando effetti di rigetto.

salto è stato formidabile in un tempo brevissimo: dalla macchina a vapore al motore a scoppio a quello elettrico (o a quello ibrido emergente, mosso da *fuel cell* alimentate da idrogeno⁸¹) al cinema, dal telegrafo alla radio alla TV, dal telefono al computer a Internet, dai trapianti di cuore al by-pass coronarico ai sensori sottopelle alla medicina predittiva, dall'agroindustria intensiva agli OGM, dall'idraulica alla mecatronica alla co-robotica all'intelligenza artificiale. Dall'incremento della forza del corpo via leve meccaniche o a motore, si è passati al potenziamento del calcolo, ossia delle capacità mentali a partire dalla numerazione seriale semplice a quella binaria e combinatoria complessa verso quegli umanoidi che sono i co-robot attuali in campi diversi dell'agire umano. E' quest'ultima che ci ha proiettato rapidamente in un futuro inimmaginabile solo 120 anni fa lungo tutto quel '900 tragico di guerre e annientamento di interi popoli che è anche stato ricco di progressività nelle scienze e nella tecnologia, per arrivare fino ad Internet dagli anni '80 del secolo scorso. Di questa traiettoria, raccogliamo oggi molti frutti - oltre a qualche *poison pill* - dagli incrementi di efficienza e qualità nei processi decisionali alla sostituzione di competenze routinarie (e non) tradizionalmente umane, anche tra le cosiddette professioni liberali o nella chirurgia.

Tanto che oggi dobbiamo fare i conti con l'evoluzione di umanoidi artificiali che sono in grado di sostituire non solo molte attività umane semplici (dei "colletti blu" e/o dei "colletti bianchi") ma anche attività sempre più complesse (come quelle manageriali e specialistiche ad alto contenuto di conoscenza) nella robotica di vari settori industriali o nella chirurgia di precisione di molteplici funzioni cliniche, ma anche nella musica con robot capaci di "leggere" spartiti ed eseguire Beethoven o Chopin. Così come molte attività legali vengono oggi sostituite da "robotizzazioni" decisionali connesse all'uso di *Big Data* e AI. Le forme non sono più semplicemente "sostitutive" di attività umane ma - attraverso l'AI - diventano crescentemente complementari con "macchine intelligenti che sanno esplorare l'ambiente nel quale operano e che sanno "apprendere ad apprendere" e dunque iniziano a "decidere" in accoppiamento (dialogico) con l'uomo⁸². Non così per quanto attiene alle emozioni che rimangono di stretto dominio dell'umano.

Una trasformazione epocale dove le macchine hanno via via sostituito movimenti e forza fisica fino a 50 anni fa verso l'oggi della sostituzione di processi decisionali semi-complessi (dalla progettazione simulata di prototipi dell'*additive manufacturing* (e stampa 3 e 4D) alla guida autonoma, dalle professioni legali e contabili alla chirurgia di precisione). Ciò che ha spinto - non più e non solo - all'incremento della produttività fisica ma anche e soprattutto alla espansione della produttività cognitiva dell'uomo come delle comunità

⁸¹ Di interesse i componenti di tale motore rappresentate dalle valvole che possano resistere a pressioni altissime fino a 700-1000 bar prodotte a Brescia dalla OMB-Saleri. Cfr. anche discussione in Pilotti, 2017 cit.

⁸² Cfr. Colombo-Pilotti (2017), op. cit.

alle quali appartiene, cambiando il nostro modo di produrre e consumare, ma anche, di comunicare e di pensare, dunque di partecipare e decidere. Quindi, è il nostro modo di interagire nei vari contesti che è cambiato radicalmente e lo sarà ancora di più nei prossimi anni. Si pensi solo – valga ripetere – alla guida autonoma di mezzi di locomozione (a terra come in aria o nell’acqua), oppure alla possibilità di agire chirurgicamente per un medico a migliaia di km di distanza dal paziente, oppure di interagire con un robotino come *Spirit* o *Opportunity* a milioni di km dalla terra in un luogo inesplorato (se non virtualmente) come Marte o Giove.

È fuori di dubbio che il progresso tecnologico degli ultimi 150 anni e ancor più degli ultimi 80 ha cambiato le nostre vite in modo radicale tanto che l’automazione e la digitalizzazione recenti impattano pervasivamente anche sulle forme della nostra democrazia, oltre che della nostra salute, mobilità e comunicazione. In quella forma complessa che ci è stata consegnata dall’Illuminismo settecentesco e dalla Rivoluzione Francese con le loro monarchie (più o meno) illuminate prima e democratiche poi e dunque sulla politica delle attuali (e “stanche”) democrazie parlamentari sospinte verso strumenti deliberativi diretti anche con accelerazioni alle quali non siamo ancora – preparati, come i populismi neo-nazionalisti su entrambe le sponde dell’Atlantico, sembra confermare⁸³.

Infatti, non è più solo un problema di “sostituzione” di vecchie forme di lavoro con nuove forme, ma cambiando il nostro corpo con “pezzi artificiali” stiamo cambiando alla radice il nostro patrimonio genetico consegnato da una evoluzione di centinaia di milioni di anni con conseguenze non del tutto evidenti né completamente comprese. Per esempio, la distinzione tra artificiale e reale risulterà sempre più ambigua e sfuggente, perché in grado di cambiare in profondità la nostra natura profonda. Potremo insomma realizzare robot o co-robot sempre più potenti attraverso l’intelligenza artificiale, ma anche potenziare noi stessi attraverso le tecno-scienze impiantandoci microchip nel cervello o sottopelle accrescendo capacità neurali e risposte corpali (o anticorpali) in modo sempre più mirato e preciso. Anche da questo equilibrio evolutivo e instabile dipenderanno gli esiti futuri del rapporto tra tecnica e natura, perché le tecno-scienze non emergono più semplicemente come un mezzo dati i fini, ma mostrano di assumere via via “autonomia” e regole proprie che vanno comprese e analizzate criticamente per la loro selezione più appropriata. Di fronte a questi esiti si tratterà di considerare allora i “limiti etici” (o bio-etici) da introdurre per “canalizzare” i legami tra organizzazione, stato della tecnica, uomo e natura dalla

⁸³ Dalla Brexit a Trump ai paesi di Visegrad in contrasto con l’Unione Europea che - come la Russia di Putin - ne vogliono irresponsabilmente l’indebolimento e la frammentazione, inconsapevoli del Grande avanzamento che l’Europa ha rappresentato nel bene e nel male per l’Umanità intera, superando i traumi novecenteschi dalle due Guerre Mondiali ai totalitarismi di Hitler, Stalin, Franco e Mussolini con le loro varianti peroniste sudamericane e sud-est asiatiche.

scomposizione meccanico-imitativa pluri-secolare alla *ricomposizione* digitale e biologica attuale e futura ⁸⁴.

Gli sviluppi recenti connessi con lo *smart working* tuttavia, mostrano avanzamenti di questa “canalizzazione” che ha come obiettivo lo sviluppo delle interazioni crescenti tra quattro “C” o macro-caratteristiche del lavoro dinamico e motivato in ambienti partecipati e contesti accoglienti in grado di mobilitare i potenziali emozionali della *smart organization*: concentrazione, collaborazione, contemplazione, comunicazione.

I vantaggi dello *Smart working* riguardano tutti i molteplici attori coinvolti nell’attività economica e sociale e comunitaria dell’impresa dal proprio business specialistico alle comunità e territori di riferimento:

- aziende, le quali vedono il lavoro agile tradursi in tagli dei costi legati alle sedi ed alla loro gestione;
- lavoratori, in grado di migliorare il proprio *work-life balance* e le condizioni di occupazione per le donne e le coppie lavoratrici, che possono così conciliare (o allineare) lavoro e gestione di figli e familiari;
- ambiente, che solo apparentemente esula dall’argomento Welfare, ma la cui diminuzione dell’inquinamento, dovuto ai trasporti, completa i principi morali con i quali le imprese vogliono gestire le proprie attività;
- comunità, per gli effetti eco-sistemici di impatto sulle dinamiche territoriali di un lavoratore che è innanzitutto un cittadino attivo, impegnato nel lavoro sociale e relazionale dentro la propria comunità di riferimento sotto varie forme (tecniche, sociali, assistenziali, politiche).

Dopo il lavoro della *fatica fisica* che ha segnato l’intera storia umana e delle sue attività al lavoro della *fatica mentale* introdotto dalla burocrazia weberiana, attraversiamo ora l’epoca della *fatica cognitiva* per entrare in quella della *fatica emotiva o esperienziale*. Quest’ultima richiede la messa a valore delle “4C” e l’interazione tra intelligenza emotiva e collaborativa come mai avvenuto nelle epoche precedenti nell’interazione tra nuovi modi di lavorare e nuovi saperi che stanno cambiando radicalmente i nostri modi di decidere e agire. Disaccoppiando decisione e azione, perché l’obiettivo non è più semplicemente *prevedere* (linearmente), ma *anticipare* (pro-

⁸⁴ E’ questa una delle tante domande poste dall’ analisi ormai cinquantennale di Emanuele Severino in quasi tutti i suoi lavori degli ultimi decenni.

attivamente) costruendo futuro e non solo attendendolo, in un nuovo intreccio tra lavori e saperi, tra modelli di business e valore e forme organizzative emergenti.

6.2 Evoluzione e trasformazione organizzativa verso un nuovo paradigma etico-eco-tecno-sociale tra partecipazione, conoscenza e circolarità

È ormai evidente che "oltre" il fordismo - puro o nella sua versione toyotista - abbiamo davanti un'inversione del paradigma dominante che potremmo riassumere nel modo seguente. Veniamo, per semplificare, da un'organizzazione tecnica con al centro una tecnologia alla quale si adattava un sub-sistema di attori umani e che – per esempio - il sistema sociotecnico di Emery e Trist aveva solo in parte destrutturato. Ora, andiamo verso una organizzazione che è - innanzitutto - un sistema sociale e umano e poi, anche, un sistema tecnico che viene via via adattato al contesto socio-funzionale e culturale prevalente per tutti coloro che progettano e disegnano le organizzazioni emergenti che non sono mai "per sempre", ma sempre da contestualizzare assieme agli uomini che le popolano (Solari, 2018). Ciò è reso tanto più rilevante dai processi di innovazione radicale (*disruptive*) e competitivi (iper-competizione) a livello globale ai quali stiamo assistendo da almeno 30 anni.

Innovazione che ha scompaginato gli stessi processi di formazione professionale e di sedimentazione esperienziale che non rappresentano più una barriera all'ingresso di difesa della propria posizione professionale tra obsolescenza di vecchi e nuovi mestieri e nuove soluzioni tecnologiche, sistemiche-funzionali, robotiche o di rete e comunitarie.

6.2.1 Modelli di Lavoro

Professioni e lavoro, hard e soft, ridisegnano percorsi mobili verso un nuovo nomadismo dove “*apprendere ad apprendere*” ma anche “*apprendere a disperdere*” per ricominciare da una lavagna bianca nei propri percorsi professionali, interni o esterni all'azienda.

Nel ciclo secolare di mutamento, fisico e spaziale o mentale e cognitivo, alla forza motrice preindustriale cui si accompagnava una forza muscolare assistiamo con il paradigma industriale Ford-taylorista alla sedentarizzazione e al movimento in linea delle merci scomponendo in piccole funzioni replicabili il lavoro *in-line*. Con l'automazione industriale flessibile, avviata negli anni '80 con forti iniezioni di informatica - più o meno distribuita - assistiamo alla ricomposizione di alcuni lavori tecnici di controllo "esterno" del lavoro sociotecnico di macchine sempre più complesse e multifunzionali fino alla diffusione della robotizzazione. Anche quest'ultima è passata attraverso una lunga fase alla quale i robot

antropomorfi erano "ingabbiati" entro celle protettive nettamente separate dalle persone e programmati per svolgere 24su24 la replicazione seriale di operazioni molteplici semplici e incorporando mediamente il lavoro di 5-6 persone. Mentre i *co-robot* attuali - definiti collaborativi - si adattano al lavoro umano contiguo o prossimo, imparando dal contesto, accoppiandosi virtuosamente con le funzioni umane e con i movimenti e fisicità del "compagno di lavoro", aiutandolo e supportandolo, incrociando *Big data*, *Artificial Intelligence*, *cloud computing*, et al.

6.2.2 Modelli di business

Gli stessi modelli di business stanno cambiando rapidamente e il management fatica ad intercettarne le linee di trasformazione che in generale proviamo a collocare nello spartiacque tra una *Good Dominant Logic* (GDL) o una *Service Dominant Logic* (SDL) (Vario e Lusch, 2014). Il primo modello assegna centralità al bene scambiato dentro una netta separazione tra produttore e consumatore o utilizzatore finale, dove la stessa caratteristica di proprietà è essenziale a qualificare il trasferimento di valore, affermandosi una esclusività nella disponibilità del bene. Il secondo modello invece, afferma una sostanziale *co-creazione di valore* tra gli attori che collaborano alla realizzazione della sua efficienza e qualità finali con una messa in comune di risorse, informazioni e servizi dentro sostanziali reciprocità. È chiaro, che questo secondo modello fa riferimento al concetto di piattaforma che ha componenti robuste di tipo sociotecnico e di networking oltre che di comunità (Parker et al. 2017). Si ripongono al centro due concetti: (A) quello di tecnologia di supporto distribuito ad una platea di attori interni ed esterni interconnessi da interazioni dense e, (B) quello di comunità che trascina con sé il rilievo delle risorse di creatività e delle emozioni perché si disperdono le categorie di controllo e di gerarchia, sostituite da quelle di auto-organizzazione e responsabilità (individuale e collettiva). Anche i vecchi limiti spazio-temporali dei mercati standard tradizionali si frantumano in un brulichio continuo di scambi e interazioni dense "1 a 1" e/o "1 a molti" per fronteggiare comunità di consumo-utenza e processi di *social innovation*. Fiumi e oceani emozionali si intrecciano inestricabilmente con il nostro agire e con le nostre rappresentazioni di business nell'"incantamento di masse" informi e frammentate davanti allo schermo di uno *smart-phone*.

6.2.3 Modelli organizzativi

I modelli organizzativi sono altrettanto attraversati dai mutamenti radicali della tecnologia. In senso neo-schumpeteriano, Bodrozic e Adler (2108), distinguono due fasi, la prima di cambiamento tecnologico vero e proprio che avvia la trasformazione, mentre la seconda inietta i germi del nuovo modello organizzativo, che è prima *disruptive* rispetto

ai modelli precedenti e poi di *mitigazione e adattamento*. Con impatti anche di de-managerializzazione della conoscenza organizzativa secondo lo schema di Solari (2107) proposto in *Freedom Manager*, verso nuove figure di coordinamento e gestionali, meno specializzate in senso funzionale, perché più trasversali e *team-oriented* (non tanto *task-oriented* ma *life-oriented*).

Il salto trasformativo che stiamo attraversando deriva innanzitutto da *network* interconnessi di computer (ormai largamente in *cloud computing*) e dalla "sovrapposizione" di piattaforme tecno-sociali altrettanto dense degli oligarchi dell'attenzione (FB, Google, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, Amazon, Apple, Microsoft, ecc.), ossia di relazioni comunitarie che ne vestono le funzionalità. Con un immediato effetto di destrutturazione delle organizzazioni, prima verticali, gerarchiche e sottoposte al comando di pochi. In secondo luogo, assistiamo alla frammentazione dispersiva dei lavoratori, dei tecnici e anche dei manager, con forte mobilità individuale e nuovi nomadismi tecnici, professionali e di vita aziendale, anche in termini di relazioni sindacali da una parte, e amicali (e affettive-emotive) dall'altra, verso nuovi e imponderabili atomismi e nuove consapevolezze soggettive. Un processo che porta alla ricerca di nuovi e molteplici legami, professionali e non solo, dove mettere in comune esperienze e competenze, come nelle *community of practice*. Le stesse politiche aziendali di HR mutano verso una maggiore comprensione di questa condizione per accogliere e comprendere, fidelizzare e canalizzare, accompagnando i percorsi complessi e plurali di molteplici soggetti "atomizzati" e, spesso, portati a prendere decisioni - di vita e professionali - in solitudine. Ecco perché le organizzazioni necessitano di essere ricomposte sotto il profilo delle emozioni, delle passioni e vocazioni che le attraversano, lavorando spesso sui sentimenti morali che possono essere scelti e plasmati o cambiati e canalizzati.

Le organizzazioni cambiano ed esplorano nuovi modelli di configurazione che accolgano le sfide aperte da queste trasformazioni tecno-sociali verso *de-gerarchizzazione e auto-organizzazione* che qui isoliamo in almeno tre archetipi: *Holocracy*, *Agile Organization*, *DAO*.

Holocracy è una forma organizzativa aperta a basso tasso di leadership e generatrice di gruppi di auto-organizzazione⁸⁵. I gruppi di lavoro auto-organizzati si muovono entro un

⁸⁵ Ideata nel 2001 dal programmatore americano Brian Robertson e adottata da oltre 1000 imprese, grandi e piccole, con una struttura perfettamente piatta, dove scompaiono linee gerarchiche e piramidali di controllo, liberando l'implementazione delle idee e che si basa sulla teoria degli oloni del divulgatore-scrittore anglo-ungherese Arthur Koestler. Intervengono sostanzialmente le responsabilità sulle regole del gioco da adottare e come devono funzionare le relazioni lavorative. Non si tratta di anarchia ma di un ordine non gerarchico centrato sull'auto-organizzazione di un puzzle di competenze integrate, come in un sistema operativo di un PC o in un formicaio, ma di formiche "autonome e intelligenti" oltre che collaborative.

arcipelago di *circle* tecnici e/o funzionali-operativi in ognuno dei quali si prendono decisioni collettive condivise tese a risolvere problemi da una parte e, dall'altra, a cambiare l'organizzazione interna ai *circle*. I manager stessi sono dei mutanti diventando o connettori tra processi e *circle* o con funzioni di rappresentanza e *monitoring* dei flussi di risorse.

Agile Organization, che si adatta molto alle organizzazioni di piattaforma per la gestione e Governance di relazioni orizzontali con utenti diffusi dove emerge, secondo McKinsey:

- a. una chiara strategia condivisa per direzione e scopi;
- b. una struttura a network di *team empowered*;
- c. processi per cicli di decisione a rapidità operativa;
- d. persone connesse da dinamismi condivisi e forte prossimità (anche emotiva e passionale);
- e. tecnologie abilitanti a forte interazione interconnettiva e condivisione gestionale.

DAO (*Decentralize Autonomous Organization*), che sono organizzazioni (fig 6.2) senza una struttura manageriale evidente, ma molto leggera e soft che si coordinano attraverso tecnologie connettive tipo *blockchain* (Rea et, 2017). Le connessioni sono assicurate da un "tessuto" di *Smart contracts* che consentono di gestire i flussi di processo e il riconoscimento dei contributi di tipo meritocratico in assenza di coordinamento manageriale. È evidente lo stato di fiducia reciproca diffusa che un tale assetto richiede, seppure garantito da un tessuto di micro-contratti *soft*.



Fig. 6.2

Le organizzazioni del futuro

Le esemplificazioni qui rappresentate sinteticamente non sono reciprocamente esclusive, ma si intrecciano nei percorsi di trasformazione accelerati dalla rivoluzione digitale in corso. Con le prime tre rivoluzioni industriali, e con la logica ford-taylorista dei primi del '900, l'adozione di macchine replicative e impersonali ha via via semplificato l'ambiente produttivo nel quale la macchina doveva operare. Input a monte e uso degli output a valle si esprimevano come conformità alla dominante standardizzazione e programmazione delle macchine, pena la perdita di efficienza della macchina stessa o del suo sistema architettureale. La pressione che macchine vincolate da meccanismi rigidi di funzionamento hanno via via esercitato sull'ambiente circostante ha finito per allargare la propria influenza pervasiva sul lavoro, prima e sull'organizzazione sociale poi. Sacrificando sull'altare di una efficienza tecnica apparentemente neutrale e unidimensionale, dimensioni importanti della nostra intelligenza e sensibilità, della nostra identità, psicologica e sociale. Con la Rivoluzione digitale, si può pensare ad un cambio di segno dei rapporti tra macchine e uomini, tra automatismi e comunità produttive, tra tecnologia e società, recuperando varietà e pluridimensionalità al servizio di un nuovo umanesimo della tecnica. E tuttavia, "oltre" la contraddizione tra "lavoro liberato" e "lavoro regolato" che le grandi piattaforme virtuali si illudono di avere già risolto con la *gig economy* o con la *sharing economy*, ma che così non è⁸⁶.

Nel complesso assistiamo ad un radicale ridisegno del modello organizzativo che ci era stato consegnato da '800 e '900 (cfr. Approfondimento 6.1):

Approfondimento 6.1

Un confronto tra '800, '900 e il futuro "frattale" al 2030

IERI

Controllo
Competizione
Task
Individualismo
Gerarchia
Esclusività
Esecuzione
Mono visione
Produttività fisica
Intelligenza ordinativa/calcolante
Agire vincolato

OGGI

Auto-organizzazione
Collaborazione
Senso
Solidarismo
Comunità
Condivisione
Interazione
Pluri visione
Produttività cognitiva
Intelligenza emotiva
Agire libero

⁸⁶ Rullani-Rullani (2017), *Dentro la Rivoluzione Digitale*, cit. Inoltre si veda Ceccarelli R.(2018), *Forza lavoro. Il Lato oscuro della rivoluzione digitale*, Derive Approdi, Roma

In generale, ci si orienta verso modelli organizzativi che approssimano strutture frattali dove si promuove la libertà auto-organizzata come fonte di creatività per l'emersione di tutti i potenziali di varietà compatibili per alimentare l'innovazione diffusa, dal micro al macro. Ciò che avviene motivando e coinvolgendo nella partecipazione perché persone possano costruire micro-comunità realizzando i propri desideri di vita e professionali in modo congiunto. Il *task* è sostituito da qualcosa di più ampio e complesso che riguarda il senso e il significato di ciò che facciamo e che si configura in una sorta di *life career* e non più di *task career* generalmente rigido e predeterminato. Le persone tornano a dominare la propria capacità di discernimento e di giudizio mettendo al lavoro le proprie competenze anche in connessione con quelle degli altri e mobilitando le proprie emozioni al servizio di una creatività individuale e collettiva condivisa.

Se questo è il quadro trasformativo allora l'organizzazione che abbiamo di fronte è radicalmente difforme e distante da quella precedente per alcuni elementi di fondo già abbozzati sopra:

- un tessuto linguistico e informativo che veicola fiducia in una comunicazione a più vie e multilivello secondo logiche di *knowledge sharing* ma anche di *emotional sharing*;
- un eco-sistema multidimensionale di ruoli, mobili e plurifunzionali che rende l'organizzazione radicalmente più orizzontale;
- una mappa evolutiva e interattiva per la condivisione della co-progettazione organizzativa, interna ed esterna per densificazione di logiche di networking, individuali e organizzative;
- la generazione di *entropia organizzativa* per la varietà;
- un *dynamic datawarehouse* per il monitoraggio continuo e condiviso (*Big Data/IA*) dei processi aziendali e per la loro misurazione evolutiva da parte di tutti gli attori e aree aziendali.

Da qui un *framework* comune alle tre modellazioni presentate sopra per ripensare le nuove organizzazioni emergenti, la loro progettazione, pianificazione e la stessa natura del management più appropriato a guidarne le evoluzioni e i cambiamenti. La tipica struttura piramidale, funzionale e/o divisionale, informativamente costosa e nel controllo, lenta nelle risposte agli stimoli esterni, alla quale opporre una eco-struttura flessibile e dinamica riconducibile sostanzialmente alla forma di una *sfera di sfere*, di *microsfere di micro-microsfere*. Insomma, un *frattale sferico perfetto* che minimizza i costi di informazione, i costi di controllo, i costi transattivi attraverso la risonanza tra le sfere come in uno *stormo di storni* che trasferiscono cambi di direzione in modo (quasi) istantaneo per micro-azioni dal basso e in modo imprevedibile come negli *ant-sytems* dei matematici (cfr. Figura sopra). I soggetti organizzati scivolano verso una consapevolezza sempre più

diffusa che le organizzazioni sono diventate contenitori deboli rispetto all'incertezza esterna e quindi inadatti ad assicurare una vita professionale duratura e stabile (Solari, 2018). Spingendo ad assumere una sorta di prospettiva auto-imprenditoriale del sé professionale nell'esplorazione di nuove strade e di nuove identità dello stesso management, non più riconducibili a quelle funzioni di mediazione (cinghia di trasmissione) tra proprietà e *operations*. Da qui l'emergere di modelli più flessibili e capaci di valorizzare crescenti autonomie, discrezionalità individuali e proiezioni auto-organizzative in presenza di un minore accentramento decisionale e gerarchico per fronteggiare in modo resiliente il ritmo dei cambiamenti e dell'innovazione in corso. Recuperando, in questo modo, funzioni e ruoli per il middle management più vicini alle *operations* per controlli di processo non gerarchici in ruoli trasversali di supporto realizzativo. Segnalando una transizione forse oggi più marcata di ieri dal *project management* verso un *change management* più robusto e dunque verso organizzazioni resilienti, capaci di fronteggiare le frontiere degli shocks sistematici e imprevedibili che vanno emergendo sulla base delle spinte alla personalizzazione e customizzazione della domanda. E come bilanciamento tra diffusa standardizzazione dei processi e autonomie di regolazione nell'automazione di personalizzazione⁸⁷.

Allora assistiamo in primo luogo, ad una maggiore attenzione ai micro-processi con approcci etnografici come forgia di nuove idee su come liberare le *operations* dalle incrostazioni gerarchico - burocratiche del passato verso recuperi di efficienza e produttività cognitive attraverso euristiche varie⁸⁸, anche con uno sguardo più lungo alla soddisfazione di utenti finali e stakeholders in senso ampio. Dove le componenti partecipative e motivazionali assumono rilevanza fondamentale con stretta attenzione alle emozioni delle persone quale fonte di creatività condivisa se vengono attivate e accese.

In secondo luogo, e conseguentemente, dobbiamo ripartire dal ridisegno organizzativo guardando alla partecipazione delle persone (tutte dall'alto in basso) facendole divenire protagonisti del cambiamento con approcci di *design thinking* connettendo impatto sui client e sulle persone in modo congiunto.

In terzo luogo, provando ad esplorare l'adozione di qualcuno dei modelli proposti sopra come sperimentazione del perimetro delle possibilità, cambiando gradualmente la pelle dell'organizzazione e accompagnandola verso nuovi traguardi, interni ed esterni.

Insomma, va ripreso il messaggio di C. Barnard degli anni '60 quando ci stimolava a guardare alle organizzazioni come *sistemi umani di cooperazione* capaci di soddisfare in primo luogo desideri e motivazioni di coloro che le organizzazioni le popolano. Oggi

⁸⁷ Rullani-Rullani (2017), *Dentro la Rivoluzione Digitale*, cit.

⁸⁸ Cfr. sotto Gobo et al. e l'analisi del caso del 118

diremmo, esplorando al meglio il rapporto tra organizzazioni ed emozioni che è ciò che cerchiamo di fare in via introduttiva nei prossimi paragrafi.

In una indagine recente sono stati “testati” rappresentatività e conoscenza dei modelli organizzativi diffusi a livello nazionale e i principali risultati sono sintetizzati nello schema riportato sotto. Prevale un Modello Divisionale centrato su incroci tra clienti, area geografica e prodotti per il 34%, seguito da un modello gerarchico secondo uno schema *top-down* per il 24% e da un *Modello Funzionale* per 22% dove lo schema gerarchico è “funzionalizzato”. Mentre, il *Modello a matrice* che si allontana parzialmente da uno schema gerarchico ricorre nel 16% dei casi. Del tutto marginale, anche se non irrilevante, il *Modello circolare* al 4% (fig. 6.3), che potremmo dire rappresenta quello schema organizzativo più distante dal modello gerarchico e che adotta configurazioni largamente piatte e partecipate di tipo circolare. Vi è dunque spazio per un forte avanzamento della trasformazione organizzativa compatibile con tassi di innovazione rilevanti dei quali vi è grande necessità e urgenza per reggere la competizione internazionale sui temi della qualità, del *knowledge management* e della conoscenza condivisa per accelerare tassi di appropriabilità rinforzando le *absorptive capacity*⁸⁹.

In particolare, con azioni tese a ricomporre dal lato gestionale entro dinamici e snelli team di lavoro una sostanziale trasversalità tra reparti tecnico-produttivi, commerciali e di controllo alla ricerca diffusa di partecipazione e circolarità valorizzando la *voice* piuttosto che l'*exit* nel senso di Hirschman. Che significa maggiore responsabilizzazione e interfunzionalità, mettendo in comune obiettivi condivisi. Lungo questa strada l'indagine condotta in Italia su 283 professionisti delle HR di diversi settori segnala che nell'80% degli intervistati si conosce e vi è interesse a sviluppare in futuro approcci circolari e partecipati nella selezione del personale e quasi nel 50% delle aziende sono emersi processi partecipativi spontanei con risorse e spazi dedicati a queste attività. Comprendendone a fondo gli effetti su performances, produttività e creatività, oltre che di “convivenza” con la cultura dell'errore come leva di apprendimento. Anche se meno del 10% delle imprese ha consolidato schemi di modelli circolari-partecipati, che si presenta dunque ancora come un approccio potenziale interessante ma, ancora largamente sottostimato.

Nel complesso, tuttavia, ci avviamo alla comprensione consapevole che le organizzazioni gerarchiche hanno terminato il loro ciclo di vita e assistiamo al sorgere di nuove modalità di organizzazione del lavoro e dei sistemi di macchine abbandonando le vecchie categorie di controllo sostituite da quelle di auto-organizzazione, di autonomia e responsabilità.

⁸⁹ Cfr. *HR trends and salary Report*, 2018; Randstad e Asag, Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica di Milano

Lungo una riduzione delle linee gerarchiche costose e rigide, verso un diffuso appiattimento dove informazione e conoscenza circolano sempre più liberamente e velocemente anche favorite da accesso a sistemi informativi integrati e supportati anche dalle piattaforme social.

Inoltre, dove le tradizionali distinzioni tra lavoro manuale e intellettuale, le categorie di leadership (che scivola crescentemente verso l'*employeeship*), e di controllo top-down hanno perso di efficacia di fronte a potenti strumenti a basso costo di interazione, condivisione e comunicazione diretta all'interno di un clima diffuso di collaborazione nei team di lavoro e tra i team stessi, in generale a favore di una gestione per obiettivi.

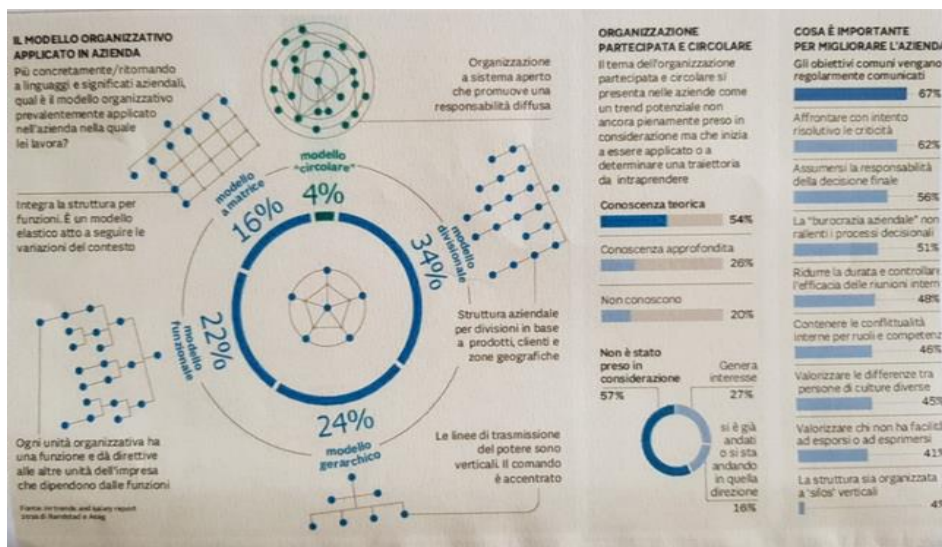


Figura 6.3 Modelli organizzativi in azienda

Ciò che avviene spesso anche senza strutture gerarchiche formali o consolidate, per moduli che si connettono per progetto in forme osmotiche attorno a *operations* e costrutti digitali, tra materiale e immateriale, tra visibile e invisibile, tra umano e tecnologico e dove le emozioni giocano un ruolo sempre più determinante di fluidificazione e interazione costruttiva di comunità di lavoro⁹⁰.

⁹⁰ Cfr. Il lavoro di analisi svolto da Federico Butera (1990), *Il Castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*. F. Angeli che esplora cosa è l'organizzazione dopo Taylor e Ford e cosa è il lavoro oltre la percellizzazione che porteranno al "superamento" della gerarchia e del controllo aprendo le finestre post-taylorista e post-burocratica, per rimettere al centro l'uomo, la mente, le relazioni e dunque emozioni, passioni e vocazioni.

6.3 *Human centered manufacturing & experience digital world*

La domanda dalla quale ripartire rimanendo più sul concreto dei processi in atto attiene all'impatto tra *Digital World* e traiettorie di *human-centered manufacturing*.

Infatti, venendo all'oggi assistiamo a questa nuova ondata digitale (impressa da Industry 4.0) che invade le attività del manufacturing (e non solo) che mostra di rimettere al centro della fabbrica l'uomo, seppure alla luce di nuove competenze per supportare intelligenza collaborativo-emotiva e l'interazione con robot e co-robot in staff a squadre di lavoro e progetto, da una parte. Dall'altra, che è tale da richiedere nuovi modelli organizzativi, più partecipati e cooperativi, osmotici e capaci di apprendimento, sia dal lato dei processi in senso stretto e sia dal lato socio-economico per la condivisione dei rischi, tecnologici, ambientali e sociali con al centro la forza dei potenziali emotivi come fattori di soddisfazione.

Diversi i processi in atto rilevati da indagini recenti⁹¹:

- a. la maggiore automazione comporterà il minore ricorso a manodopera mediamente specializzata a favore di personale con competenze di alto livello per la gestione dei processi della Fabbrica 4.0;
- b. la vera sfida tuttavia, non sarà tanto tecnologica in senso stretto ma organizzativa e sociale ripensando i processi della catena del valore, degli attori territoriali della stessa e i rapporti uomo-macchina e uomo-sistemi di macchine;
- c. assisteremo ad una inversione della tradizionale logica con la quale le macchine processano i prodotti per atterrare verso oggetti che comunicano con le macchine sotto il (parziale) controllo dell'uomo, diretto, indiretto o remoto;
- d. virtualizzazione della catena del valore che coinvolgerà la progettazione fino ai servizi post-vendita attraverso un unico processo integrato (interno ed esterno) che conetterà produttori e fornitori, oltre che utenti e consumatori sempre più evoluti;
- e. empowerment di una nuova *human centricty* per assicurare flessibilità, continuità, agilità e modularità.

Almeno cinque gli impatti di questa traiettoria di transizione da un modello *task centric* a *human centric situated*, perché:

- I. pianificazione e realizzazione di un compito tenderanno a coincidere con una persona che avrà il pieno controllo di processi e tecnologia;

⁹¹ *Factories of the Future - Multiannual Roadmap for tech contractual PPP under Horizon 2020*; European Union 2013. Cfr. *Road map of the Fabric of the Future* sotto. Inoltre Patrizio Bianchi (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*, Farsi un'idea, Il Mulino

- II. sviluppo di competenze personali ed emotive allargate all'interazione con il gruppo di lavoro sui processi e fuori dai processi - connessi e situati - verso ambienti accoglienti e positivi tali da minimizzare conflitti e disfunzionalità in un clima collaborativo e socialmente interattivo;
- III. implementazione in continuo di rapporti collaborativi orizzontali e verticali, interni ed esterni alla fabbrica e lungo la *supply chain*, in accoppiamento con corone di macchine intelligenti che assicurano la fluidità dei processi;
- IV. *knowledge workers* e le loro relazioni saranno in questo modo alimentate da auto-organizzazione da una parte e da tecnologie collaborative e abilitanti dall'altra (interfacce grafiche multimodali, work-flow intuitivi, *device* portatili interattivi, ecc.) che richiederanno diffusa intelligenza emotiva;
- V. l'interconnessione tra uomini e processi, tra persone e robot, così configurati saranno modulati da esperienze relazionali (con forti basi emozionali ed empatiche) che dovrà essere crescentemente condivisa anche per controlli in remoto di larga parte delle *operations* e nuovi sistemi di sicurezza in mobilità e dinamici.

Un mondo digitale e ICT (ma non solo) di nuova generazione che consentirà l'ibridazione esperienziale tra diverse culture, tra diverse competenze e molteplici intelligenze emozionali ma anche tra diverse età e diverse abilità aiutando a superare antichi steccati gender e generazionali verso una compiuta community di lavoro nella reciproca comprensione e scambio tra pari e dove le stesse differenze tra impiegati e operai, tra tecnici e manager tenderanno a sfumare e forse a scomparire. L'antica distinzione di Wright Mills tra *white collars* e *blu collars* sembra sfuocata e appartenente ad un passato ormai trascorso

Lo *smart working* inserito nella *smart organization* implica un radicale cambiamento delle fondamenta delle organizzazioni che ci sono state consegnate dal fordismo maturo, dalla cultura aziendale agli stili di management agli ambienti di lavoro fisici e cognitivi, che dunque coinvolge leader, manager, collaboratori e fornitori e gli stessi edifici, dunque le relazioni tra uomini, macchine e processi, tra esecuzione e decisione, tra realizzazione e ideazione (fig. 6.4). Amalgamandoli in senso organico superando quel modello meccanicista di stampo taylorista che ha improntato quasi tutto '800 e '900 e verso una valorizzazione diffusa dei potenziali emozionali. Agendo soprattutto sulle motivazioni intrinseche - ossia legate alla volontà - e non a quelle estrinseche (connesse con specifici incentivi monetari e non-monetari o alla stessa minaccia di licenziamento).

Le fondamenta nel chiaro schema proposto da Clappertone – Vanhoutte (2014) coinvolgono *Bricks* (topologie e spazi di lavoro), *Byte* (tecnologia, comunicazione e collaborazione si ricompongono) e *Behaviour* (interazione competenze tra management,

impiegati, addetti ai processi e tecnici) (GRAF. 6.a e 6.b). Fattori strutturanti in grado di connettere *smart organization* e *smart working* ad un territorio inclusivo per il miglioramento delle performances e del benessere, interno alle organizzazioni e tra le organizzazioni, nei contesti di lavoro ed esternamente a questi. Contesti esterni, che non sempre sono “internalizzabili” come nelle grandi imprese che popolano per esempio Silicon Valley in California o Sophya Antipolis tra Costa Azzurra e Région de Lion in Francia.

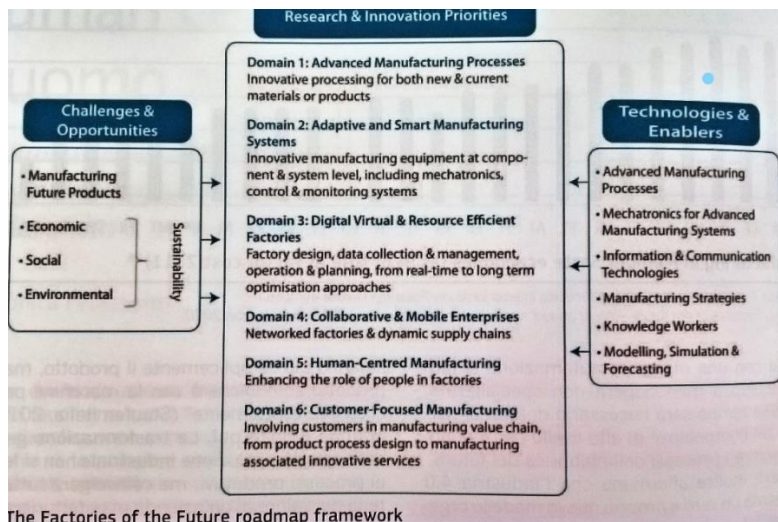
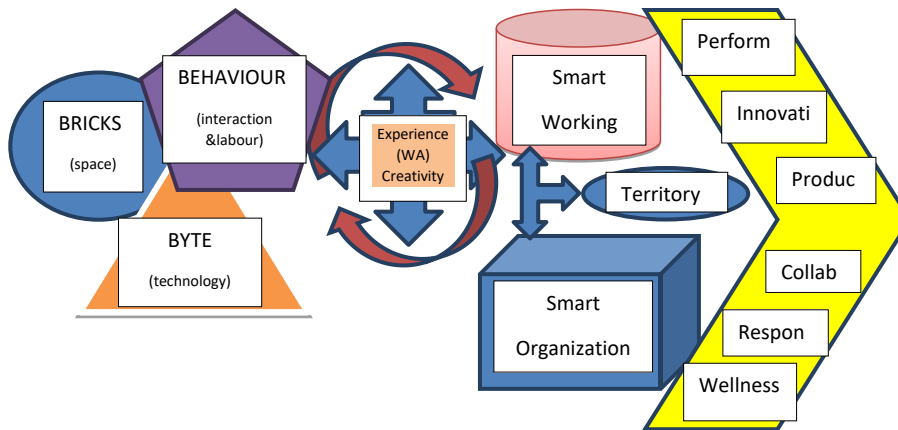


Figura 6.4 *The Factories of the Future* (fonte: European Union, 2013, cit.)

Perché, dove prevalgono PMI – come nel caso italiano ed europeo più in generale - servono le qualità dei territori per attrarre e trattenere intelligenze e talenti migliori ibridando e contaminando in continuo il capitale sociale e capitale semantico, attraverso il collante di investimenti formativi e di “buone scuole”, con buone infrastrutture della mobilità in ambienti sostenibili e responsabili (GRAF 6.1).

Nuovi assetti organizzativi e relazionali che conducono anche al cambiamento delle tipologie consolidate di spazio fisico e a nuove proposte ergonomiche, per iniettare maggiore comunicatività e *interazionismo* per identificare poi una “spazialità vitale” per tutti in modo coerente con le proprie propensioni, vocazioni e proiezioni, abilitando emozioni e motivazioni ed adatte ad accogliere in modo integrato “4C Model”. UN Modello come *core* di un motore dell’appropriatezza o dell’efficacia (GRAF 6.a e 6.b) e

dell'*employeeeship*⁹² in senso partecipato e orizzontale. Intrecciando così nella generazione di valore condiviso, le 4C con: creatività, reputazione, motivazione, empowerment, autostima, auto-organizzazione, fidelizzazione.



Graf. 6.1 Schema del Processo Risorse-Clima-Performance

Efficienza ed efficacia si saldano perché empatia ed emozioni (e talvolta, passioni di tipo non ossessivo) trovano ricomposizione abilitante e stimolante verso comportamenti (individuali, gruppali e comunitari) attivi condividendo, in primo luogo, gli obiettivi generali dell'organizzazione. In secondo luogo, apportando liberamente a questa, il proprio contributo che viene riconosciuto oltre che opportunamente remunerato (in senso monetario e non monetario) in forme accoglienti e partecipate compatibili e coerenti con le proprie scelte di vita. Tracciando un percorso che porta gradualmente verso processi di felicità sul lavoro, pensando non solo a ciò che ci abbatte e deprime, ma anche e soprattutto a quello che ci piace fare, alle persone con le quali desideriamo collaborare e lavorare, al clima stimolante che produce senso nelle scelte professionali e amicali, anche se quasi mai ci troviamo nel migliore dei mondi possibili dove tutto può definirsi perfetto, ma certo la situazione che viviamo e le relazioni sono sempre migliorabili e suscettibili di sviluppi positivi. Utili comunque a comprendere gli aspetti graditi del lavoro attuale e/o i limiti, o quelli da marcare nel lavoro successivo e in contesti alternativi. Cercando di valutare, magari anche insieme all'azienda e a suoi componenti,

⁹² Cfr. Pilotti (2014)

la situazione personale e le opportunità di valorizzazione interna o esterna, delle proprie competenze-capacità rispetto ai propri potenziali emozionali (GRAF. 6.2) derivabili dall'interazione tra le 4C in senso eco-sistemico: *A - Concentrazione*; *B – Collaborazione*; *C – Contemplazione*; *D – Comunicazione*.



In questa prospettiva, l'uomo "a una dimensione" di Taylor e Ford che "doveva" separare vita e compiti aziendali lascia il posto ad un uomo (olivettiano) "pluridimensionale" e attivo che partecipa e agisce congiuntamente nel proprio interesse e di quello dell'organizzazione oltre che della comunità alla quale appartiene. Realizzando in questo modo il "Sogno Olivettiano" di una *Fabbrica Umana* auto-organizzata e auto-progettata per rispondere non solo ai "bisogni del Fare", ma ai "bisogni dell'Essere" attraverso la leva del *Sensemaking*⁹³.

Le organizzazioni dividono spesso le persone tra coloro che, da una parte, detengono una mentalità⁹⁴ statica (*fixed mindset*) che tendono a sfruttare (*exploitation*) le competenze e abilità già consolidate sia per assicurarsi e sia per evitare fallimenti. Dall'altra, persone con mentalità dinamica (*growth mindset*), sensibili alle cose nuove e che guardano al di là delle proprie abilità con curiosità e interesse ad apprendere il nuovo⁹⁵, anche affrontando

⁹³ Cfr. Rebor, *Scienza dell'Organizzazione* cit, p.108

⁹⁴ "Mentalità" non è da intendere come insieme di tratti inalterabili della personalità ma piuttosto espressione di traiettorie comportamentali e relazionali che possono cambiare nel tempo e a seconda dei contesti per renderci migliori, in famiglia e nelle organizzazioni o tra i gruppi amicali.

⁹⁵ Cfr Carol Dweck, *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*

eventuali fallimenti che tuttavia aiutano a crescere per ibridazione e contaminazione. Contribuendo al miglioramento delle motivazioni intrinseche o legate alla volontà e non a quelle estrinseche (connesse con specifici incentivi o alla stessa minaccia di licenziamento).



Graf.6.2 *The dynamic engine of effectiveness in the long run for employeeship*

Dando queste risposte sia agli aspetti direttamente interni che a quelli familiari e territoriali anche attraverso specifiche azioni di welfare (dalle mense agli asili nido, dagli orari alle spese scolastiche per i figli, dalle spese sanitarie per sé e per i più diretti familiari alla cultura e alla formazione, ecc.). *Sensemaking* come leva fondativa di benessere individuale e collettivo e dunque di produttività cognitiva oltre che fisica, all'interno delle mura aziendali e all'esterno⁹⁶. L'esperienzialità relazionale così ricca e profonda ricompone i talenti di natura neuronale (geneticamente trasferiti, potremmo dire con Swaab⁹⁷) con i talenti comportamentali, funzione di scelte consapevoli e condivise dentro le vocazioni arborescenti di un unico cervello creativo collaborativo, della fabbrica, della

⁹⁶ Dalla tragedia greca, per esemplificare, apprendiamo - a volte con stupore - dell'essenza del tragico che consiste nel fatto che l'uomo per vivere ha bisogno di *costruire un senso*, guardando alla morte come implosione di ogni senso. Fonte, non dimentichiamo, dell'*Uomo Moderno* e della *Tecnica* che ne diventerà il simbolo (illusorio) di un progresso infinito. Sarà la simbolica proto-cristiana a dipingere un futuro possibile attraverso la salvezza. Un ottimismo che condensa tutte le forme culturali e spirituali dell'Occidente cristiano (e non) e certo del Capitalismo delle origini come della Scienza moderna: futuro come progresso, medicina come cura e guarigione, utopia come avanzamento e miglioramento delle condizioni vitali (Umberto Galimberti, 2018). Una tale traiettoria senza tempo consentirà al Cristianesimo di "cancellare" il virus tragico della Grecità (proto-nichilista?) per vivere in un "eterno presente".

⁹⁷ Sugli aspetti neurobiologici e genetici fondativi della creatività del cervello si veda Swaab, *Il Cervello creativo*, (Castelvecchi) dopo il dibattito e discusso *Noi siamo il Nostro Cervello* (Elliot, 2011)

rete e del sistema territoriale di cui quelle persone sono parte generativa e integrante essenziale, verso intelligenze emotive molteplici e versatili.

Costruendo in questo modo, una intelligenza emotiva generativa di sentimenti morali che saranno scelti per fondare capacità di supporto ad una intelligenza collaborativa che andremo ad esplorare meglio nelle parti successive.

Ci avviamo dunque rapidamente (consapevolmente o inconsapevolmente) verso ciò che è stato definito *smart working* ma che dovrà essere parte della *smart organization* (fig. 6.5), caratterizzata da:

- flessibilità intelligente;
- resilienza (per resistere agli shock tecnologici, di competenza e di domanda oltre che relazionali);
- auto-organizzazione;
- agilità.

Una organizzazione diventa agile con risposte rapide ed elastiche, ma anche proattive di adattamento alle complessità esterne non lineari e non meccaniche dotandosi di:

- Ruoli aperti ed entro certi margini interconnessi e integrati (dove scompaiono le mansioni perché rigide e burocratiche);
 - Strutture con processi e conoscenze condivise;
 - Orientamento culturale alla collaborazione e cooperazione (che mobilitino le passioni);
 - Leadership orizzontale accoppiata con *employeeship*.
-

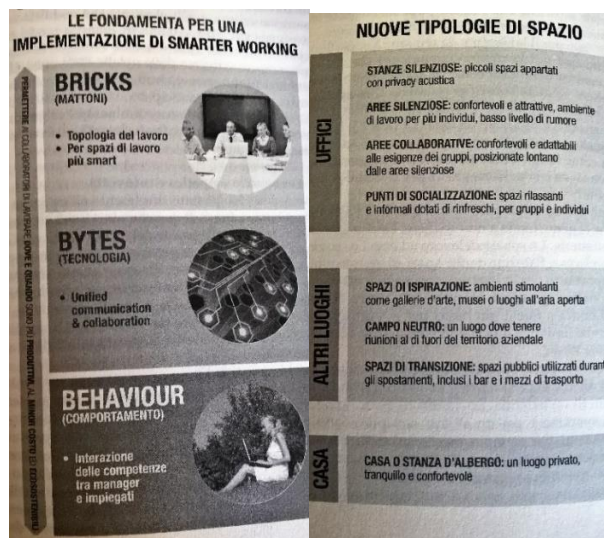


Figura 6.5

Fonte: Clapperton e Vanhoutte, (2014), *Smarter Working*, cit.

Con uno schema che Cusumano richiama già oltre due decenni fa per integrare e dinamizzare varietà, variabilità e flessibilità adattative ma sostanzialmente recuperando la grande lezione olivettiana degli anni '50:

- organizzazioni di piattaforma e non di singoli prodotti (via alleanze e processi di filiera);
- servizi di complementarizzazione e arricchimento di valore attorno ai prodotti;
- capacità strutturali interne per governare il cambiamento (tecnologiche, culturali, organizzative);
- modelli gestionali da *push* a *pull* e collaborativi anche in senso reticolare e comunitario;
- focalizzazione strategica (dai mercati di massa alla *mass-customization* o a masse di mercati⁹⁸).

In questo modo costruiamo una organizzazione resiliente e ridondante nel senso che già fu assegnato da Adriano Olivetti, cioè capace di spingere i potenziali di adattamento verso l'alto e l'eccellenza, immergendoli nelle capacità di conoscenza di tutta la squadra aziendale mobilitandone le motivazioni, le emozioni e le passioni. Abbandonando definitivamente la legacy fordista e pre-fordista con un linguaggio di stampo militare-burocratico e iterativo, sostituendolo con un linguaggio dialogico e interazionista (cfr. tabella 6.1).

Tabella 6.1 Cambiamento dei valori

VALORI TAYLORISTI-FORDISTI		VALORI OLIVETTIANI
da Programmi	a	=> Ruoli
da Progetti	a	=> Processi
da Rigidità	a	=> Flessibilità
da Comando	a	=> Auto-organizzazione
da Esecuzione	a	=> Ascolto
da Controllo	a	=> Interazione
da Piano	a	=> Design organizzativo e sensemaking
da Meccanico	a	= > (bio) Organico

⁹⁸ Nel senso proposto pochi anni da Chris Anderson a ridosso del concetto di “coda lunga”

Verso una *organizzazione vivente per viventi che respira e si adatta, imparando ed includendo*, ossia con uno *scaffolding* dinamico e leggero⁹⁹.

E tuttavia per essere smart in modo sostantivo, l'organizzazione necessita (già oggi) di un quadro istituzionale/normativo e organizzativo adeguato. Le iniziative di welfare aziendale facilitano tale costruzione in modo robusto per il coinvolgimento cognitivo e motivazionale dei dipendenti verso una compiuta community di lavoro, saperi e competenze per la condivisione del valore. Leve di co-produzione di *sensemaking* (fig. 6.6), fiducia e fidelizzazione, oltre che di incremento della creatività, dell'innovazione e della produttività cognitiva innalzando il valore del capitale reputazionale tra fornitori, clienti e stakeholders per una crescita di medio-lungo termine nella competizione globale.

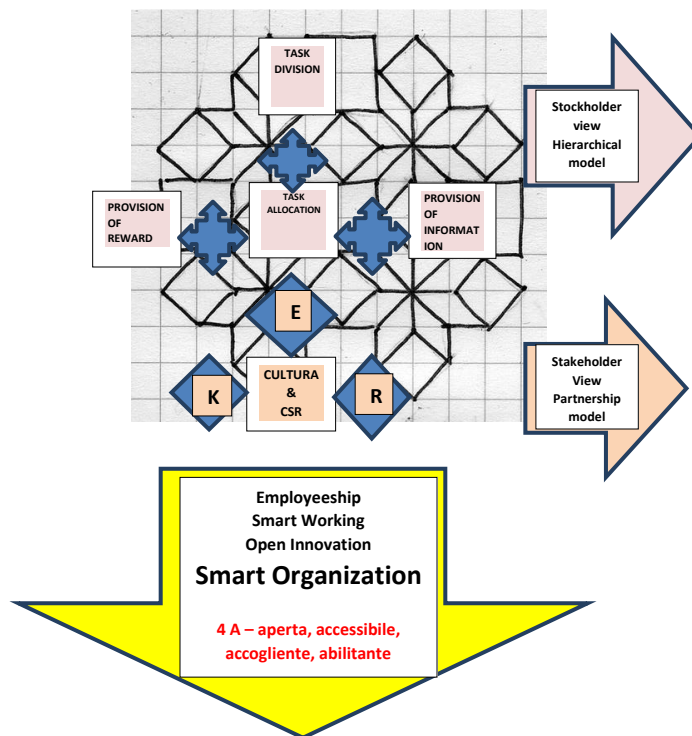


Figura 6.6 Principi base dell'organizzazione del '900 e oltre

La questione nota del *sensemaking*¹⁰⁰ assume tre connotazioni di rilievo che sono da una parte, (A) il *frame* che guarda alla socializzazione passata. Dall'altra, (B) l'*informazione*,

⁹⁹ Cfr. Pilotti, 2016

¹⁰⁰ Cfr GF Rebora, *Scienza dell'Organizzazione – Il design di strutture, processi e ruoli* 2017, p.108

che diventando conoscenza alimenta l'oggi e il futuro. Infine (C) l'*esperienza* che trasforma dinamicamente le risorse attuali in potenziale di adattamento e trasformazione.

Gli stessi quattro principi base dell'organizzazione moderna del '900 (fattori a, b, c, d) evolvono in un quadro più complesso e articolato dei rapporti "organici" tra questa e l'ambiente (interno) e che ricordiamo essere:

a. *Task division; Task allocation; Provisions of reward; Provisions of information*

Principi di base che si arricchiscono di altri quattro nell'interazione con l'ambiente interno-esterno, che li cambiano a loro volta trasformandoli e che sintetizziamo come segue (e, f, g, h):

- b. cultura (partecipativa, motivazionalmente ed emotivamente attiva);
- c. conoscenza (dal dato all'informazione alla conoscenza);
- d. reputazione/responsabilità (tra gli obiettivi strategici da implementare e sviluppare);
- e. etica (che entrano nel sistema di valori offerti e domandati dell'organizzazione e dei suoi stakeholders);

Benessere e Felicità, Passioni ed Emozioni divengono a tutti gli effetti ingredienti fondamentali di una organizzazione adattiva e dinamica perché flessibile e resiliente, ridondante e partecipativa. Una organizzazione con una *vision* per il futuro che si incardina sul "*prendersi cura delle persone che la abitano*" che - nella società della conoscenza emergente - può (e deve) accoppiarsi con la produttività cognitiva e l'innovazione condivisa della quale necessita, per produrre creatività e valore dentro trasformazioni di lungo periodo e la crescita di *una smart organization* (fig. 6.7) delle 4 A:

- Aperta
 - Accessibile
 - Accogliente
 - Abilitante
-

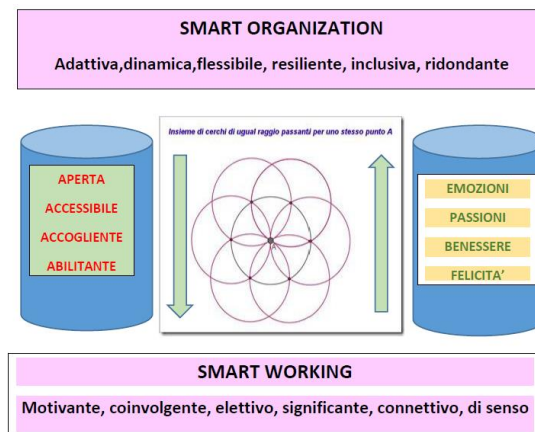


Figura 6.7 Smart organizations

Un'organizzazione che per essere smart dovrà essere coinvolgente e motivante, ossia condivisa e dunque co-progettata dall'insieme degli stakeholders (interni ed esterni) secondo logiche di responsabilità e sostenibilità per un futuro possibile di ecologie del valore realistiche e difendibili.

6.4 Emozioni, gestione e costruibilità organizzativa "oltre" gerarchia e istruzione informata da Shakespeare a Spinoza

Nell'Amleto di Shakespeare le emozioni positive come la felicità vengono ricondotte ad una sorta di *"pace dell'anima"* anche - e forse soprattutto - di fronte agli shocks siano questi *"colpi di fionda o dardi d'inaspettata fortuna"*. Solo la conoscenza - secondo Spinoza - può condurci a "difenderci" da queste forze "esterne" che ci colpiscono e che stanno fuori di noi, iniettandoci uno spirito selettivo di ciò che è veramente importante nella vita. Raggiungendo, in questo modo, crescenti spazi di libertà e non rimanendo ostaggio di passioni ed emozioni paralizzanti o ossessive (*odio, invidia, gelosia*), ma guardando e lasciandoci guidare da quelle positive e di senso anche andando oltre "il pensiero di morte o della fine". Perché la schiavitù - sempre in Spinoza - si esprime come impotenza umana a dominare o canalizzare gli affetti, essendone appunto "schiavi", liberando gli ostacoli che si frappongono all'agire della ragione senza preoccupazione di alcuna ricompensa che deriva solo da ciò che si fa. Le emozioni rilevanti sono quelle che ci liberano appoggiate a virtù e ragione, concentrandosi dunque sulla "vita attiva e buona" e dunque "etica", sulla sua potenza di un agire propositivo e accogliente per verità possibili e per la prosperità. E ritorniamo ancora a Spinoza che riteneva che *"nessuno può"*

essere costretto con violenza o con le leggi ad essere felice: per conseguire tale stato sono invece necessari un'amorevole e fraterna esortazione, una buona educazione e soprattutto un personale e libero giudizio". Educare all'ascolto nella promozione del riconoscimento dell'Altro diviene il *prius* di relazioni positive improntate alla convivenza soprattutto tra diversi che, nelle organizzazioni, rappresentano le basi per esplorare il sé con e per gli altri quale facilitazione nell'apporto di nuove competenze e capacità. Creando un clima di confronto aperto e leale per un conflitto non distruttivo ma costruttivo, dove le relazioni professionali innestandosi in buone relazioni umane progrediranno nell'interesse comune.

Spesso le emozioni sono state associate - in forma largamente intuitiva - alle reazioni basiche del "*fuggi-o-combatti*", oppure del "*mordi-e-fuggi*", che sarebbero guidate dai processi mediati dall'amigdala, piccola ghiandola incardinata nel centro del cervello. Certo una semplificazione deterministica appoggiata su concezioni neuro-funzionaliste di tipo anatomico che possiamo contrapporre ad un'altra "semplificazione" di tipo socioculturale-antropologico, ma non deterministica. Nel primo caso, le emozioni avrebbero valenze trans-contestuali di tipo generale, come la paura che sarebbe tale ovunque, comprese le reazioni fisiche connesse - più in profondità - alla dimensione neurovegetativa. Mentre, l'approccio Culturale-antropologico segnalerebbe una sostanziale contestualità delle emozioni che non sono sempre le stesse in contesti differenziati, perché i modelli culturali (costumi, tradizioni, consuetudini) possono "mediare" le nostre reazioni fino a neutralizzare e/o canalizzare molte delle nostre risposte emotive¹⁰¹. È noto che traiettorie di *costruttivismo sociale* si sono occupate spesso di questi crinali comportamentali, mentre dall'altra parte, le "spinte" universalistiche hanno esplorato per esempio le reazioni dei volti superando gli approcci linguistici per catalogare alcune emozioni di base separando fattori esterni dai fattori strettamente culturali. Nel complesso, è ragionevole sostenere che la "convergenza" tra queste due prospettive (costruttivista e universalistica) potrebbe portare a migliori risultati sperimentali che potrebbe essere tra i più promettenti nell'esplorazione degli impatti delle emozioni nelle organizzazioni, nelle comunità o nelle strutture gruppali che popolano e alimentano le dinamiche organizzative anche guardando con meno sospetto agli apporti più recenti delle neuro-scienze¹⁰². È infatti del tutto evidente che le emozioni "negative" come il riso o lo scherno, o l'ira così come l'auto-abbattimento o la disgrazia, oppure l'angoscia, toccano in profondità le relazioni umane nelle organizzazioni e ne influenzano direzione, struttura e performances. Che proprio per questo vanno comprese

¹⁰¹ Ai matrimoni si può piangere e ai funerali si può ridere, tipicamente espressione di contrasti emozionali e/o di educazione e/o di modelli etico-culturali.

¹⁰² Jan Plamper, *Storia delle emozioni*, Il Mulino, 2017

e fatte emergere perché possano essere “controllate e/o canalizzate” per il benessere degli individui e dell’organizzazione o delle comunità aziendali, per la riduzione dei conflitti distruttivi e per il miglioramento del “clima aziendale”.

In una recente intervista, Warren Buffet¹⁰³ ha semplificato queste traiettorie sulla necessità delle organizzazioni di lavorare sulle emozioni nel modo seguente, essendo un uomo che ha sempre vissuto di principi etici fondamentali nei suoi comportamenti di lavoro e di vita. Così come vuole anche i propri collaboratori motivati e partecipanti alla vita aziendale ma anche attenti alla loro vita di relazione.

"Somebody once said that in looking for people to hire, you look for three qualities: integrity, intelligence, and energy. And if you don't have the first, the other two will kill you. If you hire somebody without integrity, you really want them to be dumb and lazy. Integrity is a virtue.

Il commento di Bawman, Dean della *Busch School of Business* (The Catholic University of America) anche per riflettere sugli impatti di costo sulla propria organizzazione è il seguente:

It's not a theological virtue like Faith, Hope and Charity; it's not even a cardinal virtue like prudence, justice, fortitude and temperance. It's "just" a lowly human virtue. Of which I have counted over 130. But integrity happens to be the number one virtue employers seek when they're hiring. So how do you acquire this virtue, so critical to your job search success? You acquire it by practicing it. You become a person of integrity by doing acts of integrity: Always tell the truth without embellishment. Always choose the moral path. Never cheat. Do what you say you will do, even if it costs you. I ran many companies and we asked our customers to tell us what they really appreciated about the job we did for them.

We then took each short-sentence description, and matched it to one of 133 human virtues. We chose the top five, studied them, and then implemented a "practice" phase where everyone in the company practiced the virtue at work and at home for three consecutive months. What were the virtues our customers choose? For the child care company they were Patience, Optimism, Tolerance, Commitment and Perseverance. For the building inspection company they were Diligence, Dependability, Knowledge, Honesty and Charity.

The virtues important to the customers of each company had to do with the service they were receiving, and were obviously quite different. But with all employees working to acquire those five virtues, our company improved in the work most important to those customers.

We expected that our employees would grow in virtue. What we didn't anticipate was the dramatic improvement in financial performance it created:

- Teacher turnover was reduced by 33%. Savings: \$200,000/year.

- Reduction in customer claims by 85%. Savings: \$850,000/year.

- Sale of one additional child care center: \$1,000,000/year.

So not only did we create a more virtuous atmosphere at work, we also reduced our costs.¹⁰⁴

¹⁰³ July 2018, The Catholic University Of America

¹⁰⁴ Busch School of Business – *The Catholic University of America*; official site, July 2018

Vediamo, allora, la centralità delle cosiddette motivazioni intrinseche o connesse con la volontà di promozione umana, da distinguere da quelle estrinseche (incentivi monetari e non monetari e minacce credibili al licenziamento per esempio). Per il semplice motivo che non possiamo fare coincidere il *ben-essere* (senza aggettivi) con qualche forma di remunerazione perché questo quantum percepito a fine mese non è più sufficiente a creare senso e affezione all'azienda, soprattutto quando tra gli obiettivi primari ritroviamo quello di conciliare lavoro e vita (familiare e non).

Ciò che possiamo già ora rilevare, allora, è che le emozioni sono al centro dei processi di *human centered manufacturing* sopra disegnati. Perché al centro di questi processi troviamo le informazioni che genetica prima, istruzione primaria e secondaria poi si impegnano a trasferire agli individui, ma che la stessa formazione aziendale poi nei contesti di lavoro *on-the-job* consolida e porta a contestualizzazione ricercando il *matching* migliore tra individuo, gruppi e organizzazione. Ma l'istruzione - come noto - in tutte le sue forme è una trasmissione di informazioni da una mente ad un'altra e che risulterà efficace *se e solo* se si sarà determinato l'*engagement* utile e necessario con gli utenti finali (collaboratori, tecnici, manager, fino ai consumatori). Ciò che avviene attraverso un attracco a ciò che precede la dimensione emotiva, fino a ciò che segue nello stato dei sentimenti e delle passioni, che faciliterà l'apprendimento e la comprensione oltre che il dialogo successivi.

Ecco perché le aziende (come la scuola e/o la famiglia e tutte le istituzioni di lavoro e organizzate) si devono occupare seriamente di emozioni lavorando innanzitutto sulla creazione di stati di empatia tra azienda e dipendenti nella consapevolezza che non basta "istruire" ma dobbiamo ambire ad "*educare alla relazione*" come processo permanente e continuo. In questo modo cercando di dare continuità ad un processo di crescita che non termina mai, declinato nello spazio-tempo per controllare o canalizzare le impulsività in modo tale da facilitare l'accensione della necessaria risonanza emotiva nei gesti, nelle parole e nei comportamenti ed elevarne il livello sentimentale riconoscendo consapevolmente le proprie emozioni per poterle opportunamente inserire nel linguaggio e nel discorso organizzativo "superando" i conflitti distruttivi dinamicamente senza scadere in asfittici relativismi che possono bloccare la comunicazione interpersonale e gruppal. Spesso la gerarchia ha avuto nel corso del tempo questa funzione di gestire nel controllo (potere di comando) la separazione tra funzioni ed emozioni, "congelando" o "rimuovendo" le seconde perché ritenute devianti rispetto alla linea dell'efficienza come processo sempre replicabile e uguale a sé stesso. Linea di separazione che è divenuta via via sempre meno sostenibile e governabile nella trasformazione digitale dei processi produttivi che "superano" la divisione cartesiana tra mente e corpo trasferitaci negli ultimi cinque secoli come fonte di ordine prima ed efficienza poi e che la burocrazia weberiana

ha cercato di “vestire” secondo logiche efficientistiche ordinali scientificando il controllo o rendendolo anonimo e neutrale. Sarà la grande *illusione gerarchico-burocratica* sostenuta da un controllo top-down e che spostava in alto i luoghi della conoscenza, ridotta a pura informazione trasferibile per ottenere prestazioni sempre valutabili con tempi e/o quantità. Le aziende non possono più occuparsi solamente di prestazioni oggettive facilmente valutabili, ma necessitano di formare le persone e dunque le loro emozioni e sentimenti per prestazioni sempre meno valutabili individualmente e/o collettivamente in modo oggettivo. Il controllo diviene auto-organizzazione e *by-objective* che necessita di motivazioni, partecipazione e coinvolgimento, ossia necessita di libertà in senso spinoziano ¹⁰⁵.

Innanzitutto, il management deve entrare in contatto con le persone nella loro vita quotidiana in azienda rilevandone e comprendendone i bisogni e incentivando la “*guerra contro il conformismo*”, perché le aziende hanno bisogno di libertà per generare creatività riducendo i gradi di controllo gerarchico e sostituendolo con processi di auto-organizzazione, valorizzando dialogo e interazione. Dunque, abbattere barriere culturali e comportamentali per fare fluire tra i reparti e tra gli uffici (così come oltre le mura aziendali nella rete di appartenenza) un sostanziale anticonformismo, anche per favorire l’espressione di tutte le forme di talento.

La Pixar, per esempio, ha introdotto il *plussing*, una forma di incentivo a pensare positivo e ad incoraggiare le persone alla positività, perché le idee possano emergere e fluire nei corridoi dell’organizzazione, innanzitutto incoraggiando disponibilità, correttezza e gentilezza nei rapporti personali. Accogliendo e dialogando sempre. Ciò che avviene stigmatizzando i linguaggi “negativi e/o offensivi”, oppure quelli esplicitamente e/o implicitamente discriminatori. L’improvvisazione teatrale è uno strumento che può aiutare ad essere gentili e positivi con l’idea che tutte le idee sono in generale buone anche se possono sempre essere migliorate e/o interpretate in forme positive, se vogliamo mettere al centro la persona come nei contesti dove assume centralità la

¹⁰⁵ Spinoza sosteneva la distinzione tra libertà e spontaneità. Una persona libera è chi sopporta (o supporta?) le deviazioni della sorte e del caso, continuando a preoccuparsi per gli altri affinché non diventino ostaggi di passioni insane e statiche e senza attendersi ricompense, perché il fare stesso è la ricompensa quale alto esercizio etico. Mentre è schiavo chi è impotente nella liberazione degli affetti e nella guida delle passioni. Chi conduce una vita etica si appoggia alla ragione nella liberazione degli ostacoli all’agire. Che in fondo è un po’ una rappresentazione del processo che conduce ad un qualche stato di felicità, quale stato di “pace dell’anima e di tranquillità” che concorre alla resistenza agli shock esterni. Come una sorta di contiguità-somiglianza con la resilienza. Ci si libera – secondo Spinoza - se e quando si realizzano le cose veramente rilevanti per la vita e ci si distanzia dalle passioni-vincolo “interne” come odio, invidia, gelosia, con un continuo sforzo di conoscenza sostenuta dal ricorso permanente alla ragione oltre che – noi diremmo - alle emozioni “positive” che contribuiscono alla prosperità umana, autonoma e attiva contro le pulsioni e la fruizione di beni transitori. Sono questi alcuni dei punti che possiamo ritrovare nell’Etica e nel Trattato teologico-politico di Spinoza, ampiamente discussi in Nadler, *La Via alla Felicità* (2018).

conoscenza. Un miglioramento che può avvenire nel confronto e nel dialogo continui “superando” dunque approcci relativisti a favore della comprensione e inclusione. Usando per esempio più frequentemente “*Cosa si potrebbe fare per...*” invece che “*Cosa dovremmo fare per ...*”, oppure usando “*Sì, e...*” invece che “*Sì, ma...*” di fronte alle proposte o idee di un qualsiasi dipendente, per promuovere l’apertura e lo scambio di idee, proposte e azioni positive e più originali. Nelle riunioni sono preferibili dunque una certa contendibilità delle idee a qualsiasi conformismo, così come una discussione dura, ma aperta e corretta piuttosto che una rinuncia a parlare e ad esprimersi dei più, “superando” le tradizionali barriere tra persone introversive (più portate all’ascolto e persone estroverse apparentemente più portate al dialogo espressivo. Le aziende hanno bisogno di entrambe queste caratteristiche e soprattutto dotandosi di strumenti di dialogo che facciano interagire alla pari queste strutture gruppali. Il fondamento è rappresentato sempre dalla libertà di espressione che va continuamente incoraggiata in modi espliciti e chiari perché contiene stimoli alla promozione umana, diffonde i virus della condivisione, consolida l’empatia interpersonale anche a costo – a volte - di un certo grado di anarchia o caos creativo.

Gruppi, team e organizzazioni possono funzionare anche senza gerarchie precostituite, purché si trovino modalità condivise per il raggiungimento di obiettivi comuni (Solari, 2016 e 2018). Al comando gerarchicamente istituzionalizzato possiamo sostituire l’auto-organizzazione dove ai manager si richiede di svolgere funzioni di contaminazione, ibridazione e connessione tra idee e funzioni, tra linguaggi e significati, tra comunità aziendale e territorio, potenziando le responsabilità sui progetti e per obiettivi, depotenziando le funzioni posizionali connesse al controllo.

Al management sono richieste allora funzioni di *breeding*, *coaching*, *connecting* e *gardening*.

Riepilogo

Cosa si intende per co-robotica?

Qual è il ruolo delle competenze in un’organizzazione?

Come si definisce lo *smart working*?

Definire una *smart organization* e provare a fornirne un esempio

Quale il management del futuro ?

***Emotional Management* oltre la “Grande Frattura”**

Un ambiente manageriale efficace ed eccellente è quello in cui è promossa una visione di *emotional management*. Per fare ciò è necessario sviluppare le cd. *Emotional competences* quali motivazione, consapevolezza, empatia, autocontrollo, abilità sociali. Inoltre, si farà riferimento al confronto tra pensiero “essenzialista” e il paradigma della *social brain hypothesis* per sottolineare i cambiamenti in atto nelle organizzazioni che si dotano di meccanismi di valorizzazione dell’IE. In aggiunta, verranno esaminati i processi creativi e come influenzano la presa delle decisioni, soprattutto in ottica di maggiore consapevolezza e attenzione (*mindfulness*) del proprio operato in azienda e fuori.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- *Emotional management*;
 - *Emotional competences*;
 - Ruolo dell’empatia in azienda;
 - Potenziali personali.
-

1.1 Introduzione

La storia del management ha messo da sempre ben in evidenza la “Grande Frattura” di genere che ha reso più compatibili i ruoli maschili con le gerarchie e il comando fino a tutta la lunga fase di sviluppo, consolidamento e crisi del fordismo maturo. Gli uomini, dentro quel paradigma, (come in quelli precedenti anche se per altri motivi) si adattavano bene a posizioni di vertice e di comando con esercizio autoritativo verso il basso detenendo le informazioni strategiche in staff direzionali nettamente separati dalle *operations* a loro volta demandate ad un controllo verticale di tipo top-down. Una macchina razionalista di comando gerarchico compatibile con mercati stabilmente in

crescita, a basso tasso di innovazione e con una domanda di creatività sostanzialmente contenuta. Anche perché l'innovazione declinata in una attività "separata" dalle *operations* e dalle altre attività di servizio veniva isolata – schumpeterianamente - in divisioni specializzate e a questa dedicate con specifici laboratori o *business unit* e dove il futuro sembrava sostanzialmente prevedibile in senso lineare e progressivo.

Ma il management di oggi necessita di nuove competenze e abilità non tanto "razionaliste e ordinarie o computazionali piuttosto che di comando", dove le componenti "soft" e in primis la comunicazione, le capacità relazionali, e anche passioni emotivamente declinate assumono una centralità fondamentale¹⁰⁶. Soprattutto in un mondo dove non si tratta più di prevedere il futuro ma di "costruirlo" nella partecipazione e condivisione di pratiche e visioni comuni. Liberando quelle motivazioni attive alla propria realizzazione e con esse quella dell'impresa, dei *network* e comunità di riferimento come arcipelaghi interconnessi, anche a volte favoriti dalla fluidità e flessibilità dei *social*. Insomma, il valore delle persone, come emozioni emergenti nel loro apporto a fattori di creatività e innovazione via motivazione e partecipazione, assume una nuova centralità. Da qui lo stesso ruolo e posizione delle donne in azienda possa salire su una derivata seconda positiva rispetto a quella degli uomini lungo una derivata prima positiva. *Fare parlare il cuore e promuovere l'intelligenza emotiva* diventa la sfida della modernità manageriale attuale e le donne sono in prima fila per questo compito trasformativo nelle aziende come in tutte le organizzazioni complesse nelle quali servono investimenti culturali e formativi di lunga lena¹⁰⁷. La sfida sarà tuttavia quella di "de-femminilizzare" le emozioni per non isolarle in un ambito di *gender* come si è fatto per secoli e come ribadito da Fineman (2008).

È allora del tutto evidente che un ambiente efficace ed eccellente sarà un ambiente capace di autogestione emotiva e di gestione emozionale dei collaboratori. Ad un buon manager si richiede quindi di gestire al meglio le proprie emozioni e quelle dei propri collaboratori, liberandole innanzitutto da fattori di comando e gerarchici o funzionali. Adottando uno schema di dialogo paritario e di interazione attiva e costruttiva per la promozione dell'intelligenza emotiva a due vie e collaborativa, verso una nuova identità come costruzione creativa à la Foucault (1991,1984) come suggerisce C. Hatcher (2008). Si tratta di capire meglio quali sono le regole per formare questa "nuova natura" del management moderno e la sua identità e con quali pratiche si potranno governare questi processi secondo logiche di auto-organizzazione, di organizzazione collaborativa e anche

¹⁰⁶ La letteratura internazionale è qui piuttosto consolidata e ampia a partire dai lavori di Cairnes ,1998 e di Thomson 1998 a / b. Sviluppata anche nella *Rivista Management Today* (Bathgate,2001; Thomsen-Moore, 2005; Cooper, 2005; e Biz-Ed (Shinn,2003)

¹⁰⁷ Cfr. www.eiconsortium.org

adottando codici etici di condotta che devono essere assunti per una governance solida e che un buon welfare di prossimità può certamente facilitare, rendere visibile e rappresentabile. L'obiettivo in generale è quello di avere manager (e dipendenti in generale) motivati e appassionati e dunque dove il lavoro emotivo diventa una risorsa mobilitante da "guidare o canalizzare" senza sottrazioni perché da questo dipendono *auto-sviluppo* e *self-management* da inserire in modo equilibrato in una gestione per obiettivi fluida, performante e responsabile.

È sempre Fineman (2000) a segnalare, come queste traiettorie si compongono di *emozionalizzazione ed estetizzazione* come parte del lavoro di *self-management* alla ricerca di una "verità di buon senso" che si esplora per somiglianze e differenze di comportamento, dati i contesti di riferimento in un gioco di confronto tra sé e gli altri. Il manager adatta le proprie emozioni e la propria comunicazione entro un certo ambito socioculturale attraverso una relazione tra:

- A. Appartenenza,
- B. Riconoscimento;
- C. Identificazione
- D. Differenza (Hetherington, 1998)¹⁰⁸.

Che avviene anche attraverso l'adozione di codici di comportamento etico-morali che ci servono a discriminare *ciò che è buono da ciò che non lo è*, e non solo *l'utile dall'inutile*, che porti a ricostruire una identità di un manager dalla "testa ben fatta" parafrasando Edgar Morin. Ma vedremo che alla questione del *gender* si sovrappone anche quella sempre più rilevante della cultura di provenienza per un multiculturalismo diffuso in grandi aziende come nelle medie e piccole. I motivi sono noti dato che gli antropologi ci insegnano che le cosiddette "esperienze obiettive", che si vorrebbero le stesse in ogni cultura, invero non lo sono e non solo tra culture occidentali e orientali o asiatiche e tribali, ma anche all'interno dello stesso spazio continentale. Pensare *cosa pensano* manager provenienti da altre culture diviene fondamentale soprattutto per decifrare o decodificare quello che ricorre sotto la denominazione *Sistemi di Messaggio Primari* (SMP). SMP, sono quelli che appartengono allo *spazio e al tempo*, oppure a ciò che viene definito come *formale o informale*, oppure ancora a ciò che ha *valore* (monetario e soprattutto non monetario) distinguendolo da ciò che non lo ha. Perché la cultura è come un'armatura che ci contiene forzosamente e della quale apprezziamo vantaggi e svantaggi solo quando la bagniamo nell'acqua di altra cultura prossima o meno prossima. Proviamo prima un senso di liberazione nel gioco di confronti comportamentali e di rappresentazione e poi

¹⁰⁸ Cit in Hatcher (2008)

entrando in profondità capiamo limiti oltre le possibilità¹⁰⁹ dentro una complessa trama di relazioni, rapporti e cerimoniali.

Ma quali sono le capacità ideali del management contemporaneo?

Hatcher suggerisce tre macro-valori estetici secondo lo schema sopra proposto:

- A. apprezzamento e desiderio di *life long learning*;
- B. “passione” per il lavoro (e anche per l’organizzazione?);
- C. valorizzazione della “razionalità” (quale? Multiscopo e plurale?).

Il *Life Long Learning* è una leva per agire l’adattamento del proprio stile gestionale-relazionale nei processi continui di cambiamento nella decostruzione-costruzione di una nuova identità manageriale.

Il valore della passione per il lavoro, quando non esclusiva e non totalmente assorbente (in senso spinoziano), contrasta con il mito della razionalità organizzativo-manageriale che si affida con le rivoluzioni industriali all’obiettività delle decisioni (intese come “neutre”), alla ricerca di soluzioni “oggettive” dei problemi soprattutto attraverso competenze che si presumono sempre capaci di efficienza, strumentalità allo scopo e razionalità delle funzioni obiettivo (Meyer, Rowan, 1977)¹¹⁰. Una fiducia dunque in una razionalità olimpica per risolvere problemi come approccio ben distinto da tutte le emozioni e passioni emergenti, che potrebbero distrarre da quegli obiettivi e quel percorso dipendente da una sostanziale “fede nella tecnica e nelle pratiche-procedure burocratico-amministrative” e sfiducia nell’Uomo, imperfetto e capriccioso. È evidente che la frammentazione, multidimensionalità e interdipendenza delle variabili in gioco hanno completamente destabilizzato quell’approccio iper-razionalista.

Quindi di quella “razionalità olimpica” viene suggerita la sostituzione da Peters e Waterman (1982), che sottolineano i limiti dell’iper-razionalismo delle organizzazioni manageriali e aprono al “lato emozionale e più primitivo (positivo e negativo) della natura umana”. Gli stessi autori tenteranno di trovare un nuovo punto di equilibrio tra processi *hard* di natura scientifica e natura *soft* del lavoro emotivo, cercando di incorporare il *soft in hard* come rigore del lavoro intellettuale. Da qui tutto il lavoro successivo di riconcettualizzazione delle competenze *soft* verso nuovi approcci come quello dell’“intelligenza emotiva” nell’allargamento del basket delle molteplici intelligenze emergenti à la Goleman (Goleman, 1996; Cherniss, Goleman, 2001).

¹⁰⁹ Cfr. Gianni Celati, *Narratori delle Pianure*, cit. e inoltre T.Hall, *Il linguaggio silenzioso*, 1968, Bompiani

¹¹⁰ Cfr McKee, 2018, cit. sotto sui temi del lavoro felice edella felicità al lavoro.

7.1 - Emotional competences

Questo comporta una sostanziale legittimazione del percorso che conduce a sostenere l'obiettività delle emozioni e la loro sostanziale qualità veritativa che genererà anche una differenziazione tra indicatori di performance QI e QE, assegnando ai secondi una migliore capacità di rilevare gli *start performer* (tra il 10-12% dei collaboratori più brillanti), attribuendo al primo un carattere di competenza di base. Quindi i top manager tenderanno ad essere scelti proprio tra coloro che segnalano un elevato QE e dunque le competenze *soft* hanno conseguenze *hard*, le emozioni vengono connesse alle competenze anche in termini di misurazione. Misurazione del QE che consente di segmentare, suddividere, classificare e monitorare i miglioramenti, anche come forma di relazione con il sé e con il suo governo. Ciò che porterà Goleman, Boyatzis, McKee (2002) a identificare sei stili di leadership: *visionario, di coaching, affiliativo, democratico, da battistrada e autoritario*. Da cui fanno discendere diciotto competenze di leadership del leader emotivamente intelligente innervate nelle cinque competenze emotive fondamentali (fig. 7.1):

- a. *consapevolezza*: in grado di riconoscere la relazione tra ciò che vivono e provano e le modalità di comportamento e spesso accompagnati da buon senso dell'umorismo e non essere ostaggio delle emozioni stesse che potrebbero bloccare le tue azioni o comportare reazioni sconsiderate;
- b. *autocontrollo*: capacità di regolare e gestire le tue emozioni, resistendo alle tempeste emotive che possono scatenarsi, per esempio nei rapporti tra mente e cuore, e sviluppando approcci positivi alla vita;
- c. *motivazione*: la capacità di auto-motivazione per raggiungere determinati obiettivi e trasferibile anche su altre persone, persuadendo e convincendo, sapendo influenzare e ispirare; per esempio in grado di governare il rapporto tra ansia e performance, dato che la troppa ansia mina la capacità di pensare e agire;
- d. *empatia*: capacità di leggere le emozioni delle persone e sapersi relazionare, mettendosi nei loro panni attraverso il riconoscimento emotivo e le risposte adattative da dare a queste con la comunicazione più adatta; va distinta l'*empatia cognitiva* e cioè di assumere il punto di vista dell'altro comprendendo come ragiona, dall'*empatia emotiva* associata alla capacità di riconoscere e comprendere, soprattutto attraverso messaggi non verbali e linguaggio del corpo; consentono di cogliere gli stati di potere che appartengono alle relazioni organizzative e le rende interpretabili e governabili.

- e. *abilità sociali*: capacità di interagire con gli altri senza filtri e mediazioni varie utilizzando correttamente le informazioni che derivano dal contesto organizzativo nella costruzione di relazioni e interazioni vive e attive di qualità per potere influenzare e ispirare positivamente gli altri. Tra queste troviamo ascolto attivo, comunicazione non verbale, abilità di leadership e capacità persuasive.

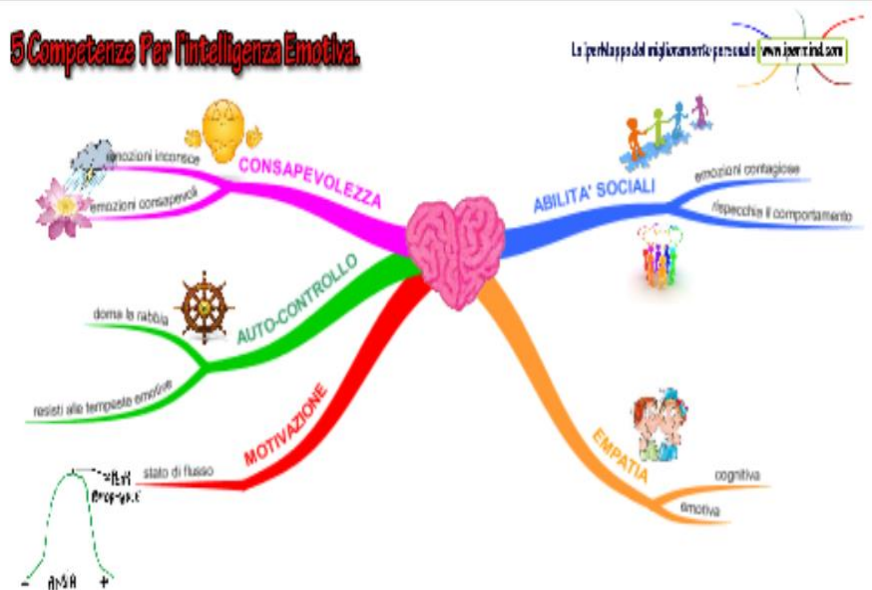


Figura 7.1 Competenze per l'intelligenza emotiva

Quindi nel complesso le emozioni non sono un *corpus di conoscenze* isolato nelle organizzazioni e in balia dei venti, ma si propone come *monitorabile, controllabile, misurabile e gestibile* (Druskat, Sala, Mount, 2005). Certo servono investimenti formativi-educativi alla sensibilità emotiva, all'automonitoraggio dell'esperienza emotiva, al ruolo del dialogo interiore fino alla simulazione dell'auto-rilevazione come strumento per gestire l'emozione degli altri e anche su come canalizzare comunicazioni forti e negative¹¹¹. Tutto ciò per esplorare esperienzialmente e nella pratica manageriale i punti di maggiore equilibrio in un approccio professionalmente competente ed emotivamente controllato. Ci si deve chiedere – con la Hatcher - se la distanza divisiva tra manager e collaboratore in funzione di performance innescate dalle competenze (o creando risposte emozionali appropriate o in termini di prossimità all'Altro, possa innescare

¹¹¹ Cfr. Hatcher, cit. p.215

un’"allargamento delle responsabilità" agli Altri appunto. Si tratta poi di estendere lo sguardo alla creazione di un *sé disciplinato*, al ruolo della gestione dello stress, alla correttezza della nutrizione fino alla gestione dell’esercizio fisico con un Piano di Azione dedicato e sistematico per potere connettere in modi e forme adeguate *mente, corpo e cuore*. Con l’obiettivo di realizzare performances superiori nel medio-lungo termine monitorando con buone pratiche come queste si trasformano in competenze adeguate dentro lo spazio emotivo per realizzare performances superiori e stabili, dove serve certo anche un lungo lavoro quotidiano su persone, gruppi, team e comunità anche a partire dal superamento del *gender gap* o della *Grande Frattura* tra uomini e donne. Che nella misurazione del QE porta da una parte le donne ad ottenere punteggi più elevati nelle competenze interpersonali "soft", mentre gli uomini punteggi più elevati nella *gestione dello stress e nell’adattabilità* (hard) (Gowing, 2001).

In generale, ritroviamo le capacità di prenderci cura degli altri nella nuova formulazione del leader ideale come apprendimento di competenze dell’auto-riflessione, imparando ad *esibire le passioni* e "risuonando" su come la pensano gli Altri e dunque gestendo tecnicamente le emozioni proprie e degli altri perché è sempre del dialogo continuo di queste due dimensioni che abbiamo bisogno. Della loro interazione dinamica. Quindi, seguendo la Hatcher (2008), la nuova emozione apprezzata nelle organizzazioni non riguarderebbe tanto l’empatia e l’integrazione sociale, quanto invece l’obiettivo determinazione a esibire l’emozione appropriata e ad esprimerla in modo da produrre dei risultati: la *competenza dell’emozione*.

Questa competenza può trovare barriere "culturali" e/o "genetiche" nella distinzione tra il Noi quando viene opposto al Loro. Vediamone alcune implicazioni.

7.2 "Noi" vs. "Loro" e *social brain hypothesis* nelle dinamiche organizzative/inter-organizzative per un apprendimento sociale

Nelle organizzazioni (e in generale) troviamo almeno due tipi di persone: coloro che dividono gli esseri umani in due categorie e quelli che invece non fanno alcuna divisione. In particolare, tra i primi - che sembrano prevalere - si riafferma la distinzione tra coloro (NOI) che appartengono al gruppo (o all’organizzazione) e coloro che non vi appartengono (LORO)¹¹². La distinzione tra Noi&Loro spesso è ricondotta a fattori etnici, linguistici o religiosi, oppure a fattori di *aging & gender* piuttosto che allo status socioeconomico di appartenenza. Tutto ciò avviene spesso con automatismi (neurobiologici) sorprendenti, catalogando e classificando per "marcare" le molteplici distinzioni fino alla denigrazione

¹¹² Da ora N&L

(silente o esplicita) e in non rari casi fino all'aggressione (verbale se non fisica) attraverso ciò che identifichiamo come "superiore o inferiore". Mentre, più raramente, si usa l'opposto promuovendo la distinzione come promozione della varietà. La distinzione tra NOI e LORO è spesso sottile e anche il "transito" tra uno e l'altro più facile di quel che siamo disposti a pensare e quindi vi è spazio anche per essere moderatamente ottimisti nonostante certi automatismi del nostro cervello siano stati rilevati - da esperimenti neuro-biologici - attraverso l'uso di risonanza magnetica e scanner. Strumenti per rilevare le attività cerebrali sottoposte a specifici stimoli per esempio di differenziazione fenotipica (viso bianco contro viso nero oppure viso normo definito rispetto ad un viso devastato da un incidente). Gli esperimenti ci dicono che in questo caso si attiva una ghiandola specifica che è l'Amigdala con una associazione a zone del cervello che mobilitano risposte a paura e ansia. Così come un filmato di *YouTube* di un piede punto da un ago genera un "riflesso isomorfo" che stimola la corteccia motoria e ci fa stringere le dita del piede a mo' di reazione fisico-visiva protettiva, diventa meno forte se il piede è di un colore diverso dal nostro. Riflesso involontario o a base socioculturale? Gli effetti dell'Ossitocina, ormone noto per i suoi condizionamenti pro-sociali favorendo atteggiamenti personali di maggiore fiducia, collaborazione e generosità agisce all'interno del gruppo di appartenenza mentre sull'esterno genera effetti opposti¹¹³.

Quindi sembra sussistere una sorta di tendenza inconscia alla divisione tra Noi e Loro secondo uno schema dicotomico profondo, che tuttavia sembra appartenere anche ad altri primati come bonobo e scimpanzé che si riuniscono in bande e attaccano fino alla morte i maschi dei gruppi contigui e simili anche procedendo ad associazioni di immagini negative come dimostrano alcuni esperimenti sui macachi¹¹⁴ esponendoli a fotografie di ragni e di loro simili. Ad una prima conclusione, si può assumere in accordo con Sapolsky, che "la tendenza a distinguere tra Noi e Loro è quindi dimostrata da diversi fattori: la rapidità e gli stimoli sensoriali minimi necessari affinché il cervello individui le differenze tra i gruppi; la tendenza a raggrupparsi in base a differenze arbitrarie, per poi attribuire a quelle differenze una presunta valenza razionale; l'automatismo inconscio di questi meccanismi e la loro presenza a livello rudimentale negli altri primati". Tenderemmo dunque a pensare a NOI e non a LORO in modi abbastanza automatici per attivazione di parti profonde del cervello che solo in parte riusciamo a "condizionare e canalizzare" per vie socioculturali e valoriali.

Vicinanza, contiguità, densa frequentazione, prossimità, consuetudine condivisione di regole e lingua (doveri e diritti/ vantaggi e svantaggi) dunque enfatizza da sempre il

¹¹³ Robert Sapolsky, *Nautilus*, USA, Internazionale 1234, dicembre 2017

¹¹⁴ Sapolsky, cit. p.48 Cfr. Test dell'"associazione implicita"

“privilegio” di chi ci è vicino rispetto a chi ci è lontano o distante. Non solo musica, cucina o gusti estetici, ma anche comportamenti corporei e mentali ci conducono a riconoscere nel NOI la “nostra superiorità”, il “nostro essere migliori”, la “nostra primazia”. Frutto tuttavia, spesso della semplice “consuetudine” che ci rassicura e ci porta ad appianare l’Altro che è in NOI, come Uno di NOI appunto! Diverso dall’Altro che è in LORO, distante e difforme. Obblighi e doveri nel NOI sono percepiti come più “forti” di quelli che ci differenziano dai LORO, di qualsiasi gruppo alternativo. Basta guardare il tifo negli stadi che scatena troppo spesso la comunanza con i fan della propria squadra contro quelli della squadra avversaria visti sempre come nemici.

Prevale un benessere assoluto o relativo tra i simili rispetto agli altri? Forse vorremmo il primo esito, ma di fatto ci comportiamo come per il secondo. In entrambi gli esiti tuttavia sembrano scattare gli effetti dei neurotrasmettitori della dopamina come stimolo gratificante. Le soglie di giudizio per qualsiasi “danno” tendono ad abbassarsi nel NOI (con maggiore disponibilità a perdonare le trasgressioni) rispetto allo stesso danno nel LORO che viene invece sovrastimato e che resiste al perdono. Nel NOI cerchiamo attenuanti, giustifichiamo, conteniamo, a meno che si rinforzi un qualche stereotipo negativo (contro il NOI) dove allora “scatta” l’espulsione, come forza eguale e contraria. Dal Craxi idolatrato alle monetine nel caso italiano di tangentopoli. Sempre rimanendo nella metafora calcistica, i passaggi dal NOI al LORO, per esempio di un giocatore (o di un Presidente) diventa oggetto di scherno (spesso anche pesante) nella partita successiva con altra squadra, e tuttavia dentro un certo grado di intercambiabilità di ruoli. Intercambiabilità, che non emerge nel caso di “guerre di religione” tanto che “transiti o conversioni” da una religione all’altra vengono stigmatizzati anche con reazioni violente fino ad atti estremi contro l’incolumità e la vita oltre che additati alla vergogna generale. Le recenti vicende legate ai comportamenti dell’ISIS in Medio-orientale sono lì a testimoniare questi tragici comportamenti.

Ma cosa agisce su questi comportamenti, quale la distinzione tra ragionamento raziocinante e reazione istintuale? Il distante che diventa diverso e che poi è fatto “transitare” nel nemico e in un nemico che poi si trasforma in ladro o peggio in omicida o assassino è nel dibattito quotidiano o sulle prime pagine dei giornali tutti i giorni, in particolare nei tabloid di massa. Qui la distinzione tra minaccia emergente dai LORO rispetto al NOI implica una certa sottigliezza cognitiva - dice Sapolsky¹¹⁵ con il quale concordiamo - che può scivolare tuttavia facilmente nell’emotività accesa e incontrollabile fino alle reazioni più estreme e violente. Tra i LORO - nei racconti quotidiani ad ogni latitudine - poi troviamo anche coloro che ci sottraggono il lavoro, occupano

¹¹⁵ Sapolsky cit. p.50

banche e poteri finanziari (vedi posizioni ricorrenti sugli ebrei), piuttosto che “rapiscono le nostre donne e/o i figli oltre alla roba”.

Quindi scattano prima emozioni viscerali con cui rappresentiamo LORO e poi a seguire cerchiamo giustificazioni più o meno culturali o sociologiche per “sorreggere” quelle reazioni con una qualche forma di ragionamento razionale. Ci poniamo cioè pregiudizialmente alla ricerca di conferme alle nostre posizioni senza dare conto degli argomenti “contrari”, anzi spesso negandoli, facendo parlare prima la “pancia” e poi la “testa” (in parte) ma solo surrettiziamente, rivolgendo il nostro scetticismo verso tutto ciò che sostanzialmente non ci piace. Le reazioni neurobiologiche sono sempre diverse, ma in generale facciamo rientrare questo stato dei sentimenti rivolti a LORO in ciò che è minaccioso, pregiudizievole o inaffidabile, fino all’estremo di esprimere disgusto senza troppe sottigliezze argomentative.

Infatti, non è inconsueto notare, come risulta da esperimenti empirici vari, che ad un bianco appaia un nero come normalmente “meno sorridente e meno soddisfatto”, ossia “più arrabbiato”, dunque anche “più predisposto alla litigiosità” piuttosto che all’incontro pacifico e dialogante. Il passaggio da una percezione di pericolo ad uno di disgusto la distanza è spesso – purtroppo - molto breve e qui scattano le reazioni dell’insula, che nei mammiferi attivano le reazioni di vomito di fronte ad odori acri e forti o negli uomini ad immagini di ferite sanguinanti profonde o anche di escrementi. L’insula perciò ha funzioni preventive e protettive, contro tutto ciò che potrebbe essere velenoso e minaccioso per la salute, ma negli esseri umani tale disgusto sensoriale si associa anche ad un disgusto morale, per esempio di fronte ad immagini raccapriccianti di morte, devastazione naturale o artistica prodotte dall’uomo fino alla nausea, come si ritrova nel linguaggio quotidiano. Quindi, amigdala e insula agiscono all’unisono di fronte a specifiche immagini (o azioni) percepite come moralmente riprovevoli e inaccettabili. Il disgusto sembrerebbe dunque agire come un marcatore etnico di gruppo¹¹⁶. Inoltre, secondo esperimenti di varie università europee e americane risulterebbe che LORO sono percepiti come più omogenei di NOI, dunque con emozioni meno diversificate e molto più semplici o elementari con una soglia del dolore più bassa. Era così per i romani dell’antichità verso gli schiavi, forse non molto diverso dai sudafricani bianchi verso i neri nel periodo oscuro dell’*apartheid*, oppure dei Tutsi (pastorizia) verso Hutu (coltivazione) nell’Africa centrale. In tutti questi casi siamo di fronte a degli stereotipi dove ai LORO sono attribuiti valori e comportamenti tribali, rappresentati come minacciosi e rabbiosi, fino al disgusto e alla ripugnanza, fondamentalmente primitivi e ingenui. Dunque, considerati “inferiori”. Secondo Susan

¹¹⁶ Affermazione di Paul Rozin, University of Pennsylvania, citato da Sopolsky, p.51

Fiske¹¹⁷ di Princeton tenderemmo a classificare LORO secondo due schemi di valutazione: da una parte il “calore umano” (gruppo amico/nemico, benevolo/malevolo) e, dall'altra la “competenza” che consente al gruppo di realizzare efficacemente e competitivamente gli obiettivi. Due criteri sostanzialmente indipendenti che producono un modello a quattro variabili. Al NOI vengono attribuiti “alto calore umano” e “alta competenza”, per esempio, i suprematisti bianchi verso i neri americani (si afferma un certo livello di sentimenti di orgoglio). Alto calore umano e bassa competenza sono attribuiti alle persone con qualche disabilità fisica e/o mentale (sentimenti di pietà o commiserazione). L'opposto per Basso calore umano e alta competenza attribuita da popoli colonizzati ai loro colonizzatori (sentimenti di invidia e/o risentimento o un certo timore). Associando pietà ad orgoglio come stati intermedi stimolano comportamenti di aiuto e supporto, mentre pietà e disgusto sembrano stimolare esclusione ed umiliazione. L'associazione tra orgoglio e invidia farebbe scattare una emulazione alla generazione di vantaggi per sé. Poi tutta una serie articolata di esiti contro-intuitivi come l'attribuzione ai cinesi della bassa qualità dei prodotti, ma anche di formidabili investimenti nelle alte tecnologie aeronautiche e spaziali o ferroviarie alla ricerca di egemonia globale. Come lo erano le valutazioni delle auto giapponesi da parte europea negli anni '60 per riconoscere - anni dopo - che ci avrebbero insegnato a reingegnerizzare l'automobile e a rilanciarla nel mondo, abbassandone i costi medi.

Quindi ad una prima sintesi dovremmo riconoscere che valutazioni viscerali o emotive che portano alla distinzione tra NOI e LORO spesso si innervano entro *forze nascoste profonde* di nostre ghiandole specifiche come amigdala e/o insula anche impattate da ormoni come l'ossitocina.

Differenze tra NOI e LORO che hanno vestito poi – come noto - la stessa percezione della razza e dell'identità fondandola su attributi biologici come fatto dal cosiddetto “*pensiero essenzialista*” a partire dal colore della pelle indipendentemente da altri attributi e in modo pregiudiziale. Ma la scienza ha ampiamente dimostrato che se la biologia da una parte esercita una certa differenziazione, di fatto la “razza” è un formidabile continuum biologico non rappresentabile per scalini separati. Tanto che possiamo equiparare variazioni genetiche interne ad un gruppo razziale a quelle tra gruppi diversi e che rende sostanzialmente identici albanesi e islandesi. L'appartenenza razziale come classificazione rigida non funziona perché la “razza” è un costrutto culturale e sociale e quindi superata da altre classificazioni come quella per genere maschi-femmine, che gli studi sull'amigdala sembrano confermare non reagendo ad associazioni tra facce di diversi gruppi razziali e particolari tipologie di cibo. E ciò succede perché guardiamo all'Altro semplicemente pensando a quale cibo preferiamo e che dunque nell'Altro c'è qualche frammento di NOI

¹¹⁷ Citata da Sopolisky p.51

e dunque dove tutto si mescola inestricabilmente e quel LORO diventa meno minaccioso. Insomma, il LORO sta diventando un semplice individuo come è ovvio che sia. Il contatto, il dialogo, la contiguità e la frequentazione densa abbassano i “confini e le barriere”. I mutamenti e le differenze non vengono più attribuite a qualche fattore genetico, ma semplicemente ai singoli individui che travalicano del tutto presunte differenze di gruppi etnici. Il *pensiero essenzialista* perde efficacia:

- (A) eliminando ciò che è “implicito” (o pregiudiziale);
- (B) promuovendo l’“individualizzazione” contro differenze tra gruppi razziali;
- (C) eliminando le gerarchie che enfatizzano differenze percepite di chi starebbe in cima ad una presunta piramide sociale (trasformata geneticamente);
- (D) concentrandosi sugli obiettivi comuni e provando a cambiare punto di vista;
- (E) evitando di confondere razionalità con semplici “razionalizzazioni” (ex-ante);
- (F) accettando di essere parte di un NOI molto largo dentro il quale accogliere e includere fino all’esaurimento del LORO, fino alla sua estinzione in un TUTTI INSIEME per stare bene e fare del bene a qualsiasi Altro.

Questo è l’esito che ci attendiamo e che produce probabilmente il nostro benessere nel sentirci parte di un *Tutto Unico*, di un unicum universale e di un’unica comunità di individui eguali che si battono per la promozione di Tutti in modo inclusivo. A questo siamo condannati, perché solo questo può dare senso al nostro essere su questa Terra che abbiamo in momentanea consegna e che dobbiamo mantenere in condivisione. All’interno di una comunità di eguali popolata da attori e partecipi, ognuno con ciò che ha e con ciò che può senza distinzioni di sesso, religione, etnia o territorio per contribuire al bene comune aziendale e sociale. Un bene comune – aziendale e comunitario - non separabile¹¹⁸.

È qui che l’etologico e il biologico dovrebbero fondersi anche con il sociale, anche se ciò non avviene sempre. È noto che l’eccezionale espansione del nostro cervello sia cresciuta in parallelo con funzioni di tipo cognitivo e culturale a partire dalla corteccia frontale che si è formata più di recente e dove avvengono le sincronizzazioni “elettriche” più “sociali” connesse con il coordinamento e la cooperazione. Tutto ciò dentro una traiettoria evolutiva orientata a relazioni cooperative che sono state sospinte e sostenute motivazionalmente da capacità cognitive di tipo linguistico ed empatico o gestuale-comportamentale per la condivisione di obiettivi comuni e tra questi quelli di apprendimento e insegnamento¹¹⁹. Dunque, quella rifrazione tra stati etologico, biologico

¹¹⁸ Deakin, *The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights...*, op. cit.

¹¹⁹ Come ci insegna Giovanni Liotti, padre del cognitivismo italiano, in particolare sulle interazioni della tripartizione evolutiva del nostro cervello.

e sociale va vista in senso evolutivo proprio a partire dalla tripartizione gerarchica del cervello e dei suoi processi motivazionali.

Con un *livello più arcaico* che informa le condotte non – sociali per la regolazione delle funzioni fisiologiche e chimico-anatomiche, della protezione dai pericoli, fino al controllo spaziale-temporale del territorio in forme spesso automatiche e inconsapevoli, dettate da una sorta di istinto di sopravvivenza.

Un secondo livello attiene allo *stato delle reti neurali* che informano le attività di accudimento, attaccamento, di domanda-offerta di cura.

Il terzo livello, attiene invece alle dimensioni più propriamente *cognitive di gestione dell'intersoggettività e della costruzione di significati e di sviluppo di simboli*, altamente influenzato dalle culture di appartenenza e dai perimetri educativi. Proprio da qui si fa derivare la grande spinta a cooperare che ha gemmato capacità empatiche, linguistiche e intellettuali generando un tessuto culturale di relazioni e di reciprocità. Perché l'esperienza individuale non rimane isolata ma viene sospinta verso la sua condivisione con un pari e che caratterizza profondamente la nostra specie e l'espansione delle nostre differenziali capacità cognitive-intellettive che provengono da un "fare condiviso". Perciò, un fare relazionale e condiviso che viene trasmesso, imitato e/o copiato imparando dagli altri, con i quali siamo interconnessi, per accumulazione di informazioni e per trasferimento comunicativo *tra* generazioni attraverso il veicolo di credenze, strumenti, pratiche, e consuetudini troppo complesse da elaborare e sviluppare dal singolo individuo¹²⁰. È proprio la *social brain hypothesis* a spiegare che successo nell'adattamento e sviluppo del cervello alimentano e sostengono interazioni sociali complesse in particolare verso la cooperazione di cui anche il conflitto come la negoziazione sono parti integranti. Aprendosi la strada al vasto mondo delle *relazioni non riproduttive* di una mente umana che sembra dunque "programmata" per cooperare anche in un mondo competitivo per la conquista della primazia per l'accesso alle risorse.

Si potrebbe allora dire che, a selezione naturale e a mutazione, dovremmo aggiungere anche la cooperazione quale terzo principio fondamentale dell'evoluzione, di cui peraltro troviamo traccia indiretta nel lavoro fondamentale e meno noto di Darwin sull'*Espressione*¹²¹.

Infatti, le indagini che hanno esplorato i comportamenti dei primi gruppi di *sapiens* in Europa di oltre 30 mila anni fa rilevano pratiche compassionevoli e di assistenza ai malati o feriti sopravvissuti a qualche incidente di caccia, di lotta o da caduta. Ma, i paleontologi riscontrano evidenze già nei *Neanderthal*, che colonizzarono l'Europa ben duecentomila

¹²⁰ E' di Robert Boyd, tra i maggiori antropologi contemporanei, l'idea condivisibile che da ciò provenga il nostro successo nell'adattamento all'interno della cosiddetta *social brain hypothesis*.

¹²¹ Darwin, *L'Espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali*; Bollati Boringhieri; edizione it 2012

anni prima. Tenendo conto che gli ominidi compariranno milioni di anni prima. L'attitudine a prendersi cura degli altri, e soprattutto dei membri più fragili, nonostante fossero piccole comunità tribali in lotta permanente con la sopravvivenza, va spiegata "superando" - almeno in parte - fattori riconducibili all'istinto biologico. Per considerare lo scambio primordiale di cibo tra madre e figlio che poi si versa nel comportamento di protezione, riconoscimento e riconoscenza fondamentale nei mammiferi. Comportamenti che apriranno la via alla formazione del linguaggio e di pratiche protettive alle origini dei legami sociali di comunità. Allora, se da una parte, sacrificarsi per i figli è evolutivamente riconducibile alla salvaguardia di una linea genetica di sopravvivenza per i mammiferi, dall'altra, partorire cuccioli immaturi il cui cervello richiederà anni di crescita (che per 2/3 avverrà dopo la nascita), allenamento e formazione è meno spiegabile con fattori genetici. Perché accudire i piccoli durante l'infanzia e formarli durante una prolungata adolescenza implica un adattamento molto costoso per genitori e gruppo di appartenenza. Gli erbivori nella savana devono nascere e rapidamente correre dietro alla madre o al gruppo per sfuggire ai predatori, da questo dipenderà la loro sopravvivenza. I piccoli nei gruppi umani vanno dunque difesi prima e formati poi, di fronte ai rischi dei predatori e all'inesperienza nella complessità dell'ambiente. Il vantaggio di tale fragilità risiede nel fatto che avranno più tempo per giocare, esplorare, imparare imitando gli adulti e superando i propri limiti sviluppando nuove capacità. Nel gruppo di appartenenza si svilupperà dunque un comportamento altruista anche a "difesa" della discendenza genetica dei più vicini e prossimi ad enfatizzare una sorta di empatia cooperativa come forma estrema di egoismo genetico. Ma negli umani, questo atteggiamento potrà allargarsi anche agli amici non prossimi della comunità con i quali abbiamo condiviso giochi e scambi nella speranza di reciprocità e che un giorno potrà essere utile in caso di aiuto o di difficoltà. Una reciprocità che può allargarsi anche fuori dalla comunità per la conquista solidale di nuovi territori di caccia, magari dopo lotte continue e incidenti. La solidarietà, in entrambi i casi, è fonte di apprendimento, come imparare dai nostri errori facendoli raccontare dai più anziani e dunque per poterli poi affrontare con più informazioni qualora si ripetessero.

Siamo alla diffusione e consolidamento di un *apprendimento sociale* per via linguistica ed esperienziale, quali forze di trasformazione culturale del gruppo e del NOI di cui la cura dei propri simili è fonte di buone pratiche di sopravvivenza e di conoscenza e non semplice proiezione genetica. Segnale che mente e corpo, cervello e coscienza comunicano e interagiscono nella socialità e solidarietà "esperienziale e culturale" e l'*altruismo* (o la cooperazione) lo scegliamo anche perché egoisticamente ci conviene, ma in particolare modo, perché ci offre emozioni che ci spingono oltre la siepe a conoscere *l'Altro da Noi*. Per salvarci e, soprattutto, elevarci, trasformandoci.

7.3 - Mente e corpo, coscienza e comportamento: da Plutarco all'inestricabile. Fino all'anima?

Nel complesso, indagando la natura delle emozioni e delle loro espressioni ci chiediamo che cosa significhi *essere umani* e, ancora, cosa significhi per la mente umana interrogarsi su *sé stessa* e sui propri meccanismi di funzionamento o in quale rapporto sta con il corpo e i suoi comportamenti. Come si distinguono e/o uniscono mente e corpo, come co-agiscono o entrano in conflitto, soprattutto guardando ad un orizzonte molto più ampio dove inserire quelle dinamiche (relazionali o osmotiche?) mente-corpo all'interno di complesse dinamiche ambientali e di contesto organizzativo-relazionale tra persona e persona, tra persona e ambiente, tra persona e tecnologia.

Lungo queste linee di il dibattito scientifico e analitico si allarga all'impatto con la generazione del pensiero creativo e immaginativo dividendosi tra un lato più "mentalista" e un lato più "materialista" – che a volte camminano in parallelo e a volte si incrociano – che ritroviamo nella citata riflessione di Alfred North Whitehead. La domanda chiave dalla quale partire potrebbe essere proprio quella che indaga i rapporti tra mente e corpo nel generare capacità elastiche e adattive, tra cultura e genetica, tra comportamenti e dotazioni neuronali. La scoperta dei neuroni specchio (con gli studi del gruppo di ricerca di Rizzolatti nel 1992 a Parma) per esempio, sembrano incrociare i due livelli, genetico e culturale. Infatti, si scoprì che le azioni eseguite dagli altri e captate dai sistemi sensoriali dell'individuo, venivano trasferite in automatico al sistema motorio dell'osservatore, che genera una sorta di "copia motoria" di quel comportamento come fosse lui ad eseguirlo, involontariamente come con lo sbadiglio. Quindi, si potrebbe dire che noi apparteniamo ad una specie con tutti i suoi vincoli (e opportunità) genetici così come alle culture comportamentali-valoriali generate da quella specie stessa. Che nei suoi effetti determina una sorta di area di *ambiguità focalizzata o di area grigia* dentro la quale gemmare nuove domande, espressione di una sostanziale multidimensionalità del nostro rappresentare e del nostro agire. Che è poi espressione della complessa multidimensionalità della natura umana, che né le neuroscienze da sole e né l'antropologia o la filosofia da sole riescono ad esaurire, se non collaborando metodologicamente ed empiricamente. Se vogliamo comprendere meglio il tessuto magmatico della relazione con l'altro, le interconnessioni tra empatia ed esperienza estetica, il rapporto tra memoria e immaginazione creativa nella formazione e trasformazione della nostra identità necessitiamo della collaborazione profonda tra neuroscienze e scienze umane. E ancora, perché – come ci dice Antonio Damasio - rinveniamo segmenti fondamentali della struttura della coscienza nell'intreccio inestricabile tra immaginazione e narrazione, quale espressione di stringhe di immagini

sensoriali alle quali assegniamo senso¹²² e che tendono a preformare stati emozionali¹²³. La mente non può essere allora concepita come una macchina computazionale separata dal corpo e dalle emozioni, come si asseriva nel paradigma razionalista delle scienze cognitive di prima generazione, di fatto separando mente e corpo e, isolando chirurgicamente le emozioni come insorgenze “irrazionali”¹²⁴.

Perché narrare è stato da sempre la pratica del nostro destino di costruttori di relazioni con l'Altro attraverso esperienze e le loro relative deformazioni, discriminando bene e male, piacere e dispiacere, dolore ed estasi, impegno e ozio attivo. Ed è ormai chiaro che la *competenza narrativa* che contraddistingue la specie umana - e che tuttavia non esclude alcune specie animali evolute - sia radicata negli scambi prelinguistici, musicali ed emozionali, tra genitore e infante e che secondo ritmi dinamici sensoriali probabilmente nascono ben prima della nascita nella relazione tra corpo materno e ambiente fetale e circostante¹²⁵. La centralità dell'internalizzazione del linguaggio come mezzo per pensare, pianificare e agire e poi comunicare è ciò che ci distingue maggiormente dai nostri “cugini” (vicini come i Bonobo di 100mila anni fa o più lontani 600 milioni di anni fa come i bruchi) nell'albero della vita. Tuttavia, il linguaggio non è solo comunicazione, ma è appunto organizzazione della mente, sviluppo di un pensiero complesso, manipolazione di concetti verso una ri-elaborazione articolata dell'agire capace di visione, ascolto e correzione nell'interazione. Quanto questo ci porti all'unicità umana è tutto da dimostrare, ma certo la storia del linguaggio ci conduce all'affioramento di una *coscienza del sé* e della *reminiscenza* che è difficile ritrovare in altre specie nella forma compiuta dell'Umano. Perché sembra confermarsi che negli animali non evoluti - anche distanti dai primati - ci sia una discriminazione di risposta tra piacere e dolore e perciò una forma semplice o elementare di coscienza nell'esperienza che li porta a evitare

¹²² Cfr. Antonio Damasio (2010, 1999)

¹²³ Se mai riusciremo ad avere una (quasi) completa spiegazione e/o rappresentazione dell'iper-complesso problema della coscienza e dei connessi aspetti qualitativi dell'esperienza (quale distinzione tra blu e giallo o vere e rosso, dolore e fame, sapori amari o salati, ecc.), è improbabile che ne troveremo una “soluzione” scientifica definita e stabile. Perché acquisiremo quasi tutto sui correlati neurali della coscienza, ma senza pervenire definitivamente a come quella stessa coscienza si forma e agisce. Perché la coscienza come altre dimensioni altrettanto complesse, per esempio - dicono i fisici - il rapporto tra meccanica quantistica e biologia oppure come l'impossibilità (attuale?) di test diretti per tutte le dimensioni superiori supposte nella teoria delle stringhe, appartengono a quei fenomeni che in fisica si definiscono *emergenti*, ossia per cui il tutto ha caratteristiche che le parti da sole non hanno. Il tutto in questi casi, potremmo dire, si differenzia dalle sue parti fino in alcuni casi a divenirne autonomo?

¹²⁴ Infatti, come dice la Hustvedt, il corpo è sempre stato associato al “basso”, molle e naturale, all'emotivo e dunque femminile, mentre la mente è “alta”, forte e spirituale, priva di passioni, perciò maschile. La mente *freddo processo computazionale* separato da corpo e dagli affetti. Un devastante *dualismo mente-corpo* che è ancora radicato nelle bio-scienze come nei modelli prevalenti di scienze dell'uomo.

¹²⁵ Siri Hustvedt, *Le Illusioni della certezza*, Einaudi, 2018

o accettare qualcosa, spingendoli alla ricerca d' altro. Siamo di fronte a *remote origins della coscienza*¹²⁶, che non può delimitarsi in un'alternativa secca *1 – 0, bianco-nero o tutto-o-niente*, ma evidenzia una graduale transizione evolutiva mediata dallo sviluppo del linguaggio.

Perciò, sono tali da sottolineare la natura sociale profonda della mente e della centralità conseguente delle relazioni interpersonali a partire dal rapporto complesso tra feto, cervello e memorie implicite¹²⁷ nel complesso processo risonante con l'ambiente circostante. Le competenze psico-affettive via via consolidate dallo sviluppo del nostro cervello dalla sua formazione fetale sono plasmate dalla ricchezza quali-quantitativa delle relazioni intersoggettive che il bambino intrattiene prima con i genitori e poi con tutti gli altri esseri umani con i quali entra in contatto diretto e/o indiretto e dove nasce la distinzione e il dialogo inesauribile tra IO e TU fino all'insorgere del NOI. Da cui sorge il cosiddetto "*sistema multiplo di condivisione*", proposto da Vittorio Gallese, fonte della *betweenness* o dei caratteri relazionali delle azioni umane che si fondono – almeno in parte – con la neurobiologia dei neuroni specchio. Siamo costituiti da reti inestricabili di interazioni con gli Altri sia in senso genetico che epigenetico a forte sensibilità ambientale. Per cui il genoma non può definirsi in senso stretto un codice incorruttibile e dominante nel preformare i caratteri di un organismo, ma co-agisce con l'ambiente dal quale è in parte co-determinato in un gioco o catena di risonanze permanenti tra *bios* e ambiente. Il Sé allora è il frutto di un ordito di storie complesse e disordinate che "auto-contengono" i *fluidi* tra sangue-ossa-cervello-neuroni da una parte e, dall'altra, le *strutture* movimenti-abitudini-consuetudini-euristiche-giochi-deviazioni. Non prevale la statica ma il movimento in un continuo divenire.

Legrenzi e Umiltà (2018) si chiedono, infatti, se le scelte comportamentali espressione di intenzionalità siano più vicine al razionale o all'"irrazionale" profondo, innervandosi per esempio, nel cervello senza una piena coscienza o consapevolezza di *cosa* avviene e né di *come* avviene. Indagini sperimentali, molto controintuitivamente, hanno dato risposte inaspettate, mostrando azioni e reazioni che avvengono senza una nostra chiara consapevolezza. Per esempio, che le aree cerebrali motorie si "accendono e attivano" ben prima della decisione diretta di sollevare una mano o un piede e che dà forza poi al movimento del corpo. Sembreremmo di fronte ad un disaccoppiamento forte tra intenzionalità della mente umana e attivazione della circuitazione cerebrale, assegnando a quest'ultima una dominanza, un impulso originario. Supponendo che tale attivazione cerebrale avvenga, la mente - quando ne prendesse coscienza – può accoglierla e favorirla

¹²⁶ Peter Godfrey-Smith (2018), *Altre menti. Il polpo, il mare e le remote origini della coscienza*, Adelphi

¹²⁷ Idem.

oppure anche bloccarla e ciò porta alla scoperta “sorprendente” dell’*inconscio cognitivo* che sembra confliggere con l’*inconscio freudiano*, che la psicologia e la psicanalisi conoscono da tempo¹²⁸. Che potrebbe spiegare come nostri pregiudizi o negazioni nascano lontano senza una nostra precisa consapevolezza (pensiamo al razzismo o all’estetica, o alla paura). Saremmo di fronte alla conferma – ancora una volta - di una razionalità fragile o sfuggente dove istintualità o intuizione verrebbero a radicarsi in un ruolo più adattativo rispetto al nostro pensiero consapevole. Inoltre, che l’*inconscio cognitivo* (rispetto a quello freudiano) può essere indagato con analisi focalizzate, come dimostrano Legrenzi e Umiltà (2018). Dove esperienze mentali non consapevoli sembrano correre parallele con esperienze mentali consapevoli, a volte confliggendo e a volte no. Che può condurre verso una esplorazione dei condizionamenti, per esempio, delle scelte elettorali così come le scelte di consumo con il *neuro-marketing* e, in entrambi i casi, con notevoli preoccupazioni sugli esiti che ne possono derivare¹²⁹. Ed è ragionevole domandarsi se questo ambito dell’*inconscio cognitivo* non sia limitativo, soprattutto nel trascurare o sottovalutare il ruolo svolto proprio dalle emozioni da una parte, e, dall’altra, dalle ansie, nella formazione di intolleranze, negazioni e pregiudizi che prima di essere cognitivi tendono a coinvolgere le relazioni affettive e più in generale il contesto complesso di interazioni ambientali e/o dimensioni più profonde e subliminali. Una conferma del fatto che il *cervello non spiega chi siamo*¹³⁰, un filtro imperfetto - ma adattivo e flessibile - tra profondità viscerali e ambiente esterno, tra mente e corpo, tra rappresentazioni e visioni.

Tanto che, guardando ai risultati dell’epigenetica e consolidato che l’ambiente condiziona l’espressione dei geni e la loro stessa forma, influenzandone la trasmissione alle generazioni successive, dovremmo lasciarci alle spalle una rigida distinzione tra scienze della natura e scienze umane o dello spirito. Aprendoci fondamentalmente a riconoscere le *illusioni della certezza*¹³¹ e la *razionalità limitata degli agenti*, sia per motivi neuronali che comportamentali e di interazione complessa (opportunismo, *ridership*, informazione incompleta) del loro agire, come il Nobel Herbert Simon ebbe a segnalarci ben mezzo secolo fa tra gli economisti. Necessitiamo allora di una più profonda comprensione dell’impatto degli affetti e delle emozioni nella storia evolutiva per riconnettere mente e corpo per un agire e un decidere consapevoli. Perché – come ben illustrato da Vittorio Gallese - in mancanza di una dimensione affettiva-emozionale le nostre decisioni divengono irrazionali o inadeguate al contesto conducendo verso un progressivo

¹²⁸ P.Legrenzi, C.Umiltà, *Molti inconsci per un cervello*, Il Mulino.

¹²⁹ John Bargh (2018), *A tua Insaputa*, Bollati Boringhieri

¹³⁰ Legrenzi, Umiltà (2009), *Neuro-mania. Il cervello non spiega chi siamo*; Il Mulino

¹³¹ Cfr. Siri Hustvedt, *Le Illusioni della certezza*, Einaudi, 2018

deragliamento della personalità, con l'impossibilità di vivere una vita sociale competente e integrata. Le organizzazioni hanno bisogno di guadagnare consapevolezza su queste dimensioni per migliorarsi, migliorando le persone e i contesti relazionali che danno loro vita.

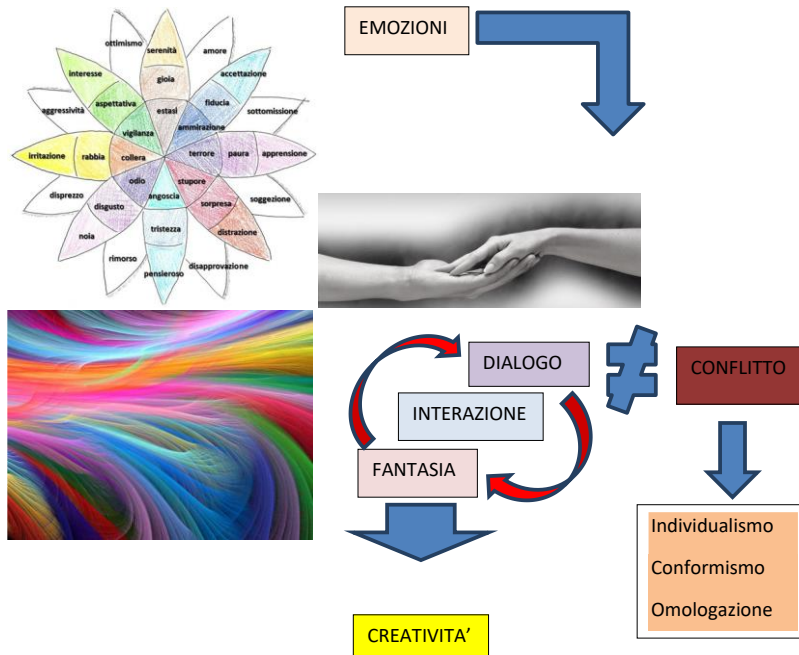


Figura 7.2 Emozioni e creatività

L'obiettivo rimane quello di raggiungere, potremmo dire, uno stato di equilibrio dinamico del conflitto tra *bisogno di individuazione* (sempre reattivo, senza essere esclusivo nel rapporto con gli altri o con la madre) e *bisogno di coesione* (sempre reattivo emancipandosi dalla simbiosi con la madre o con altri che la rappresentano nella comunità). Le organizzazioni necessitano di avanzare rapidamente nelle "soluzioni" a questo conflitto investendo sulle persone e sulle loro relazioni.

Che poi è un modo di riaffermare quanto diceva Plutarco millenni fa, che *"la mente non è un semplice vaso da riempire ma un fuoco da accendere"* e lo si fa mettendo al lavoro le emozioni e sostituendo prossimità (orizzontale) a distanza e tempo (verticale) a velocità:

- a. per creare e non eseguire;

- b. per aprire la mente a nuove idee per curiosità e non contiguità emulativa;
- c. per ibridare ciò che si apprende, per confronto selettivo aperto;
- d. per disimparare senza cancellare ove necessario.

La battaglia continua contro egoismi e conformismi - che è poi contro l'omologazione¹³² - avviene "liberando le emozioni" dalle gabbie nelle quali sono state rinchiusi prima dalle pratiche totemiche e religiose e poi dalle pratiche di potere e/o organizzative, oltre che in quelle psicanalitiche (fig. 7.2). E questa battaglia dovrebbe diventare primaria dentro le imprese per salvaguardare nell'equità, nel dialogo e nella giustizia di trattamento le differenze tra le persone, la loro unicità come fonte e leva di creatività condivisa e innovazione aperta. Perciò una leva che favorisce lo scambio di informazioni, la formazione di competenze e conoscenze entro una sostantiva interfunzionalità (in parte multitasking) favorita dai processi di digitalizzazione ma anche dall'*empatia* come liquido amniotico vitale delle organizzazioni dinamiche. Infatti, egoismi, come edonismi ed egotismi, sono frutto di *processi di separazione* non solo da noi stessi ma dagli altri con i quali conviviamo e condividiamo risorse, ben rappresentata dalla sintesi dello "scontro" tra Ippocrate, Socrate da una parte e Protagora dall'altra¹³³. Separazione che porta alla appropriazione di cose e oggetti come "sostituto" di una incapacità alla condivisione e come esercizio di un potere *sull'Altro* o di difesa dal potere *dell'Altro*, trasformando i beni materiali in fini e gli Altri in mezzi per raggiungere quell'appropriazione di beni (esclusiva). Una separazione che distrugge le condizioni della condivisione e dell'*empatia*, che invece vanno allargate e consolidate lungo il ciclo vitale dell'organizzazione per valorizzarne l'identità e storia nell'apertura e nel cambiamento, quale "superamento" autentico della *solitudine* che ci accompagna. Le abbaglianti possibilità di contatto di Internet e dei social media ci illudono di potere sviluppare relazioni *tra separati in casa*, che ci connettono senza legami e perciò senza rotture delle *monadi di solitudine* nelle quali siamo immersi

¹³² L'omologazione tende a cancellare l'unicità degli individui tesi a promuovere solo l'interesse proprio, facendo emergere un egoista quale essere umano che si distingue per indifferenza alle cose comuni che lo legano all'Altro, violando in questo le norme morali del riconoscimento e dell'appropriazione indebita di parte di quel bene comune. L'egoista afferma in questo modo una singolarità per semplice differenza e non additivamente, condividendo, ma escludendo anche ciò che non gli appartiene attraverso la "maschera dell'apparire" che omogeneizza e rende conformi in uno sfruttamento reciproco e di ogni Altro possibile entro un ordinamento gerarchico di passioni ed emozioni confrontabili e comparabili. L'egoista rinuncia all'idea di un miglioramento dentro un cammino che è per ciascuno diverso e che lo porta ad un "individualismo conformista" per il quale il "meglio" sia uguale per tutti e rifiutando l'idea che le passioni e le emozioni sono sempre ordinate diversamente per ognuno e incomparabili. Quell'egoismo che spingerà l'uomo ottocentesco dell'America nascente di Alexis de Tocqueville (*La Democrazia in America*, Torino, Einaudi, 2006) all'isolamento elitarista nella sfera privata separandosi definitivamente dall'"odiata massa" e dalla comunità rappresentata come "teatro indifferente dell'azione personale" negando il ruolo di cittadino della polis (à la Le Breton) nell'illusione che si possa trovare felicità separandosi dalla comunità e nell'isolamento ieratico. In una società ridotta a somma di individui indifferenti, fonte degli autoritarismi dell'800 e del '900 e di quelli oggi risorgenti, sovranisti, populistici e nazionalisti. Cfr Del Soldà, *Non solo di cose d'amore* cit. pp.43 -44

¹³³ Cfr. Del Soldà, cit. pp.36-38

come individui modulari e sostanzialmente sostituibili, semplicemente spegnendo un video o una connessione, oppure cancellando un contatto o rimanendo a “spiare” dalla serratura della finestra sul balcone *social* di Google, FB o Instagram. In questo modo, perdiamo il contatto profondo con noi stessi, dentro un modello di successo personale disintegrato e frammentato, illusoriamente ricomponibile e adattabile ad ogni diverso esoscheletro di organizzazione nel quale ci immergiamo alla ricerca di un “galleggiamento” senza identità fino alla perdizione del sé e dunque anche di un rapporto autentico con l’Altro.

Mentre dobbiamo esplorare tempi e modi di concentrazione e contemplazione (fig. 7.3) per ritrovarsi e ritrovare l’Altro, riconoscendo le proprie emozioni per estrarle e condurle verso una scelta consapevole di sentimenti morali sostenibili e difendibili per offrire un senso al sé, integro e riconoscibile oltre le tante frammentazioni nelle quali ci mascheriamo che oscurano le fonti di una felicità possibile o della sua assenza¹³⁴.

Insomma, tutto rischia di rimanere immerso in un magma fluido e caotico di emozioni, pensieri, piaceri e dolori ai quali “reagiamo o ci adattiamo” ma che rimane ostaggio di dismorfismi sottraendoci all’esposizione sociale, che ci consentirebbe di riconoscerci reciprocamente diventando “noi stessi” e conquistando la nostra individuazione. Ci esporremmo, in questo modo, alle depressioni dell’impersonalità, del non sapere chi siamo, perché ci siamo consegnati a qualcuno o a qualcosa, svuotandoci nella commedia quotidiana di offrirci all’esistenza per qualcuno o per qualcosa che non siamo noi, spegnendo gradualmente il sé o il noi in una scelta (spesso inconsapevole) dell’oblio¹³⁵. Serve allora, alzare lo sguardo sul paesaggio emozionale ed esperienziale che ne deriva, nelle organizzazioni e fuori, per non perdere un contatto con sé e con gli altri che stanno di fronte a noi, schermati da qualche interfaccia, apparentemente neutrale.

Altrimenti, non riusciamo né a metterci in gioco, né a vivere le esperienze alle quali pure ci esponiamo e che anche condividiamo, rinchiudendoci nel nostro *io* protettivo e confortevole, nel porto delle nebbie dell’inaffettività, del rifiuto o paura emozionali che ci separa e rende soli, incapaci di relazioni solide e scelte, rinunciando ad essere sé stessi e spesso accendendo una competizione non-cooperativa con l’Altro, a volte anche cieca. Siamo alla permanente e costante ricerca di un equilibrio – sempre dinamico e danzante - tra spinte alla razionalità e ascolto delle emozionalità. Perché la creatività - come processo inevitabilmente condiviso con l’Altro - è frutto di quell’equilibrio oscillante,

¹³⁴ Benasayag, Del Rey, *Oltre le Passioni tristi - Dalla solitudine contemporanea alla creazione condivisa*, cit 14-16

¹³⁵ E’ ancora Le Breton, in *Fuggire da sé...*, a segnalarci la strada di questa deriva

ibridante e contaminante che disvela la “visione” e apre ad un agire responsabile ed etico di scelta (condivisa) di un futuro possibile e costruibile.



Figura 7.3 Unità tra concentrazione e contemplazione

Attraverso una relazionalità che ci porti a mettere in comune amicizia e prossimità sociale nel senso proposto da Socrate, *perché la conoscenza di sé porta fuori di sé* in un’immersione reciproca con l’Altro che è la strada per la felicità. E con questa, altre virtù, come giustizia, concordia, temperanza che convergono nella conoscenza autentica con il coraggio di *uscire da sé verso sé stessi nel reciproco rispecchiamento*¹³⁶. Il paradosso della felicità, infatti è della coincidenza del sé stesso che determina e precede ogni parola ed azione, ma che proprio per questo ci spinge *fuori da sé*, oltre la siepe e il guscio, nella ricerca inesausta del dialogo con e dell’Altro ove rispecchiarmi.

Il governo dell’impresa come il governo della polis hanno bisogno di questo tuffo nella *conoscenza di sé*, senza ripiegamenti intimistici o psicanalitici, ma esplorando le connessioni tra emozioni e sentimenti verso nuovi *orizzonti di senso* per connettere beni materiali, piaceri del corpo e della mente, desideri ed esperienze della vita con i *bisogni dell’anima* nella scoperta dialogica e dialogante con e dell’Altro¹³⁷. Che avviene salpando

¹³⁶ Dal Soldà, cit. p.66-68

¹³⁷ In accordo con U.Garimberti (2018), se l’anima non esiste, esiste tuttavia una “idea di anima” e come tale non è tanto rilevante sapere se vera o falsa ma che impatto ha avuto nel tempo storico (lungo) nel quale la si è creduta vera. L’idea di anima nasce nella grecità e per quanto ne sappiamo con Platone alla ricerca di una sapere universalmente valido e comprensibile a tutti che è alla base di un sapere scientifico. Per questo le sensazioni meramente corporee erano un limite perché diverse da individuo ad individuo. Servivano invece idee, supportate da numeri, misure, criteri di scelta e comparazione per costrutti mentali in qualche modo verificabili o “provabili” dei quali l’anima era in qualche modo depositaria per averli assorbiti un giorno non noto dall’iper-

in mare aperto nella condivisione della navigazione come corpus arborescente della felicità dove conoscenza e azione, astratto e concreto, individuo e comunità si fondono inestricabilmente verso nuove conoscenze di sé e dell'Altro.

Perché l'Altro non è una minaccia con la quale competere e misurarsi o continuamente compararsi, ma anche - e forse soprattutto - una opportunità attraverso il quale collaborare per renderci sempre meno imperfetti e migliorarci, non per arrivare primi o vincere come in una gara, dove selezionare vinti e vincitori. Perché le aziende sono corpi cooperativi, squadre, comunità, gruppi e devono realizzare progetti comuni agendo risorse da condividere e che, come tale, ci offre opportunità di essere felici e che il ricorrere al semplice *ethos competitivo* (l'*agos* dei greci) non si può fare, direbbe Socrate, in opposizione a Protagora. Infatti, il paragone costante e una cultura competitiva ci deprimo e ci rendono infelici, ci spingono a vincere - forse - ma non necessariamente a migliorarci o a migliorare l'organizzazione nella quale operiamo e viviamo. Quel paragone costante e ossessivo, ci indebolisce, in quanto ci porta a misurare una (o molto poche) dimensione del nostro agire trascurandone altre che invece potrebbero essere importanti¹³⁸. Costretti ad opporre - per esempio - intelligenza calcolante (velocità, efficienza) ad intelligenza emotiva (condivisione, efficacia), o contrapponendo fattori di costo a fattori di qualità, egoismo (individualismo) ad altruismo (squadra). Con rischi elevati di sentirci "svalutati" o "pocco efficienti", di valere poco, e dunque, di preferire l'*exit* alla *voice* direbbe Hirschman. Mentre le imprese, soprattutto dinamiche e innovative, necessitano di *voice*, di investire sulle relazioni e dunque su mappe e potenziali emozionali alla ricerca di equilibri dinamici sempre nuovi tra razionalità ed apprendimento emozionale (e relazionale) al servizio di una creatività condivisa, lavorando sulle risorse di empatia.

realtà che è un po' al di sopra di noi (o al di sotto). La tradizione giudaico-cristiana manca dell'idea di anima, perché opposta a quello di incarnazione verso la quale - per i cristiani - vi è fede che avverrà una qualche forma di re-incarnazione attraverso la resurrezione dei corpi. E' Agostino che estraendola dall'universalismo scientifico-conoscitivo platonico la ricolloca nello scenario della salvezza eterna e di fatto distinguendo - o meglio separando - anima e corpo. Il secondo corruttibile e limitato, finito, mentre la prima è incorruttibile e immortale e che ritroviamo secoli più avanti in Cartesio nella separazione *res cogitans* e *res extensa*. Qui il corpo diviene oggetto indagabile dalla scienza (medica, biologica, chimica, fisica, genetica), mentre dell'anima si occuperà la religione. Il corpo fisico alla scienza, come oggetto "asettico" senza un mondo e l'anima a Dio, si dirà, che è tutto il mondo. Quel corpo fisico come organismo verrà "violato" dalla fenomenologia e dalla psichiatria, e oggi anche dalle neuro-scienze che però sembrano tornare al corpo-fisico (bio-chimico). Con la psichiatria il dualismo anima-corpo viene sostituito dal dualismo corpo-mondo e quell'organismo diviene il nesso con il mondo del quale è parte e con il quale interagisce e co-agisce.

¹³⁸ William Davies (2016), *L'industria della felicità. Come la politica e le grandi imprese ci vendono il benessere*; Einaudi, Torino, pp.106-109

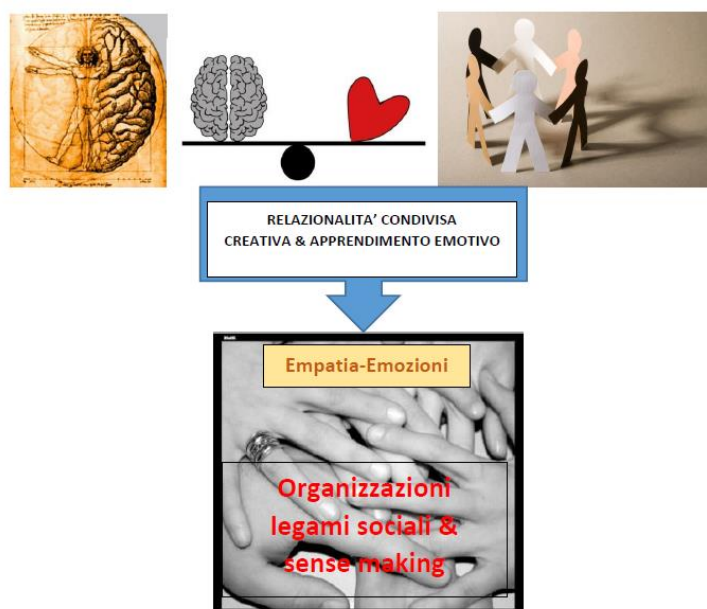


Figura 7.4 Equilibrio dialogico tra razionalità ed emozionalità verso una relazionalità condivisa creativa

All'impresa spetta il compito di ricostruire *legami sociali e sensemaking* (fig. 7.4) che erano stati decomposti dalla nascita del managerialismo americano degli anni '20 con l'emergere delle pubbliche relazioni e delle prime applicazioni della psicologia al marketing - e oggi sviluppate dal *neuro-marketing* - con l'obiettivo di ingegnerizzare il consenso e il desiderio, dunque le emozioni, canalizzandole verso la società dei consumi di massa¹³⁹. Facendo nascere insomma la *bio-politica* poi criticata dalle manifestazioni studentesche del '68 oltre 50 anni dopo¹⁴⁰. Il post-capitalismo potrà sopravvivere a se stesso se sarà in grado di "liberarsi o de-purarsi" dalle componenti *tecno-capitaliste pulsionali integrate*¹⁴¹ che guardano semplicemente all'ingegnerizzazione del consenso. Per ritrovare la strada della centralità dell'uomo e delle sue relazioni, riscoprendo la "verità" delle emozioni e di un benessere senza aggettivi verso una lavoro di senso e inclusivo, per una società sobria e parsimoniosa, meno bulimica e compulsiva, alimentata

¹³⁹ Vedi paragrafi sotto su neuro-marketing e trasformazioni "viziose" della pubblicità con riferimento all'uso comunicativo dei bambini. Cfr. Lelio Demichelis (2018), *La Grande Alienazione. Narciso, Pigmalione, Prometeo e il Tecno-capitalismo*; Jaca Book, Milano

¹⁴⁰ Oggi riproposta con le politiche di social media e il marketing politico.

¹⁴¹ Tecno-capitalismo pulsionale integrato che ritroviamo ben descritto nel situazionismo di Guy Debord.

da consumi “responsabili e sostenibili”, a favore di equilibri ambientali sostenibili, della riduzione delle disuguaglianze e di un *climate change* “regolato”.

7.4 – Promozione del clima collaborativo e delle risorse emozionali ed empatiche

Riguardo alle organizzazioni - e per quanto detto sopra - potremmo dire che la promozione di un clima di cooperazione o collaborazione favorisce il consolidamento delle capacità di sviluppare empatia, creando le condizioni emozionali emergenti dalla condivisione di relazioni, costituite da progetti e pratiche, informazioni e conoscenze orientate alla generazione di creatività, individuali e collettive, anche nello sviluppo di un capitale semantico (tra capitale sociale “esterno” e capitale umano “interno”). Attraverso processi di sintonizzazione del *pensare insieme* di persone (e di gruppi), ma soprattutto *con e per* le persone. *Emozionarsi per condividere e per emozionare* in un ciclo osmotico continuo di costruzione relazionale e di riconoscimento *con e dell'Altro*. Siamo alle funzioni che dovrebbero svolgere le attività costruttive-relazionali del welfare aziendale (anche con il lavoro sulle emozioni) per agire sugli aspetti che portano in sofferenza le menti e i pensieri delle persone migliorandone la vita dentro e fuori l'azienda. Portando nel complesso al miglioramento del clima aziendale, perché come dice Socrate “*le cose degli amici sono comuni*”, consentendo di fare conoscere agli uni i desideri profondi degli altri e cercando la strada per metterli insieme, anestetizzando la proprietà esclusiva come modalità primaria di rapporto con il mondo.

Nella consapevolezza che la felicità – come l'amore o l'amicizia - non possa essere trovata in solitudine e in forme separate dal resto della comunità, nella famiglia, nella scuola o al lavoro, in una qualche scelta di “esclusiva privatistica”, che infatti quando avviene scopre tragedie o grandi dolori, o comunque immense sottrazioni. Ma ritrovando allora, un equilibrio dinamico tra un *principio di individuazione* e un *principio di coesione*. Il primo - o *bisogno di individuazione* - matura e si emancipa dalla semplice diversità dall'altro, fino alla reattività e risonanza con gli altri. Il secondo - o *bisogno di coesione* – emancipandosi dal rapporto simbiotico con la madre (o con il capo) diventa la leva di relazione con l'altro, in un gioco alla pari di scambio e interazione. Perciò il loro con-fondersi diviene la leva fondamentale dell'emergere dei potenziali per poterli scegliere in modi e forme consapevoli.

Alle funzioni di HR aziendali spetterà dunque il compito di esplorare e monitorare i fondamenti organizzativi-relazionali di questo equilibrio dinamico *tra individuazione e coesione* per porre le persone in condizione di scegliere i potenziali emergenti e le reciprocità che ne discendono per un continuo miglioramento del clima aziendale.

È poi conseguente che con il miglioramento del clima aziendale che deriva da queste scelte di potenziali coerenti con la nostra vita lavorativa ed extra-lavorativa, migliorano anche le relazioni familiari e/o di gruppo amicale, essendo il mondo professionale condizionato dal paradigma *dominanza–dipendenza* in parallelo con le relazioni familiari-amicali-gruppali. Squilibri in un ambito, si trasferiscono rapidamente nell'altro e viceversa. Le funzioni di *supporting* psicologico-emozionale tendono a prevenire tali processi e a canalizzarli, separando quando necessario (saper “staccare la spina” dal lavoro o dalla famiglia è spesso misura utile oltre che necessaria per salvaguardare il clima in uno e nell'altro), ibridando quando utile (accesso ai social può essere ammesso purché entro margini definiti e condivisi). Così come la gestione flessibile degli orari può aiutare la costruzione di equilibri dinamici tra un ambiente e l'altro senza cesure nette. Le funzioni di welfare aziendale vogliono proprio facilitare questi processi riducendo i conflitti e i vincoli, aumentando motivazione, creatività e produttività cognitiva (e non) e riducendo assenteismo e *dislike*.

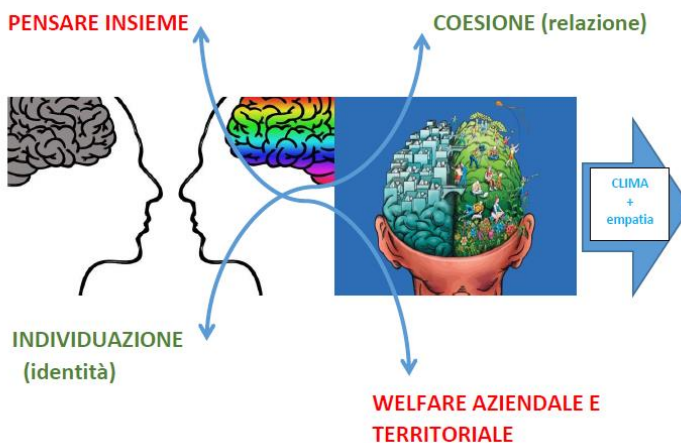


Figura 7.5 Welfare aziendale e territoriale

Welfare aziendale come leva di ricomposizione di ciò che il '900 aveva separato all'insegna di una concezione o rappresentazione *misleading* di efficienza e razionalità (fig. 7.5): uomo e organizzazione, emozioni e tecnologia, benessere e gestione, natura e sentimenti, creatività e pianificazione, governance e partecipazione, speranza e futuro. Mentre le organizzazioni moderne – creative, innovative e aperte - hanno bisogno vitale di trasferire entusiasmo attraverso iniezioni di speranza e buone relazioni in un clima accogliente e confortevole. L'eccellenza delle organizzazioni passa per l'eccellenza emotiva e

motivazionale delle persone che ci vivono e operano, che si fonda sulla diffusione di emozioni positive educando all'incontro, all'inclusione, all'accoglienza e anche alla frequentazione di *linguaggi ironici e humor*¹⁴² quale forma di promozione diffusa di benessere, per assorbire conflitto, ma soprattutto per trasferire speranza, senza la quale non vi è futuro producendo *motivational failure*.

Ciò dipende dal riconoscimento che ci proviene dall'Altro, perché l'*identità* non è un dato di natura (immobile), ma frutto di uno scambio di doni del e con l'Altro. Incentivi al progresso di ogni individuo (come dei bambini nella scuola) divengono spinte alla motivazione verso acquisizioni positive, quali contributi a formare una identità positiva. Mentre, se sottopongo gli individui a "minacce o disincentivi" per il mancato raggiungimento di obiettivi fino a negare i progressi, consegno una identità negativa, riducendo una speranza di miglioramento. Il cristianesimo antepose l'individuo alla società o alla comunità nell'obiettivo fondamentale di salvare l'anima e assegnando allo Stato terreno il compito di rimuovere gli impedimenti che si interpongono alla salvezza del corpo e della società. Traiettorie ora che si è andata via via attenuandosi ritornando alla visione dei Greci che invece anteponevano la società all'individuo perché è dalla società che giunge all'individuo il riconoscimento. Qualsiasi persona che viene premiata per il suo successo (dalla scuola, dall'azienda o dalla comunità) sarà stimolata a progredire e sviluppare i suoi impegni che invece verranno ridotti in assenza di riscontri positivi. Il bisogno di successo è stimolato da approcci educativi che sviluppano l'autonomia di bambini e persone, sottraendo - per esempio - *scaffolding* (e rilasciando *fading*)¹⁴³ sulla via dell'autonomia.

Eccesso di protezione ed eccesso di istruzioni sullo svolgimento del compito conduce – infatti - alla non comprensione dell'errore, alla non assunzione del rischio e non assunzione di responsabilità personale¹⁴⁴, affidandosi sostanzialmente alla sorte con incapacità di comprensione delle complessità del contesto. Un successo che sarà dunque tanto più solido quanto più la rappresentazione pubblica e la dimensione intima (segreta e privata) si riveleranno in equilibrio e – soprattutto – non scisse o distanti per mantenere una connessione con la realtà e un rapporto con l'interiorità. Un successo che non ha perciò bisogno di "maschere sociali" che ci fanno perdere l'Anima – come direbbe Gustav

¹⁴² Shelley, Crawford, Caltabiano (2011), "Promoting emotional well-being through the use of Humor", *Journal of positive Psychology*, 6, n.11, 237-252; Alison Berad (2014), "Leading with Humor", *Harvard Business Review*, May

¹⁴³ Vedi paragrafo più avanti sull'apprendimento e i processi di scaffolding nella formazione del bambino o più in generale delle persone nelle organizzazioni attribuendo loro responsabilità e compiti da sviluppare in autonomia.

¹⁴⁴ Problema troppo trascurato nel salto generazionale delle imprese italiane in particolare.

Jung - ma che ci consentono di rispondere alle aspettative del mondo esterno e alle sue complessità con i bisogni autentici dell'Io e delle sue profondità. Ecco perché ci serve una più profonda conoscenza del Sé e dei nostri limiti e non rimanere ostaggi dei "rumors" del mondo, conoscendo le nostre emozioni e le loro proiezioni sentimentali.

A segnalare ancora una volta che cervello e corpo, come processi neurali e non neurali sono sulla *stessa barca della vita* – biologica e organizzativa/ambientale - e come tali vanno supportati nella continuità della contiguità governando le interdipendenze.

Una barca del bisogno che ci fa tornare all'Amleto di Shakespeare e alla *natura dell'anima*, come ibridazione consapevole di cervello e coscienza attraverso il bridge delle emozioni quale leva connettiva tra pulsioni e sentimenti, dentro i quali scegliere tra i potenziali emergenti, le nostre vocazioni e plasmare la nostra interiorità per scegliere consapevolmente.

Interiorità, che Freud prima di tutti, ha provato ad esplorare cercando *l'invisibilità profonda dell'anima*, ma che ora proviamo a rendere visibile attraverso tecniche di scansione neuro-cerebrale e *imaging*. Scansioni che ci dicono che ciò che tendiamo a definire "anima profonda" non risiede in un luogo preciso, ma dentro quel complesso sistema limbico quale centro cerebrale delle emozioni che interagendo con l'ippocampo - che ci consente di consolidare la memoria – e l'amigdala, immersi in reti connettive di neurotrasmettitori circolanti nel cervello determinano i sentimenti. E tuttavia, in una relazione continua con il mondo esterno che percepiamo, rappresentiamo e con il quale co-agiamo costruttivamente, sia attivamente che passivamente, sia consapevolmente che inconsapevolmente.

Quindi, *corpo, mente, coscienza* e – se vogliamo - *anima* si mobilitano da interazioni complesse, con l'Altro, con il contesto e l'ambiente circostante portando all'affioramento delle pulsioni prima e poi delle emozioni che si tradurranno in sentimenti e in una *scelta morale* tra questi, guidandoci in azioni responsabili (fig. 7.6). Oppure, deviandoci nell'irresponsabilità, nell'incompletezza e imperfezione di quel transito nel non riconoscimento dell'Altro e delle nostre emozioni che dunque rimarranno "sospese" in involucri pulsionali che ci impediranno di scelte consapevoli e responsabili. Queste ultime perciò deriveranno solo dall'emersione dei nostri potenziali e nella loro scelta morale sentimentale.

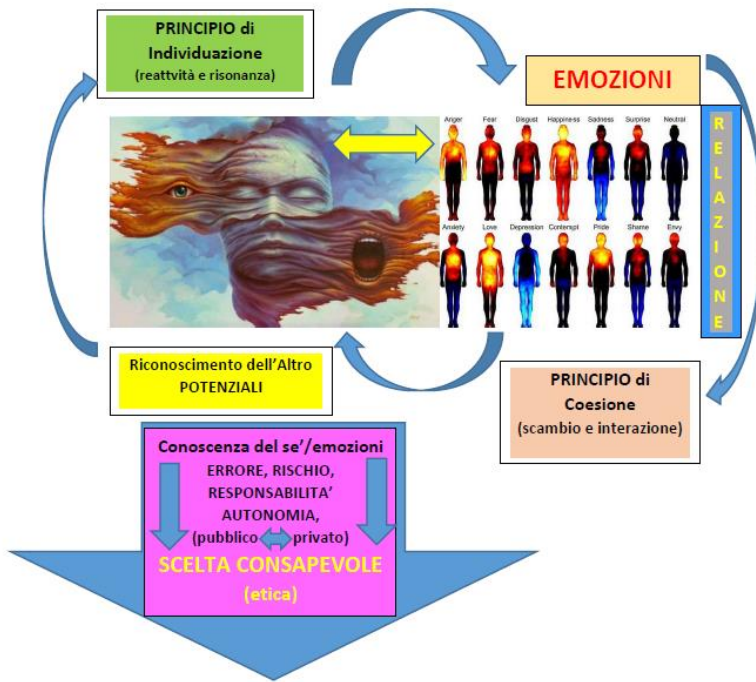


Figura 7.6 Processo di scelta consapevole

I bisogni primari del corpo si riconoscono in modo chiaro e propriocettivo lungo tracce fisiche, mentre quelli dell'anima (supponendo che abbia una qualche forma di esistenza)¹⁴⁵ affiorano o si nascondono nel profondo dell'inconscio a volte con segnali evidenti e sintomatici, ma più spesso, in forme non evidenti o asintomatiche. In particolare, perché se il rapporto dall'inconscio alla coscienza è in qualche modo "tracciabile", non è vero l'inverso, e dunque riesce difficile riconoscere i bisogni che rimangono "volatili e galleggianti" o occulti, ci dicono gli psicoanalisti e i neuro-scienziati (fig. 7.7).

¹⁴⁵ Rinviamo su questo aspetto alla riflessione di Umberto Garimberti ripresa sopra.

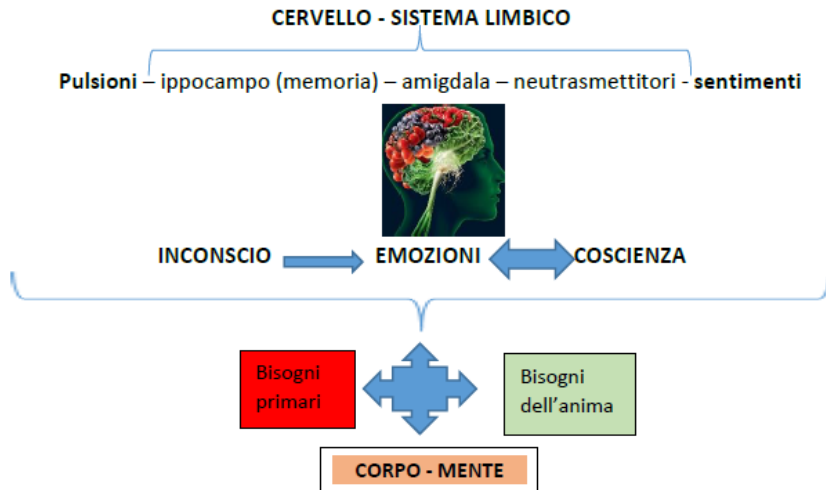


Figura 7.7 Relazione cervello – corpo - mente

Tra quelli conosciuti e più noti o rilevanti richiamati sopra abbiamo (fig. 7.8):

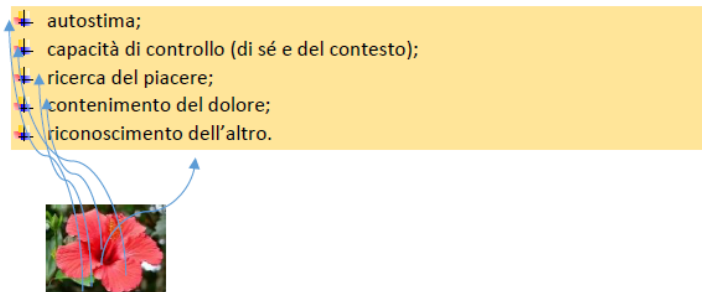


Figura 7.8 Bisogni dell'anima

Se i bisogni “fisici o materiali” rispondono ad una qualche gerarchia e sono riconoscibili, con un buon livello di distinzione uno dall’altro, quelli dell’anima non sono gerarchizzabili se non in modo incerto e fluttuante e, inoltre, non facilmente differenziabili, perché emergono in forma parallela e spesso in competizione. Evidente nel caso di amore e amicizia, o di solidarietà e individualismo. L’ordine che l’anima può provare ad apportare per trovare equilibrio può produrre vantaggi o svantaggi. Perché da una parte il cervello offre una qualche tracciabilità al soddisfacimento dei bisogni primari in una sorta di processo di *first in - first out* secondo una logica procedurale. Dall’altra parte, ciò non avviene per i bisogni dell’anima producendosi scelte attraverso modelli mentali ed euristiche continuamente mediati dalle esperienze e/o dalle emergenze e che come tali

possono mutare nello spazio-tempo, cambiando le convenienze o le domande-risposte morali.

Se tendiamo a vivere per qualcuno ci esponiamo, per esempio, all'impatto dei giudizi che ci provengono da questi soggetti (amici, amanti, genitori, superiori, ecc.) e veniamo continuamente negati o svalutati (spesso anche per ragioni indipendenti dalle prestazioni effettive per motivi pregiudiziali) e potremmo tendere a nostra volta a svalutarci o ritenerci indegni oppure di valere poco, con effetti depressivi sull'autostima. Ma noi non viviamo per qualcuno, ma per qualcosa e semmai per noi stessi per poterci riconoscere e costruire una nostra propria identità e potere scegliere le relazioni che ci offrono senso e accrescono la nostra autostima. È evidente che un tale processo assume fondamenti emozionali talmente forti da intaccare la nostra intimità e la costruzione dell'identità attraverso le diverse esperienze che ci accompagnano nella vita "memorizzando" i diversi sentimenti che le diverse situazioni producono mentre si dispiegano. Ciò condiziona le nostre azioni future e la nostra stessa vita ed ecco perché diviene rilevante allora essere consapevoli di questa sorta di *filtro* dentro il quale passano le scelte che facciamo quotidianamente, dalla famiglia al lavoro al gruppo amicale¹⁴⁶. Da queste, dipendono il livello di soddisfazione di ciò che facciamo e di come lo facciamo e i risultati che conseguiamo, senza occultare ciò che è "cattivo" e facendo emergere solo ciò che è "buono". Perché in questo modo rischiamo di costruire solo realtà mentali "interiori" che non corrispondono alla realtà fattuale, che succede tanto più spesso quando incrociamo la mediazione dei social media, che ci aiutano a mascherare il "cattivo" e mostrandoci solo il "buono", anche se irrealistico o impossibile, oppure solo improbabile.

Per questo è fondamentale *prenderci cura dell'anima* - nella rappresentazione di un'entità che pone in relazione il corpo vivente con il mondo - per aiutarci a guardare al futuro, costruendolo in modo realistico e consapevole, senza rimanere prigionieri del percepito o semplicemente dell'atteso. Per la semplice ragione che la felicità¹⁴⁷, o una sua approssimazione, è una scelta e dunque appartiene ad un processo da svolgere¹⁴⁸ a partire dall'identificazione dei potenziali personali.

¹⁴⁶ Di interesse il concetto di "bolla dei filtri" di Eli Pariser (2011), *The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You?* Penguin Press, NY

¹⁴⁷ Cfr cap 8 sotto sui temi della felicità e lavoro

¹⁴⁸ Annie McKee (2018), *Felici al Lavoro. Senza entusiasmo speranza e buone relazioni non si arriva al successo*, Tecniche Nuove

7.5 – I potenziali personali e il piacere del bene nella “Vita Buona” dell’*Impresa Sana*: da Seneca a Hume e Kafka alla “modernità”

I *potenziali personali*, solo in parte appartengono a tratti del carattere e ad una dimensione psicologica, perché si esprimono attraverso predisposizioni che possono divenire *virtù pratiche* se scelte, dato che possono anche essere represses o rimosse, affondate nel profondo per non farle più riemergere. Ma possono, viceversa, essere valorizzate e per questo vanno però formate, allenate e trasformate in valori, in grado di diventare competenze attive e talenti esercitabili. Quindi, si può delineare un insieme di *forze del carattere* che sono in parte oggettivabili ed - entro certi margini - capaci di mantenere una certa indipendenza dal carattere e dalla personalità dell’individuo, non statiche e date una volta per tutte, per questo plasmabili se opportunamente allenate¹⁴⁹.

I *potenziali personali* così formati possono contribuire a cambiare la realtà che ci circonda e per questo non sono caratterizzati dalla sola dimensione psicologica, ma divengono – se allenate – azione conferita da un metodo e una scelta etica consapevole, evitando che ritornino nel profondo e siano “inutilizzabili o non più riconoscibili”.

Uno degli approcci che mostra di interpretare meglio questa rappresentazione dei potenziali personali – pur adattata - è il *coaching umanistico*¹⁵⁰. In particolare, perché incrocia dinamicamente e flessibilmente quattro dimensioni fondamentali:

- contesto (situazionista)
- educazione (scaffolding)
- innovazione (competenze e creatività)
- strategia (come ecologia)

Un approccio che adotta uno schema antropologico per interpretare e agire la dinamica organizzativa, come un contesto altamente situato e concreto e che può essere migliorato attraverso una adeguata *scelta etica e valoriale* propria, cioè di ogni soggetto che vive e partecipa di quell’organizzazione. Infatti, i potenziali personali danno concretezza ai sentimenti morali che vengono scelti e che mettono in moto i processi di apprendimento delle competenze necessari allo sviluppo (consapevole e responsabile) delle strategie ritenute più utili alla crescita umana dell’organizzazione. Agendo da *bridge* tra pulsioni umane, emozioni, apprendimento competente, errori, *feed back* e significati per l’identificazione di uno scopo di vita professionale di senso per sé e la propria famiglia e comunità di riferimento (cfr. approfondimento 7.1).

¹⁴⁹ Cfr. Ricostruzione di Stanchieri, 2008.

¹⁵⁰ Cfr. per una ricostruzione e discussione di queste dimensioni con un approccio divulgativo intelligente, formativo e comprensibile Stanchieri (2008).



Approfondimento 7.1

(PULSIONI - carattere)

=> **potenziali personali** => **EMOZIONI** => **sentimenti morali**
=> **scelte etiche** => **PROCESSI DI APPRENDIMENTO COMPETENZE**
=> **scelte strategiche (ecologia)**
=> **obiettivi** => **ERRORE** => **feed back** => **(adattamento)**
=> **Significato-Scopo Vita**

I potenziali personali allora assumono valenze valoriali sentimentali, perché scelte e che danno fondamento a quattro *pillars* del nostro processo decisionale:

- A. aspirazione
- B. ambizione
- C. tensione
- D. proiezione

Valenze che spingono al miglioramento di sé (e del Sé) nella relazione con l'Altro e del contesto-ambiente nel quale ci immergiamo e operiamo quotidianamente e che nel caso dell'organizzazione comporta la definizione di un codice di comportamento etico o una carta dei valori con delle *guide lines* che conferiscono identità fattuali e utili ad essere riconosciuti (e a riconoscere).

Trasformando in questo modo il gruppo di riferimento aziendale in occasioni di incontro e interazione che sono umane, gruppali e tecniche di:

1. Coesione
2. Collaborazione
3. Cooperazione
4. Supporto
5. Crescita
6. Miglioramento

Questo insieme di *guidelines*, che si traducono in buone pratiche e in codici di condotta aziendali sempre più spesso esplicitati o anche – a volte - scritti, supportano i processi di emersione dei potenziali personali nell'organizzazione "oltre" il radicato *dualismo egoismo-altruismo* in forme attive e positive. Attenuando, peraltro, i richiami ideologici più forti a favore di un fare concreto e pratico, pragmatico nell'interesse del singolo individuo (e/o del gruppo) e dell'organizzazione, per esempio con una gestione partecipativa dei processi e un accesso aperto alle informazioni aziendali (fig. 7.9).

Parallelamente, in una scuola l'insegnante potrà impostare una didattica attiva e dinamica, coinvolgente e coesiva, allenando gli allievi al lavoro di gruppo cooperativo-

collaborativo, educando e sperimentando il dono e la gentilezza, il perdono e la gratitudine, la convivenza e la contemplazione della bellezza.

In entrambe le situazioni – azienda e scuola (o anche famiglia) - alla scoperta della bellezza e forza di una relazione con l'Altro e con il contesto per prendersene cura e coglierne i benefici condivisi oltre a quelli individuali. Valori sentimentali costruttivi di una relazione con l'Altro come metodo per superare le *dicotomie egoismo-altruismo*, perché la propria felicità non possa mai essere vista a somma zero e “proprietarymente esclusiva”, ma condivisa *con* l'Altro attraverso l'espressione libera delle nostre potenzialità. Conseguendo benessere per sé e per l'Altro, congiuntamente, e dunque per il contesto-ambiente circostante.



Figura 7.9 Potenziali personali e azienda

Valori concreti e molto pratici, che ci consentono di dare senso alle nostre azioni, derivandone stimoli e soddisfazioni, gratificazioni e orgoglio, mentre se rinunciamo ad alimentarli proviamo vergogna e anche indignazione. Siamo di fronte a valori positivi

orientati ad alimentare una “*vita buona e piena*” con “*buoni propositi*” che trovano riscontri continui nella relazione con l’Altro e con l’organizzazione, sulla strada virtuosa e mai finita di costruzione processuale di un lavoro felice mobilitando fattori di un processo costruttivo di un benessere senza aggettivi verso una felicità via via più ampia.

Virtù della Vita Buona di un’*Impresa Sana* sono state identificate – ragionevolmente - nelle sei seguenti¹⁵¹:

- i. Saggezza
- ii. Temperanza
- iii. Coraggio
- iv. Amore
- v. Trascendenza
- vi. Giustizia

È il grande filosofo scozzese David Hume nel noto *Trattato sulla Natura Umana*, pubblicato in tre volumi tra 1739 e 1740 che ci segnala con grande lucidità, che la virtù dell’essere umano è quella che gli consente di vivere felice, mentre il vizio lo rende schiavo e lo porta all’autodistruzione. Equiparando in questo modo *bene etico e bene psichico* verso un benessere che potremmo dire essere contemporaneamente individuale, relazionale e collettivo. La *saggezza*, ispirata dall’amore ci guida nella conoscenza e nell’incontro dell’Altro, illuminando il *vero con il bene*. La *temperanza*, pone in armonia ed equilibrio pulsioni e sentimenti facendo emergere le emozioni, conducendoci verso scelte pensate e decisioni ponderate per azioni pesate e valutate. In connessione perciò con l’umiltà di sapere considerare i propri talenti e i propri limiti, soppesandoli adeguatamente in ogni situazione. La *generosità*, consente di condividere la felicità con l’Altro e di gemmare in questo la gentilezza, in contrasto con l’avarizia che alimenta invidia e dunque solitudine e isolamento, mai compensato da un forte ego. Il *coraggio* consente la difesa attiva nell’apertura all’Altro governando la paura, mentre la viltà espone a molteplici rischi e minacce. La *trascendenza*, è “spirito puro” che ci consente di sentirci parte lodevole di un mondo “giusto” che contribuiamo a creare con *speranza, elevazione, gratitudine e bellezza*, nel quale viviamo e al quale apparteniamo, andando oltre il nostro egocentrismo. La *giustizia*, sviluppa la convivenza pacifica con l’Altro e con l’ambiente coinvolgendo e partecipando al bene comune verso regole condivise, mentre l’ingiustizia trascina verso rancori, sofferenza e tragici esiti conflittuali.

È perciò la virtù - secondo Hume¹⁵² - *a produrre il piacere del bene e il vizio a generare il piacere del male*. A queste virtù, espressione di volontà e coscienza, oltre che di

¹⁵¹ Vedi Peterson C., Seligman MEP(2004), *Character strenghts and virtues: a handbook and classification*; Oxford University Press & American Psychological Association

¹⁵² Vedi Hume (2001), pp.590-92

*perseveranza*¹⁵³ – e che per questo potremmo definire *universali* - corrispondono i nostri *potenziali personali e valoriali* che ne rappresentano la configurazione portante e attiva, come loro caratteristiche concrete ed espressione pratica. Che certo tendono a differenziarsi da soggetto a soggetto, da cultura a cultura nei loro esiti pratici, ma non a scomporsi o ad opporsi.

Infatti, si caratterizzano per i seguenti attributi comportamentali ed emotivi:

- a. sentimenti piacevoli che proviamo e che stimoliamo negli altri;
- b. espressioni di processi relazionali;
- c. configurazioni di punti di forza del nostro Sé autentico;
- d. definizioni di valori che ci guidano nelle scelte (consapevoli);
- e. concretizzazione di attività reali ed effettive come mix di pensieri, sentimenti morali, azioni e decisioni responsabili;
- f. formazione di competenze e di un “saper fare” con destrezza e dominio che genera appagamento di sé e ancor più nel trasferimento agli altri.

Potenzialità personali, allora, che solo in parte minima sono definibili come innate, perché più in generale sono espressione della nostra storia esperienziale, del nostro vissuto, della fiducia nella nostra capacità di apprendimento, di esercizio e di trasferimento all’altro. Quindi non sono né innate né statiche, ma *dinamiche*¹⁵⁴.

Perché, queste potenzialità personali - se allenate e formate in un certo campo (rapporto con sé stesso, lavoro, gioco, hobby, relazioni, sport, ecc.) - divengono segnalatori di poteri¹⁵⁵ e si trasformano in competenze, come nello schema seguente¹⁵⁶(Fig. 7.10). Le potenzialità che si possono allenare e formare divengono poteri di comprensione, costruzione e di cambiamento della realtà e che se rinforzate da un impegno incessante possono divenire veri e propri talenti (educativi, tecnici, relazionali, artistici) in campi differenziati, con effetti di benessere su di sé e sugli altri che ci circondano. Le potenzialità personali possono anche essere represses oppure occultate, se si scontrano con un problema (pratico e/o culturale) e generano malessere, che va riconosciuto per essere liberato e superato, riducendo la sofferenza. Una relazione conflittuale e immersa di incomprensioni è spesso un problema culturale, ma anche pratico, che limita la nostra

¹⁵³ Dove per *perseveranza* (o persistenza) intendiamo (in approssimazione con l’*audacia*), la realizzazione volontaria di un piano di azione diretto al raggiungimento di un obiettivo nonostante la presenza di ostacoli, difficoltà, impedimenti o incentivi alla desistenza, entro un periodo relativamente lungo o medio. Che è molto diversa dalla *perseverazione*, che consiste invece nella ripetizione costante dello stesso errore, quale assenza di capacità di apprendimento.

¹⁵⁴ Dweck, 2006

¹⁵⁵ Che costituiscono i fondamenti del *capitale semantico* nel senso proposto da Floridi nella *Quarta Rivoluzione* (2017)

¹⁵⁶ Stanchieri pp. 66-68

potenzialità relazionale e di amore così come un lavoro routinario ci limita nella nostra espressione di creatività e per questo vanno liberate per potersi esprimere.

creatività	=> competenze artistiche
lungimiranza	=> competenze di business strategy
amore	=> competenze relazionali
intelligenza sociale	=> competenze di ascolto
intelligenza emotiva	=> competenze empatico-psicologiche
umiltà	=> competenze di consapevolezza dell'apprendimento
gentilezza	=> competenze interazionali verso il cliente.

Figura 7.10 Potenziali personali e trasformazione dei segnalatori di poteri in competenze

Come superare le fratture e avviarci su un processo che ci orienti ad un orizzonte di felicità?

Componendo innanzitutto punti forza e di debolezza. Imparando a riconoscere le proprie emozioni e cercando pratiche (organizzative, gruppali e comunitarie) per mobilitarle verso la costruzione di sentimenti morali che ci corrispondano e nei quali ci riconosciamo. Da cui fare derivare capacità di autoregolazione e moderazione, per esempio, quando ci arrabbiamo e soprattutto se ciò avviene spesso e in modo apparentemente immotivato. Che sia in una classe o in un ufficio reparto di un'azienda, riconoscere le nostre emozioni ci consente di auto-regolarci se ci arrabbiamo, per esempio ascoltando e riflettendo sulle ragioni dell'altro, oltre personalismi e ruolo e oltre gli eventi stessi per capire a fondo i fatti e le situazioni.

Quindi, dovremo apprendere a trasformare le nostre emozioni in riflessione e ascolto, invece che in un'azione immediata e compulsiva senza possibilità di retroazione. Ciò migliorerà il mio benessere e anche il clima del gruppo o della squadra, così come della classe se si tratta di un insegnante nella scuola. I punti di forza dunque vanno "opposti" ai punti di debolezza per cercare di assorbirli, comprendendoli, attenuando in questo modo i secondi attraverso il loro riconoscimento e – gradualmente - ad "accoglierli", ritrovando senso e scopo verso desideri, progetti, significati, oltre che dove immergerli. Riappropriandoci di una cura del lavoro, dell'organizzazione e della vita come azione pratica e concreta, con interessi, attenzione, dedizione, impegno che predispongono alla curiosità e alla conoscenza *dell'altro e con l'altro* verso il superamento dei nostri limiti con affettività e gioia, con amore relazionale e intelligenza (emotiva e sociale). Riavviando il dialogo intorno alla relazione con l'altro e gli altri, alle sue trasformazioni e cambiamenti. Che significa riflettere operativamente sui sentimenti morali che viviamo ed esprimiamo per alimentare il bisogno mai domo di conoscenza di sé nell'altro, di scoperta di una coscienza comune e mai uguale.

Perché nessuno di noi è un'isola - come diceva Seneca - e abbiamo bisogno di *Altri* che ci completino - come diceva Aristofane -, essendo Noi forse la specie più ultra-sociale che conosciamo, imbevuta in profondità di emozioni che ci spingono incessantemente alla ricerca di amore, amicizia, aiuto, comprensione, protezione, accoglienza, condivisione per costruire l'ordito di una vita di senso e piena di significati con gli *Altri* e attraverso l'*Altro*.¹⁵⁷ Una relazione che Kafka ci insegna a guardare attraverso i suoi personaggi e le sue situazioni – kafkiane appunto - meravigliosamente descritte nei suoi romanzi, dalla macchina all'organismo nella portineria di un hotel americano (rapporti tra lavoro, organizzazione e responsabilità), alle relazioni in ascensore tra due persone (comunicazione) fino al ruolo dell'invenzione della scena (strategia) nelle fantasmagoriche rappresentazioni del circo¹⁵⁸.

Una traiettoria di trasformazione dell'organizzazione verso un *Lavoro Felice* mettendo in movimento fattori di *Felicità al Lavoro*, alzando i livelli di soddisfazione e di motivazione che i *tools* e le pratiche di un welfare aziendale diffuso hanno il compito di mobilitare e incentivare verso un benessere individuale - organizzativo e di comunità di lungo periodo. Perché noi siamo la comunità alla quale apparteniamo e che attraverso il clima o l'*atmosphere* di Alfred Marshall¹⁵⁹ contribuiamo a plasmare, respirando, mangiando, operando e interagendo con l'*Altro* e la comunità dentro e fuori l'organizzazione.

Riepilogo

Definire il concetto di emotional management
Cosa sono le *emotional competences*?
Qual è il ruolo dell'empatia nei processi aziendali?
Definire i potenziali personali e come apportano valore in azienda.

¹⁵⁷ Haidt, 2007, pp.161-63

¹⁵⁸ Cfr. Butera(2005), *Il Castello e la rete, impresa, organizzazioni e professioni*; F.Angeli, collana IRSO, Organizzazione, tecnologia, persone ; cit.

¹⁵⁹ Alfred Marshall, che allontanandosi dagli apparenti tecnicismi della “rivoluzione marginalista” di equiparazione tra costo e prezzo efficienti (razionali) di mercati in equilibrio mostra il rilievo del contributo al valore dell'*atmosphere* come input e non solo come output. Concetti che verranno rielaborati e rilanciati in Italia prima da Becattini (1965) e successivamente da Rullani (1985) con il dibattito sulle imprese-rete e sui cluster della Terza Italia (già descritti da Arnaldo Bagnasco) per poi estenderlo alla discussione sull'economia e società della conoscenza dagli anni '90 del secolo scorso.

8

La “Felicità al Lavoro” nelle relazioni organizzative: tra non ordinabilità di senso, affettività ed empatia e un “Lavoro Felice”. Soluzioni meta-organizzative e non gerarchiche

Per parlare di organizzazioni evolute è necessario attuare dei processi di *change management* che aiutino a de-gerarchizzare la struttura. A sostegno di questo cambiamento ci sono tutte le competenze portate dall'intelligenza emotiva e i processi di *sensemaking* utili per aumentare creatività e resilienza andando verso un lavoro sempre più “felice”.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- *Change management*;
 - Intelligenza emotiva;
 - *Sensemaking*;
 - *Engagement* e lavoro “felice”.
-

8.1 Introduzione

Dobbiamo allora ripartire a riconsiderare il lavoro alla luce di una scelta di felicità dopo avere filtrati sentimenti emergenti dall'incedere non-gerarchico e non-ordinale dei

bisogni fluttuanti dell'anima¹⁶⁰, almeno verso la ricerca di una vita lavorativa (ma non solo) soddisfacente, stimolante e divertente¹⁶¹. Partendo da una prima valutazione su cosa è rilevante per noi, cosa ci fa guardare ad un futuro di senso e cosa ci aspettiamo dai nostri rapporti umani e sociali, nell'organizzazione e fuori. All'organizzazione spetta il compito di offrire contesti favorevoli e accoglienti, abilitanti e facilitanti le relazioni di senso tra le persone con la loro collaborazione e cooperazione, mettendole al centro della propria azione per un continuo miglioramento del clima aziendale. Ciò che deve avvenire per motivi etici, ma anche perché questo migliora creatività, performance e produttività cognitiva, riducendo il costo dei conflitti e dell'assenteismo. Inoltre, accendendo e incrementando i potenziali relazionali, si generano fonti aggiuntive di immaginazione, varietà e innovazione sociale nella comunità aziendale.

Ciò avviene integrando in forme osmotiche culture aziendali plurali con molteplici capacità e competenze che ora elenchiamo, pur senza pretese di esaustività:

- a. sensibilità a differenziate di cultura digitali;
- b. capacità di innovazione sia in aree *skills* che *un-skills*;
- c. abilitazione di adozione di strategie di apprendimento continuo-connettivo;
- d. stimoli verso molteplici capacità di comunicazione;
- e. co-creazione ibridante di conoscenze e soluzioni focali;
- f. velocità di ideazione e *testing* prototipali;
- g. capacità di contaminare apertura – scambio – collaborazione gruppal;
- h. capacità di influenzare e trasferire, ispirare e ingaggiare le persone;
- i. molteplici capacità e competenze di ascolto e dialogo attivo;
- j. sviluppo di auto-consapevolezza e ridefinizione delle figure di coordinamento e connettive.

Capacità e competenze abilitanti soluzioni *meta-organizzative* che decompongono la tradizionale struttura di comando verticale in grado di intercettare, velocizzare e governare traiettorie di *change management* anche in chiave di *de-gerarchizzazione*:

- I. community trasversali di esperti capaci di contaminare la cultura aziendale tradizionale, in particolare – per esempio - nei *Big Data*, *IoT*, *Cybersecurity*, *IA*;

¹⁶⁰ Dove con questa intendiamo – come già accennato - una relazione che un corpo vivente (dunque “animato e vigile”) ha con il mondo, nel senso proposto da Umberto Galimberti, nella sua riflessione sulla filosofia classica e moderna da Platone a Cartesio, in molti dei suoi scritti recenti e meno recenti. Discutendo in particolare sull'antropologia occidentale che rappresenta l'umano come come diviso in anima e corpo fino al dualismo cartesiano tra psiche e corpo per allargarlo alle relazioni con il mondo circostante di cui è parte attiva costitutiva.

¹⁶¹ Cfr. Schema sotto e paragrafo precedente

- II. attivazione di comitati interfunzionali per guidare sistemi di obiettivi per progetto;
- III. definizione delle responsabilità “*end-to-end*” dei processi strategici;
- IV. attivazione di metodologie DevOps, Agile, Lean
- V. formule miste di formazione dinamica multicanale (aula frontale destrutturata, *flipped classroom*, *multidevice* sincroni e a-sincroni, workshop teatralizzanti e simulativi);
- VI. mobilitazione delle energie delle persone per la co-creazione di senso, con scambi intergenerazionali, *idea-sharing e contest*, con premi e riconoscimenti

Le ragioni di efficacia ed efficienza di queste soluzioni e approcci sono ormai evidenti e confermate da molteplici indagini perché siamo alla ricerca di contesti aziendali dove potere essere innanzitutto soddisfatti e poi, possibilmente, anche felici. Senza temere quest’ultima categoria, ci dobbiamo porre l’obiettivo – già implementato da molte aziende - di fare convergere la prosperità individuale delle persone con quella aziendale. Attraverso strumenti adatti di co-generazione dei potenziali con una regolazione contrattuale che accompagni – sia lavoratori che azienda – ad un ragionevole e sostenibile compromesso tra motivazione, ricompensa, traiettoria di vita (e professionale) e clima (internamente) con effetti rilevanti sulla comunità di riferimento (esternamente).

Ma cosa assicura una durevole e robusta soddisfazione sul lavoro e nelle organizzazioni? Quale tipo di intelligenza va mobilitata? Quale leadership è compatibile con questo obiettivo di fondo che lega i singoli individui all’azienda come comunità nel medio-lungo termine¹⁶²? Quanto questo influenza i rapporti tra azienda e territorio nel quale è inserita in relazione per esempio alla propria identità?

Partendo dalla considerazione che trascorriamo 2/3 del nostro tempo di vita al lavoro (diretto o indiretto) questo è ragionevole sia speso bene e nel benessere, in modo pregnante e significativo, nel quale ritrovare i propri sforzi e l’impegno profuso come attesa di senso. Soprattutto per connettere scelte responsabili di medio-lungo termine al breve e al quotidiano che non è sempre possibile né facile separare - se non con rifrazioni comportamentali che minano il nostro equilibrio e la serenità della nostra condizione - utile a mantenere lucidità nella comprensione di ciò che ci circonda e delle dinamiche relazionali e organizzative. Perché se i *bisogni primari* sono ordinabili in una qualche forma gerarchica, per i *bisogni motivazionali* serve innanzitutto un equilibrio emozionale-sentimentale, perché non vi è ordinabilità semplice e perché fluttuano nel tempo e nello spazio. Quell’equilibrio ci serve a decidere in modo responsabile e non impulsivo, non affrettato, tenendo conto opportunamente del contesto situato nel quale ci troviamo e

¹⁶² Vedi sotto paragr. 9.2

guardando alle possibili conseguenze delle nostre azioni e alla loro sostenibilità. Per tutto questo necessitiamo – come già detto - di *Intelligenza emotiva* (IE) tra capacità di ascolto, comprensione e azione nella costruzione di una relazione di senso, ossia che vada oltre l'immediato e che sappia allineare dinamicamente le scelte *di* lavoro e *sul* lavoro, con le scelte private extra-lavorative, amicali e familiari. Alla ricerca di una qualche forma processuale di approssimazione di una felicità possibile (o di gioia), come un processo mai finito ma sempre accessibile.

Infatti, le indagini¹⁶³, sembrano segnalare la rilevanza di mobilitazione di una *intelligenza emotiva* in accoppiamento con una *leadership pregnante* o meglio di una *employeeeship condivisa*. Infine, che vi è una felicità di fondo che lega quanto avviene sul lavoro e quanto avviene nel privato, in famiglia o a casa, tanto che ci si può ragionevolmente attendere che un lavoratore o manager felici saranno più motivati e coinvolti, dunque più produttivi e creativi, in entrambi gli ambiti di vita. Prendendo insomma sul serio l'idea di una *felicità al lavoro* che produce valore per il singolo individuo come per l'azienda anche se non sempre immediatamente registrata dai bilanci consolidati, ma certo generatrice di valore nel medio-lungo termine come sembra emergere da una preziosa indagine di Confindustria Lombardia (2018) sui temi dell'assenteismo, del welfare aziendale e dello *smart working*¹⁶⁴.

¹⁶³ Rinviamo agli studi richiamati da Annie Mc Kee e alla esperienza consolidata nelle grandi imprese americane ed europee degli ultimi 20 anni.

¹⁶⁴ Una recente indagine di Confindustria Lombardia (2018) si focalizza questi temi per ragioni evidenti. In particolare, vengono qui evidenziate relazioni – seppure indirette - tra lo stato dell'assenteismo (7% sul totale delle ore lavorate) con la diffusione dello *smart working* e di strumenti di welfare aziendale. Strumenti strategici, questi ultimi, che se integrati da approcci di *smart organization*, possono essere interpretati come fondamentali *tools* anche per contrastare l'assenteismo che cresce al crescere della dimensione aziendale e dunque in relazione presumibilmente al grado di burocratizzazione delle stesse e di polarizzazione tra attività *skills* e *un-skills*. Due strumenti avanzati per la gestione delle risorse umane che certo contribuiscono al miglioramento del clima aziendale e che ci si aspetta si diffonderanno dai servizi alla manifattura. L'indagine ha rilevato “la presenza di welfare aziendale, in una delle 9 forme previste dal TUIR, nel 65,9% delle imprese (66,9% delle imprese industriali e 60,6% delle imprese di servizi). La presenza del welfare aziendale cresce all'aumentare della classe dimensionale delle imprese: nelle micro è pari al 49,6%, fra le piccole raggiunge il 58,2%, fra le medie sale al 74,3% e fra le grandi raggiunge addirittura l'84,8%. Tra gli strumenti previsti al primo posto si colloca l'assistenza sanitaria integrativa (presente nell'80% delle imprese che hanno dichiarato l'utilizzo di almeno una forma di welfare). Seguono la previdenza complementare (67%), la somministrazione di vitto-mensa (52%) e altri *fringe benefit* (49%). I rimanenti strumenti si posizionano a maggiore distanza. Le misure assorbono risorse mediamente per il 2,3% del costo del personale. Si tratta di un valore piuttosto significativo, che testimonia, gli sforzi realizzati dalle imprese lombarde per garantire ai propri organici adeguate prestazioni di welfare”.

Secondo Confindustria Lombardia, dunque, “il welfare aziendale rappresenta sempre più una modalità nuova di investire sulle risorse umane e di coinvolgerle nella mission aziendale come un'importante leva di fidelizzazione e valorizzazione del personale, in grado di favorire lo sviluppo di relazioni interne, con evidenti benefici per imprese e lavoratori”. Nel caso dello *smart working* emerge che “viene utilizzato nel 7,0% delle aziende, con una maggiore penetrazione fra le realtà dei servizi (13,8%) rispetto a quelle industriali



Figura 8.1 Processo di *filtering* e potenziali di benessere

Nel complesso le indagini aziendali sul tema del welfare aziendale, dello smart working e della *smart organization* sembrano convergere sull'idea - ragionevole - che per mettere a valore la felicità al lavoro abbiamo bisogno di connettere in un tessuto condiviso di linguaggi di collaborazione e cooperazione, la catena delle connessioni tra emozioni (fig. 8.1), motivazione e impegno¹⁶⁵ che sono fondative del *capitale semantico* (segni, linguaggi, oggetti, contesti e pratiche organizzazionali), incrociando l'ordito delle seguenti dimensioni:

- Speranza

(5,6%). Allo stesso tempo lo smart working risulta crescente all'aumentare della classe dimensionale (3,6% fra le micro imprese, 3,9% fra le piccole, 7,6% fra le medie e 16,4% fra le grandi). Lo strumento è inoltre attentamente valutato da una buona parte delle imprese che ancora non lo adottano. Stando alle manifestazioni d'interesse, questa modalità organizzativa del lavoro nei prossimi anni potrebbe arrivare a intercettare il 16,4% delle imprese lombarde (con punte del 24,5% fra le realtà dei servizi e del 32,7% fra le aziende di maggiori dimensioni). Nel 48% delle imprese lo smart working è presente in forma strutturata, tramite un regolamento o un accordo aziendale, mentre nel rimanente 52% dei casi si fa riferimento solamente ad accordi individuali. La quota di "presenza strutturata" è più alta nell'industria (45%) che nei servizi (38%) e si intensifica al crescere della dimensione aziendale (22% nelle micro, 31% nelle piccole, 39% nelle medie e 61% nelle grandi). Questa modalità pone l'accento sulla flessibilità organizzativa e aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro favorendo, al contempo, la crescita della sua produttività", fisica e cognitiva.

XI Rapporto sul lavoro di Confindustria Lombardia: focus su assenze, smart working e welfare aziendale; Confindustria Lombardia, 2018

¹⁶⁵ Cfr supra Indagine Confindustria Lombardia, 2018

- Scopo
- Amicizia
- Empatia
- Affettività
- Senso

Uno *scopo* o un *significato* vanno trovati in noi stessi innanzitutto, selezionando le cose alle quali attribuiamo più valore e che ci servono per comprendere se l'organizzazione che abbiamo scelto ha le caratteristiche effettive e/o solo potenziali per offrire le condizioni migliori perché ciò possa avvenire. Senza attendere dunque che ci sia sempre una "mano invisibile" che realizzi quelle condizioni olimpiche utili, perché ciò non avviene quasi mai. Il nostro contributo è importante tanto quanto le condizioni preesistenti nelle quali operare e cambiare sé stessi e l'organizzazione. I nostri valori allora divengono parte attiva e non separata dagli obiettivi aziendali, perché mai estranei al posto di lavoro.

Disporre di uno scopo *well defined* e condiviso è allora un faro rilevante al quale guardare per segnalare la via da percorrere, che ci rinforza e ci rende più resilienti di fronte agli shocks. Che ci consente di discriminare meglio ciò che è soddisfacente da ciò che non lo è stabilendo in modo ordinale un sistema di obiettivi. Per immetterci su questa strada abbiamo allora bisogno anche di una *speranza*, di un certo grado di *ottimismo* che ci faccia guardare al di là della siepe offrendoci le energie necessarie e la curiosità per iniettare superiore creatività e resilienza:

- per reggere alla complessità dei compiti e delle relazioni;
- per adattarci meglio alle pressioni e alle sfide del presente e del futuro;
- per identificare le priorità;
- per dare un senso a ciò che non funziona in positivo;
- per fare emergere il nostro potenziale e sceglierlo, anche in relazione ai bisogni aziendali e al clima, per allineamenti continui.

La *speranza*, che è componente di un sogno - tuttavia - è una dimensione individuale che non necessariamente si accoppia con la "*vision*" aziendale e per questo dobbiamo chiederci quale contributo possiamo dare. Per fare in modo che almeno un pezzo – anche piccolo - di quella *vision* possa essere sentito come proprio e dunque entrare in *matching* con la nostra *personal vision* per percorrere in modo sensato almeno un frammento di strada insieme nell'interesse reciproco. Perciò la catena cognitiva di *scopo-speranza-ottimismo* (fiducia) - visione personale (che vedremo accoppiarsi con dono-inclusività) è la "barriera" da opporre a *disimpegno-cinismo-stress-disperazione-depressione* per

disegnare e costruire un percorso processuale verso un orizzonte di felicità, anche nell'organizzazione¹⁶⁶.

Perché provare *speranza* ci fa stare bene? Perché ci aiuta a pensare con maggiore chiarezza, stimola la creatività e le capacità di adattamento emergendo da sentimenti che guidano la nostra interpretazione personale dell'esperienza sorgente, offrendo dunque un orizzonte di fiducia nel futuro che consiste di tre elementi costitutivi fondamentali:

- i. visione personale dell'avvenire e di una meta da raggiungere ritenuta fondamentale;
- ii. volontà e programmazione di impegnarsi in modo forte nel raggiungimento degli obiettivi;
- iii. valorizzazione di sé nella consapevolezza di potere influenzare gli avvenimenti, il contesto e l'ambiente circostante.

I cambiamenti fisiologici che la speranza attiva, liberano il blocco iniettato dall'amigdala che fa prevalere il cervello limbico (o rettiliano) su quello razionale e ci aiuta a *gestire le emozioni*, soprattutto la paura o la delusione. L'irrazionalità si interrompe e la speranza apre al lato ironico delle situazioni e ci riempiamo di energia positiva attraverso l'attivazione dell'intelligenza emotiva. In questo modo la speranza attenua la reazione allo stress che ci spinge a fidarci dell'intuito mettendo al lavoro conoscenza e intelletto e assumendo con coraggio più rischi rendendoci più padroni del nostro destino¹⁶⁷. L'ottimismo è un elemento fondante della speranza e si può acquisire guardando ai problemi come dimensioni temporanee da superare, mentre i pessimisti le considerano permanenti. L'educazione fin da piccoli è fondamentale, con genitori che costituiscono ambienti favorevoli alla sperimentazione e realizzazione di sogni e ripensando costruttivamente al passato e alle esperienze positive imparando a riconoscere e gestire le emozioni e tradurle in sentimenti morali da scegliere consapevolmente. Coltivare coscientemente la speranza diviene una chiave per essere felici sul lavoro e per rendere un lavoro felice¹⁶⁸. Per realizzarla, dobbiamo percepire che la nostra visione personale e quella dell'organizzazione convergono chiaramente verso scelte, decisioni e impiego responsabile delle risorse guardando al futuro di entrambi¹⁶⁹. Una chiara visione a livello organizzativo stimolerà ognuno ad aspirazioni positive e personalmente significative e di senso, senza farle coincidere o sovrapporre. La visione personale è, infatti, più ampia e

¹⁶⁶ Snyder C.R.(2000), *Handbook of Hope: Theory, measures, and Applications*; San Diego, Academic Press

¹⁶⁷ Cfr. Annie McKee, cit. pp.86-88

¹⁶⁸ Shane J.Lopez (2013), *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others*, New York, Atria

¹⁶⁹ C.R.Snyder(2002), "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, 13, n.4., 249-275

identitaria coprendo uno spettro più ampio, dalla famiglia, allo stile di vita, dalle aspirazioni professionali alla vita comunitaria e valoriale. L'azienda non potrà mai esaurire tutti i nostri sogni, né noi – viceversa – modellare completamente la visione aziendale che si esprime collettivamente come una comunità, una ecologia complessa. Ma i sistemi di obiettivi potranno e dovranno correre parallelamente e incontrarsi su mete condivise e ciò diffonderà buon umore e motivazioni sane sentendoci parte di un disegno collettivo. Potendoci migliorare attraverso la formazione di capacità nuove per competenze sempre più adatte e, inoltre, di crescere moralmente nella condivisione di esperienze e nella contaminazione di conversazioni con l'Altro e con l'Organizzazione tutta. Esperienze di senso da trasferire e ri-trasferire con *gocce di speranza contagiose* nutrendo fiducia nel futuro di sé e degli altri, dell'organizzazione e della propria famiglia, della comunità di appartenenza e dunque del territorio nel quale alimentiamo la vita e ne partecipiamo¹⁷⁰.

L'*amicizia* è il veicolo più formidabile per rinsaldare relazioni significative e di senso, un modo per selezionarle e sceglierle in condizioni di fiducia, sincerità e autenticità. Perché ci sia amicizia, autenticità e fiducia dobbiamo immergerci nel riconoscimento dell'Altro per essere a nostra volta riconosciuti e considerati. Per offrire il meglio di noi dobbiamo principalmente sentirci parte di un gruppo dal quale avere stimoli sinceri al miglioramento e nel quale riversare la nostra fiducia e l'impegno. Quindi c'è una socialità (ampia o ristretta) nella quale immergerci per sentirci parte di una squadra, di una equipe, di una avventura o progetto comune. In queste condizioni il senso di appartenenza e lo spirito di corpo si saldano con l'affettività quale collante "erotico" delle nostre relazioni senza rimanere - possibilmente - prigionieri di ossessioni e passioni univoche e unilaterali. È ampiamente dimostrato che buoni rapporti producono buoni risultati e ciò vale sul lavoro come in famiglia o nelle relazioni amicali. Ma è evidente che ciò non esiste in natura, ma richiede il nostro impegno esplorativo e la nostra disponibilità alla costruzione (o ricostruzione) di tessuti empatici agendo con sincerità, trasparenza e accoglienza, partendo dal presupposto che dobbiamo vivere molto del nostro tempo insieme con gli altri in azienda (come in comunità o in famiglia) e dobbiamo fare in modo di viverlo al meglio e in modo sensato e significativo, innanzitutto imparando ad accogliere, comprendere e ascoltare. Anche imparando a cedere pezzi di noi stessi all'Altro con cui condividiamo lavoro, compiti, progetti, tempo, non temendo l'espressione o l'emersione di *affettività*. Dimostrando insomma *empatia* e che siamo disponibili a *prenderci cura e a cuore l'Altro* e non semplicemente che si è utili a qualcosa o qualcuno. È evidente che l'emersione di un comportamento *self-interested* nelle relazioni produce distacco e sospetto e ogni persona in azienda (o fuori, nella comunità o in famiglia) che non si sente rispettata o, peggio, ignorata, si chiuderà in modo difensivo adottando strategie o azioni

¹⁷⁰ McKee, 2018, cit, pp.105-6

di distacco o disinteresse. In azienda, serve invece fiducia e comprensione, diffondere un clima ambientale favorevole alla premura reciproca, puntando sempre su valori etici elevati nella trasparenza, e che sono tanto più rilevanti nei momenti di crisi e di conflitto. Diviene fondamentale allora per l'azienda, comunicare bene e porsi in condizioni di ricevere risposte, commenti, reazioni, aprendosi alla loro comprensione attiva, sia individualmente e sia collettivamente¹⁷¹.

Qui serve la messa al lavoro della nostra *intelligenza emotiva (IE)*, quale motore di un impegno cognitivo e relazionale alla costruzione di un senso al nostro esistere in quel contesto lavorativo e organizzativo. Anche evidenziando le incompatibilità o incoerenze, purchè motivate e analizzate in profondità accompagnandoci ad una scelta consapevole e responsabile, senza rancori o moniti vendicativi derivanti spesso da un eccesso di personalizzazione. L'amicizia sul lavoro è un collante di relazioni lavorative sane sia per divertirsi e, inoltre, anche per fronteggiare in modo sereno situazioni di crisi e di conflitto. L'azienda che promuove l'amicizia sul lavoro (così come l'amore) sarà anche una azienda di successo.

8.2 - Dalle competenze di Intelligenza Emotiva al *sensemaking* "oltre" il conflitto

L'IE ci consente allora di ricomporre rappresentazione, analisi, riflessione, decisione e poi azione in un *circolo virtuoso di costruzione-feedback-correzione in continuo*, ma per configurare il quale necessitiamo di competenze definite a rappresentare il contesto nel quale lavoriamo ed operiamo facendo in modo che ciò che agiamo sia poi - conseguentemente - nell'interesse di tutti gli attori coinvolti per un agire consapevole e condiviso qualunque sia il *way-out*. Quindi l'IE supporta lo scopo-speranza, attiva relazioni amicali ed empatiche, delimita con pregnanza i confini di lavoro e delle stesse funzioni organizzative. Le tre competenze di base sono rappresentate da:

- Consapevolezza di sé;
- Autocontrollo comportamentale ed emotivo;
- Empatia.

8.2.1 Consapevolezza emotiva

Significa sapere ascoltare i rumori profondi di ciò che ci circonda, e dunque umori e sensazioni per delimitare le dimensioni lavorative e organizzative che ci motivano e ci

¹⁷¹ Scott Stossel (2013), "What makes Us Happy, Revisited", The Atlantic, may, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/05/thanksmom/309287/dec2017>

piacciono, dunque che ci stimolano e che ci rendono entusiasti di partecipare. Così come ci portano a distinguere meglio ciò che rappresenta risentimento, stress, tristezza separandolo chirurgicamente da ciò che è motivante e stimolante. Capire in profondità l'intimità delle nostre emozioni e le loro risonanze nel tempo e nello spazio ci consente di riconoscere i valori nei quali crediamo per rinforzarli nei principi di fondo che guidano l'individuazione della nostra strada e lo scopo per la quale l'abbiamo avviata e la stiamo percorrendo anche con atti di generosità e dono¹⁷². Primo passo nella costruzione di un percorso verso un processo di felicità possibile che deriva dal riconoscimento anche della nostra infelicità e tristezza o delusione, senza farci sopraffare dalla sola responsabilità verso il lavoro che "deve essere fatto comunque e sempre", né farci sospendere (inconsapevolmente) verso la deriva del cambiamento radicale a tutti i costi, rompendo relazioni e status e decidendo di "lasciare il campo". Per farlo abbiamo bisogno di ritrovare auto-controllo emotivo e liberare l'amigdala senza farci sequestrare troppo dal cervello limbico o irrazionale.

8.2.2 Autocontrollo emotivo

Ricorrere ad auto-controllo emotivo significa impedire che i sentimenti assorbano senso distruttivo, per sé e per gli altri, perché una soluzione non distruttiva c'è sempre, va cercata con pazienza e consapevolezza, che non si traduce necessariamente in rimozione del conflitto. Significa soprattutto gestire e governare (consapevolmente) questo conflitto tra sensazioni positive e negative, perché le si possa "filtrare e analizzare", canalizzandole verso sentimenti compresi. Per potere scegliere tra questi quelli sostenibili e intenzionalmente compatibili con il nostro benessere spirituale e fisico, mentale e cognitivo, sia dal lato amicale, che da quello gruppale e organizzativo. Significa reggere le pressioni con serenità nella chiarezza di obiettivi privilegiando un atteggiamento positivo anche nelle tragedie per potere vedere le soluzioni e offrirle in prima persona, segnalando con serenità la propria visione personale del futuro possibile e la strada della speranza per poterle realizzare. Rabbia, sofferenza o tristezza vanno comprese per essere usate e agite in modo appropriato e opportuno, salvaguardando salute mentale e fisica, ravvivando le relazioni sociali e amicali anche sul lavoro e ritrovando spazio per sé e per gli altri. Quindi, non astensione o neutralità ma partecipazione alla soluzione del conflitto in modo attivo e consapevole anche svelando le contraddizioni dove possibile ove rappresentino ostacoli a soluzioni condivise e ragionevoli. Riconoscendo con serenità - quando necessario - anche di avere bisogno di aiuto che non deve essere visto come una vergogna o un'onta indicibile, ma come parte di una normalità sostenibile di fronte a situazioni abnormi e complesse, per ritrovare gioia e voglia di vivere. "Socializzando" o "esplicitando" gli stress,

¹⁷² Adam Grant (2009), *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*; NY , Viking Press

dialogando e parlandone con le persone vicine per essere pronti a cambiare, insieme magari, ascoltando e condividendo. Ricostruendo un orizzonte di speranza, un futuro che c'è sempre che risvegliamo in una visione positiva, raccontandoci e narrando le nostre sofferenze per lasciarle scorrere davanti a noi e coglierne i lati positivi di cambiamento. In questo modo, facendo assorbire la mancanza di controllo alla padronanza di sé, lo stress alla resilienza, invertendo insomma le polarità, anche attraverso la liberazione di gratitudine, comprensione, accoglienza che sono facilitate dalla mobilitazione di empatia. Quale facilitatore per guardare alle cose rilevanti, ai valori fondanti

8.2.3 Empatia

Significa darsi le chiavi per aprire a relazioni di senso con le persone ponendosi nelle condizioni dell'altro e leggendo le situazioni da molteplici punti di vista. Esercitando empatia, possiamo entrare in sintonia con l'Altro cogliendone *impegno ed entusiasmo* ma anche i *turbamenti*, nel proprio lavoro, dentro un tessuto relazionale complesso e denso, che va compreso e governato con serietà, paziente attenzione e pratiche adatte. Non accontentandoci di spiegazioni semplici o eccessivamente semplificate, ma sforzandoci di capire in profondità ciò che in superficie non sempre appare. Ed è ciò che ci consente di mettere impegno con ognuno dei nostri colleghi, aiutando, stimolando o motivando sempre anche nell'*outplacement*, ove necessario e utile, da entrambi i lati, del lavoratore e dell'impresa. L'empatia – dopo avere dimostrato anche le sue basi fisiologiche attraverso i *neuroni specchio*¹⁷³ - rappresenta il collante di uno spirito di corpo condiviso

¹⁷³ Noto è il lavoro scientifico di Giacomo Rizzolatti, scopritore dei “neuroni specchio” (NS) individuati originariamente nella corteccia motoria della scimmia e che si attivano sia quando è posto *in essere* un atto motorio e sia quando è posto *in osservazione* un atto motorio. I NS sono specifici neuroni trovati anche in altre aree cerebrali tanto che si parla di un “*meccanismo specchio*” come capacità di trasformare l'informazione proveniente dall'esterno (azioni emozionali e non) in atti motori dell'individuo. L'interesse dei “neuroni specchio” deriva dal fatto che danno una interpretazione unitaria della percezione dell'azione, un meccanismo che unifica quello che fanno gli altri con le nostre capacità e le salda. Inoltre, i NS offrono una conoscenza esperienziale, cioè “*quello che agisce un soggetto fa risuonare qualcosa quel che so fare io*”, che è diversa da qualsiasi altra conoscenza puramente scientifica per esempio come la matematica o la biologia. In termini applicativi, tutto ciò ha indirizzato verso due campi e uno è quello dell'autismo. Nei soggetti affetti da autismo infatti il “meccanismo specchio” non sembra attivarsi perché la loro consapevolezza e conoscenza motoria è deficitaria e dunque andrebbero orientati ad una riabilitazione motoria per potere riattivare queste funzioni neurali. L'altro campo riguarda la neurologia e il mantenimento in vita di sinapsi in persone che hanno subito insulti cerebrali e non possono muoversi, attraverso filmati che attivano il sistema motorio anche se in quel momento il soggetto non può attivarli in maniera endocrina. Dal punto di vista più sociologico, dei NS si è data la dimostrazione di un fenomeno che già era stato postulato da Adam Smith, “*che mette in contatto noi e gli altri dimostrando che non siamo né monadi indipendenti né lupi mannari cattivi con relazioni pessime con il prossimo*”, ma che c'è un meccanismo naturale, biologico e neuro-fisiologico che ci fa stare bene con gli altri. Le applicazioni invece in campo politico e del marketing sono ancora del tutto premature lungo lo studio di comportamenti ed espressioni di fronte al pubblico, nel processo di acquisto e/o di esposizione alla pubblicità. Insomma siamo alla scoperta dei neuroni che generano meccanismi imitativi e fondamentali nella generazione dei processi relazionali tra esseri umani. Tratto da intervista a Giacomo Rizzolatti sul web, febbraio 2018. Inoltre

che diffonde “microculture di gruppo” che vanno poi composte nel rispetto delle differenze e delle reciprocità.



Figura 8.2 Il circolo virtuoso delle competenze IE

L’empatia ci “risveglia” a nuova vita lavorativa, perché rinnova le nostre relazioni e le rinforza trasformando la resilienza in pazienza, per mostrarci le cose alle quali teniamo nella *narrazione della vita* con gli altri e per gli altri, perché sono parte quotidiana del *NOI*, del condividere INSIEME il peso e le gioie del lavoro e del loro apporto alla felicità, che non potrà mai essere compensata o remunerata monetariamente. Rigenerando il lavoro dalla fatica e dal dolore per renderne il significato profondo di valorizzazione spirituale e cognitiva, trasformandolo e adattandolo alla vita umana. L’empatia è una delle chiavi fondamentali per attivare questa trasformazione dinamica cambiando le organizzazioni e le relazioni tra le persone (fig. 8.2).

Varietà da salvaguardare per evitare conformismi e standardizzazioni che riducono la ricchezza comportamentale e valoriale come parte di un puzzle colorato che è componente di ricchezza e valore nella pluralità delle culture d’impresa nel suo complesso e che plasmata e canalizzata non è mai data una volta per tutte. Empatia dunque, come chiave strategica di apprendimento personale, di gruppo e comunitario dell’impresa nel

si veda tra gli altri Giacomo Rizzolati(2016), *Sei tu il mio io. Conversazione sui neuroni specchio* con Antonio Gnoli, Casagrande

suo complesso come mix inestricabile tra pedagogia e divertimento di un lavoro di senso e felice¹⁷⁴ anche a partire dallo sviluppo di capacità di dono e da una propensione alla generosità come forme di incontro e accoglienza con/dell'Altro. Basi fondative dell'Intelligenza Emotiva (IE) si distinguono come noto in *intra-personale* e *interpersonale* (cfr. Scheda sotto). Dalla loro composizione deriviamo un'equilibrata governance del conflitto, atta a canalizzare le risorse emotive e cognitive verso accoglienza, condivisione e partecipazione. Quale esito atteso di un uso consapevole e responsabile dell'intelligenza emotiva.

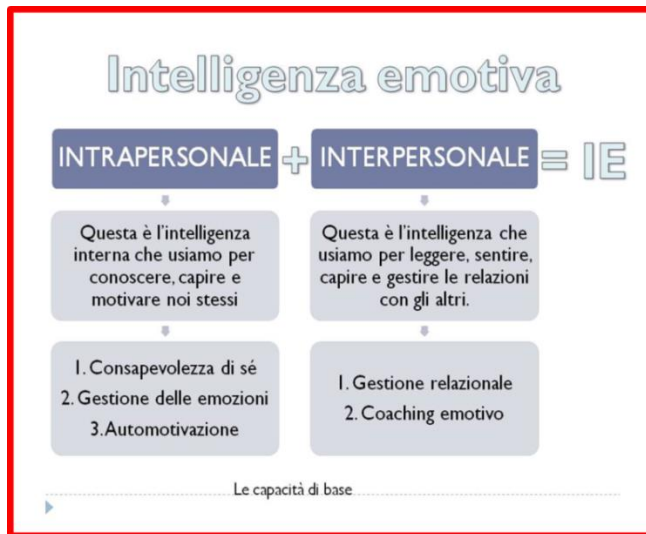


Figura 8.3 Capacità base dell'IE

Infatti, l'IE va esercitata e praticata consapevolmente e dinamicamente nella scoperta del *proprio se'*, di *un proprio scopo e significato*, assumendo una prospettiva positiva ed elaborando una visione personale abilitante e motivante del futuro possibile (fig. 8.3). Soprattutto, sviluppando empatia con collaboratori e colleghi, nel riconoscimento della propria diversità e curiosità verso l'Altro come contributo alla creatività di gruppo e di comunità aziendale nel miglioramento continuo di un clima soddisfacente in quanto proiezione di condivisione e motivazione per tutti gli attori.

La felicità sul lavoro (e fuori), è fondamentalmente una mappa su un ordito da scrivere insieme con l'Altro (o gli Altri) da noi, alla ricerca di un disegno comune anche se non sempre e non necessariamente di una visione comune. Siamo di fronte ad una "catena

¹⁷⁴ McKee, cit, 2018, p.8

emotiva”, consapevoli che lavoro ed amicizia sono compatibili attraverso l’empatia, che la motivazione alimenta l’efficienza attraverso la collaborazione e che la creatività non è disgiunta dall’imitazione e dall’interazione fino a sviluppare una superiore produttività cognitiva contribuendo a costruire *sensemaking*¹⁷⁵.

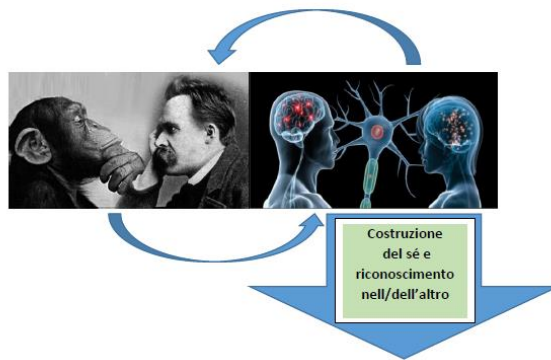


Figura 8.4 “Neuroni specchio”, empatia, imitazione e relazioni

Una catena di condivisioni – potremmo dire, prendendo in prestito dalle neuroscienze e dagli studi di Rizzolati¹⁷⁶ - di un *sistema specchio* delle relazioni e azioni attese e attivate che si fondono in un tessuto costruito da continue risonanze multilaterali e plurali dove “scoprire” il senso del nostro agire con uno scopo e una speranza nella condivisione (fig. 8.4).

Una catena facilitata dalle basi neuro-biologiche dell’empatia e dalla accensione dei “fuochi” dell’Intelligenza Emotiva (IE) che ne vestono la scelta di condivisione per realizzare *sensemaking*. Una *supercompetenza* – sempre più importante tra le *future skills* (tra le *soft skills*) per guardare alla gestione del cambiamento, rafforzando le nostre capacità di resilienza - per trovare insomma il senso da assegnare alla realtà che ci circonda per noi e per gli altri e dare così significato all’esperienza. Confermandosi quanto rilevato da Damasio (et al.) che i *sentimenti* non sono altro che forme consapevoli delle nostre *emozioni*. Infatti, l’esperienza emotiva soggettivamente configurata – come la paura di fronte ad una minaccia o il piacere del cibo o della compagnia di una persona –

¹⁷⁵ Rebora(2017), *Scienza dell’Organizzazione – Il design di strutture, processi e ruoli*; cit.pp.108-110, Carocci Editore.

¹⁷⁶ Tra questi valga citare Rizzolati, 2013, 2015, 2017

si produce quando emerge la coscienza che la catena cerebrale¹⁷⁷ della difesa o dell'attrazione si è attivata.

Scopo ultimo dell'emozione è di evocare - anche fisicamente - una specifica risposta neuro-cerebrale che scatena modifiche fisiologiche corporee che attivano una reazione comportamentale per configurare l'agire di fronte a specifiche condizioni. Paura e fuga si associano facendo affluire sangue a gambe e cervello, così come la gioia avvia all'avvicinamento, entrambe reazioni adrenaliniche che "anticipano" stati di coscienza come segnale di "istinto di sopravvivenza" per poi divenire consapevoli e in qualche modo governabili o canalizzabili da pratiche culturali.

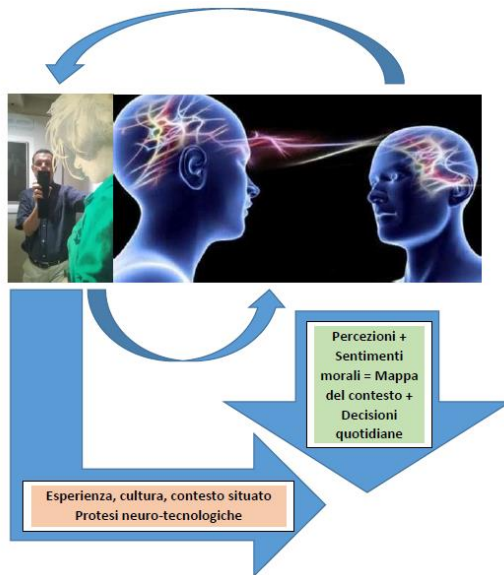


Figura 8.5 Interazione, emozioni, Illusione e immaginazione

Reazioni che noi leggiamo nelle espressioni del volto e facciali prima di qualsiasi azione consapevole, anche in una reazione di iper-controllo, che cerca di "regolare" o – semplicemente "mascherare" gli effetti¹⁷⁸.

Allora, le emozioni come *sentimenti coscienti* non possono essere rappresentate come *stati del cervello* o semplici risposte corporee e dunque divenire banali decorazioni, come

¹⁷⁷ Anche nelle sue proiezioni emotive e culturali

¹⁷⁸ E' Charles Darwin, a descrivere con enorme anticipo nell'*Espressione* del 1872 queste "reazioni emergenti" studiando gli animali.

sostiene LeDoux (1996)¹⁷⁹. Amore, felicità, paura, vergogna, come ammirazione e attrazione esistono e non possono essere semplici “decorazioni corporee”, ma parte fondamentale di quella *catena emotiva* che alimenta la formazione del *tessuto motivazionale* che spinge all’azione e che ci porta alla configurazione consapevole di un sostenibile *sensemaking* verso decisioni responsabili ed equilibrate (fig. 8.5). Per questo, *lavoro-amicizia, condivisione-creatività, motivazione-efficienza*, sono inestricabilmente legate. Non solo sono compatibili, ma sono - necessariamente e utilmente - interconnesse e intrecciate a partire dalle basi biologiche e neuro-fisiologiche, dimostrate dai “neuroni specchio” (Rizzolatti, 2016) (fig. 8.6). Emozioni ed empatia mobilitate da IE (Intelligenza Emotiva) rappresentano allora un bridge connettivo per risollevare dagli stress di ortogonalità tra lavoro professionale e lavoro familiare, che non potendo essere chirurgicamente separate vanno comprese, governate e canalizzate. Perciò, la felicità si sceglie e costruisce e non può essere semplicemente attesa o raccolta, ma va configurata appunto attraverso la promozione di Intelligenza emotiva per ricostruire *sensemaking*¹⁸⁰.

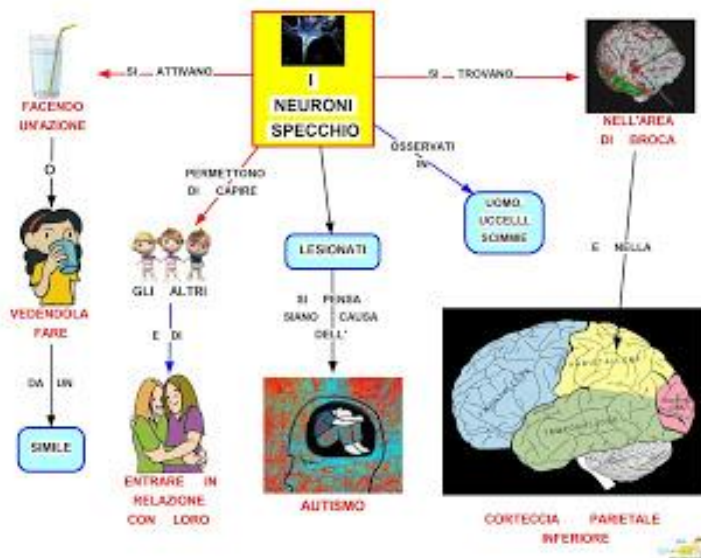


Figura 8.6 I neuroni specchio

¹⁷⁹ LeDoux(1996), p.311-313. Vedi anche L.Stanchieri(2008)

¹⁸⁰ Cfr. supra Nota 33 richiamo alla *Tragedia Greca* come interrogazione sul senso dell’essere e della sua finitezza e origini cristiane dell’ottimismo nel futuro “terreno” attraverso la salvezza.

8.3 - *Sensemaking*: supercompetenza “fragile” e collante di “coalizioni politiche” del processo organizzativo

Il livello di azione del *sensemaking* è micro, ossia emergente dal basso e - per certi versi – in contrasto con le logiche organizzative neo-istituzionaliste di tipo macro, pur mettendo in comune l’analisi dei processi sociali dell’organizzazione. In particolare, partendo dal presupposto che i fini sono delle persone e/o dei gruppi di persone e non di realtà sociali costruite come imprese e organizzazioni, queste tendono a rappresentarsi come “coalizioni politiche” con *scopi negoziati e mai dati*¹⁸¹. Il *sensemaking* diviene allora un collante coalizionale e leva fondante di scopi e fini tra individuo, comunità, in una organizzazione come *processo* (cfr. approfondimento 8.1).



Approfondimento 8.1

Sensemaking come leva esplorativa delle traiettorie comportamentali dell’impresa:

- a. delle origini dell’innovazione;
- b. dei processi adattativi e selettivi con i quali si filtrano le opzioni di scelta;
- c. della formazione delle preferenze;
- d. delle modalità di apprendimento;
- e. delle analisi degli errori “evolutivi”;
- f. delle modalità decisionali;
- g. dell’emersione delle regole e consuetudini di appropriatezza.

Processi dal basso che preformano le organizzazioni e i processi decisionali che l’economia e gli economisti resistono a considerare nel collassamento individuale-collettivo tra regole, consuetudini, diritti, doveri, identità, visioni, motivazioni, aspettative, emozioni, sentimenti. L’architettura sociale delle organizzazioni è soggetta a fluidità per continua interazione in divenire tra sforzi, spinte, tensioni, prove e contropunte in un’esperienza costruttiva permanente e che va compresa nei suoi effetti situati che istruisce ma non prevede, ma semplicemente predispone. E per questo richiama continuamente la gestione del cambiamento, la sua canalizzazione fluida nel fiume dell’esperienza emergente, individuale, collettiva e di eco-sistema tra:

- I. organizzare
- II. strutturare
- III. ordinare
- IV. integrare
- V. specializzare
- VI. decentrare
- VII. mobilitare

¹⁸¹ Prospettiva che ritroviamo nei lavori seminali di March (1962) e Cyert (1963), March(1970).

VIII. motivare

Da cui far sgorgare il *significato*, il *sensò*, come fenomeni relazionali tra atti, gesti, segnali, tracce e dunque tra persone, dentro il coacervo del *capitale semantico* nella rappresentazione quotidiana che fa da connettore tra gli attori. Ed è ciò che conferisce loro identità per riconoscersi nelle emozioni, nelle motivazioni, nelle competenze e nei progetti che formano l'esperienza comune dell'organizzazione tra socializzazione e individuazione.

Il *sensemaking*, in generale, fa allora riferimento ad una serie di processi attivati nel tentativo di dare significato – dicevamo – all'esperienza, assumendo e adattando i dati esterni e interni, mappandoli e ordinandoli entro una cornice organizzata da adattare essa stessa ai contesti, al clima organizzativo e agli stati emotivi dell'esperienza vissuta in quegli stessi contesti. E che Weick collassa in tre termini: *ordine*, *interruzione*, *ripresa*¹⁸². Organizzare come l'arte della conversazione, in ordine che necessita di spiegazioni e anche di fede per integrare tracce e sforzi precedenti, memorizzandoli e rendendoli accessibili e familiari se non consueti. Ordine spesso interrotto dall'inaspettato e dall'innovazione, da rotture e retroazioni, che possono anche far regredire con sottrazione di risorse e fallimenti. Lo stress spesso versa la propria attenzione su di sé facendo perdere percezione del mondo esterno. Portando a ripercorrere vecchi *Frames* del passato ed i relativi segnali, escludendo i nuovi che potrebbero salvarci.

Il *sensemaking*, diviene allora una leva costitutiva e costruttiva di rappresentazione di un contesto incerto nel quale agire la nostra IE e produrre decisioni consapevoli e responsabili verso una più complessa visione dell'errore che faccia ordine nell'ambiguità e ambivalenza dei fenomeni organizzativi. Mettendo al lavoro la nostra identità, focalizzando retrospettivamente il passato, innervandolo nel presente e proiettandolo nel futuro evolutivamente per scegliere al meglio tra *convenienza e appropriatezza*, tra *esplorazione e sfruttamento*¹⁸³. L'appropriatezza è sostenuta spesso dall'identità mentre la convenienza a volte distorce la percezione degli eventi e conduce all'errore, per esempio, favorendo una crescita quantitativa accelerata, ma più instabile rispetto ad una scelta di crescita resiliente e di qualità nella stabilità. Il *sensemaking* introduce equilibrio nella stabilità di accoppiamento tra i due percorsi. Così per sfruttamento ed esplorazione letti attraverso gli occhiali del *sensemaking*, che si associano a mantenimento e cambiamento, entrambi utili all'evoluzione. Producendo solo *variazione* si rischia di non ricordare nulla e non avere "istruzioni" utili al futuro. Producendo solo *mantenimento*, si

¹⁸² Weick (2006), "Faith, Evidence and Action: Better Guesses in an Unknowable World", in *Organization Studies*, 27(II), pp.1723-36

¹⁸³ March, 1991; 2003

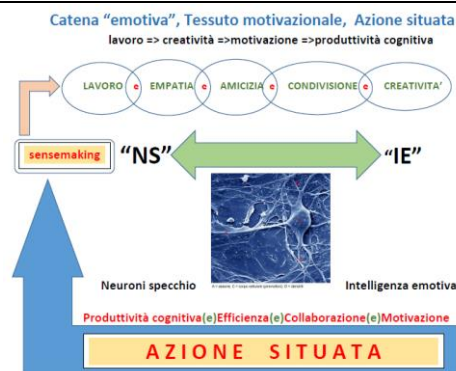
ricorda invece tutto, ma la semplice ripetizione di vecchie routine può non essere sufficiente a fronteggiare il cambiamento.

Le prassi quotidiane dell'organizzazione dinamica sono infatti scandite dall'interdipendenza complessa tra:

- a. abitudine
- b. emozione
- c. cognizione

Di un ordito compatto di *sensemaking* che si forgia attraverso interazione e socialità dell'esperienza con appropriata selezione delle risorse informative e di conoscenza utili a migliorare la nostra azione in un contesto dato e prospettico dentro verifiche di plausibilità e realismo delle decisioni e delle loro conseguenze nello spazio e nel tempo. Eventi esterni ed interni delle organizzazioni si interfacciano e integrano perché vi è una sensibilità comune degli attori tra piccoli e grandi eventi che molecolarmente si uniscono osmoticamente connettendo segmenti lavorativi e privati, organizzazione e famiglia. L'interazione comportamentale produce osmosi e i risultati dell'azione si riverberano tra interno ed esterno rendendolo poroso, affermandosi la centralità delle emozioni e dei sentimenti, da riconoscere e "accompagnare". Perché, essendo questa una esperienza individuale e situata in un contesto è il soggetto che osserva-agisce a costruirla socialmente sulla base dei propri valori, dei *feed-back* e delle risonanze molteplici e plurali che ne scaturiscono. Questa realtà perciò cambierà in base alle percezioni dell'osservatore dal contesto e dalle proprie reazioni emotive e non, che vanno comprese lungo tutta la catena emotiva e motivazionale (fig. 8.7).

Figura 8.7 Catena "emotiva", Tessuto motivazionale, Azione situata



È Weick – oltre 30 anni fa - tra gli studiosi di organizzazione che per primo focalizza l'attenzione sul *pluralismo sociale* di questa costruzione all'interno del perimetro organizzativo, enumerando sette caratteristiche generali del *sensemaking* (fig. 8.8).

Le 7 caratteristiche del sensemaking

- a. fattore costruttivo di una *identità propria*;
 - b. fattore *retrospettivo* perché diamo senso alle cose solo ex-post;
 - c. fattore di *interazione* nella costruzione di ambienti di senso;
 - d. fattore *processuale sociale* perché si compone e deriva da esperienze comuni e non solo da semplici significati;
 - e. fattore *continuativo e cumulativo* perché va oltre le singole esperienze, generando emozioni capaci di creare senso;
 - f. fattore *selettivo* di informazioni tra diversi contesti ed esperienze di riferimento capace di porle in ordine di rilevanza per le esperienze successive;
 - g. fattore di *plausibilità* piuttosto che dall'accuratezza, per rilevare il realismo (delle ipotesi o delle pratiche) piuttosto che la loro eleganza o rigore.
-

Figura 8.8 Caratteristiche del sensemaking

Da un punto di vista organizzativo, allora, spetta al management, da una parte, rilevare le *mappe mentali* utili a ricomporre discrepanze e conflitti tra i diversi individui e /o gruppi. Dall'altra, tuttavia, va promossa l'autonomia e flessibilità esperienziale delle persone, perché trovino la propria strada e scelgano la via migliore per l'emersione dei loro potenziali sulla base del benessere percepito (o atteso), perché in questo modo si libereranno tutte le risorse utili alla creatività e innovazione, individuale, grupppale, organizzativa. Minimizzando i conflitti o scegliendo consensualmente di cambiare esperienza, nell'interesse di entrambi, quando non emergessero le condizioni utili, emozionali e di clima (oltre che di *life career*), a questa convergenza virtuosa di medio-lungo termine verso un *life-long learning*.

Per le ragioni sopra accennate, dagli anni '90, lo studio delle emozioni è divenuto un centro fondamentale della traiettoria di ricerca, formazione e azione in psicologia e, dalla scuola alle aziende, si lavora sulla coscienza e conoscenza emotiva e si allena l'intelligenza emozionale. Nelle organizzazioni (o in famiglia), nei luoghi di lavoro e nelle relazioni sociali diviene essenziale conoscersi e ri-conoscersi per riuscire a frenare o contenere, per esempio, emozioni negative come la rabbia, controllare la paura, gestire il disgusto relazionale per avviarsi ad una convivenza sostenibile e di senso. Non semplicemente con tolleranza, ma con accoglienza sincera, dialogo e comprensione delle ragioni dell'Altro. Perché tutte le nostre decisioni quotidiane sono spesso influenzate e canalizzate attraverso (o da) emozioni che alimentano percezioni e consentono di mappare i contesti con focalizzazione dei sentimenti morali (positivi) – già descritti da David Hume e Adam Smith oltre 250 anni fa - e nei quali assumere decisioni e un agire consapevoli e responsabili. Gli studi di Jorge Moll del *Laboratorio di Scienze Cognitive e Neuroscienze di Rio de Janeiro* vanno proprio in questa direzione. Ovverossia, in primo luogo, disegnare i meccanismi psico-neuronali che sovra-intendono alle scelte umane e generano le preferenze sociali e che vengono modellati dai sentimenti morali, dai valori e come, in

secondo luogo, sono modificati da esperienza e cultura così come dalle onnipresenti protesi neuro-tecnologiche.

Le sfide del cambiamento nelle organizzazioni dinamiche che manipolano conoscenze in un'arena di competizione globale impongono la *smartness* di organizzazione e lavoro insieme, mettendo a valore l'unica preziosa risorsa autentica delle imprese moderne: la *mente delle persone*, le loro *emozioni* e i *sentimenti morali*. Dinamismi e apertura delle menti che con le emozioni mobilitano potenziali individuali, di gruppo e di comunità organizzative per alimentare leve diffuse di un apprendimento per apprendere in forme sperimentali e laboratoriali costruttive di creatività, dove il capitale fondamentale sono le relazioni tra persone mediate dal *capitale semantico* che queste modellano e realizzano.

Ma le persone agiscono e costruiscono relazionalità in un contesto spesso largamente situato che va indagato, soprattutto nelle organizzazioni, per cogliere natura e trasformazione di quell'agire per comprenderlo e migliorarlo "oltre" individualismo ed egoismo, attenuando anche gli eccessi di antropocentrismo.

8.4 - Contesti di azione umana e multisensorialità risonante: le sfide organizzative di una relazionalità situata nei processi di coordinamento

L'*azione umana* – come ampiamente confermato da molteplici studi ormai classici sull'apprendimento organizzativo¹⁸⁴ - non avviene come espressione individuale di un soggetto che apprende in modo isolato e autoreferenziale ma, primariamente, dall'interdipendenza tra processi individuali e collettivi. Secondariamente, l'interazione tra esseri umani avviene in un contesto di artefatti materiali (luoghi, tecnologie, oggetti) e immateriali (codici, rappresentazioni, culture) che ne mediano la co-costruzione relazionale e ne determinano specifici esiti, positivi o negativi, oppure neutri. E ciò avviene attraverso l'incrocio, scambio e ibridazione tra *conoscenze tacite e codificate*, a là Nonaka (1992), elaborando e rielaborando *capitale semantico*. La *tacitness* è espressione di una contestualità di prossimità, non facilmente replicabile e trasmissibile se non attraverso imitazione e comparazione all'interno di uno stretto rapporto tra un individuo e l'altro (o più d'uno, che co-agiscono nello stesso spazio-tempo), che riguarda strettamente quel rapporto e quello solo e perciò non facilmente trasferibile, alimentandosi di consuetudini e tradizioni dentro un processo di coordinamento "fluidico". Mentre, una *conoscenza codificata* si forma in uno spazio-tempo strutturato e - anch'esso - spesso codificato che consente attraverso specifici codici di essere trasferita e replicata, anche indipendentemente dal contesto. Anzi, in questo caso, siamo in condizioni generative

¹⁸⁴ Argyris e Shon, 1978; March e Olsen, 1975; Nonaka e Tacheuchi, 1995.

sostanzialmente a-contestuali, dove la tecnologia e/o la densità di pratiche codificate svolgono un ruolo determinante nella trasferibilità e dunque nelle procedure di coordinamento e nel lavoro collaborativo. È peraltro chiaro, che una conoscenza codificata ha necessità di un contesto adeguato per essere trasferita al meglio e con maggiore efficacia e quindi *tacitness* e *codified knowledge* tendono a toccarsi ed integrarsi continuamente come in un aula di formazione, intrecciandosi in varie forme al capitale semantico. Certo, più si passa da un'aula universitaria ad un'aula della scuola materna, intrecci e composizione tra conoscenze codificate e tacite muta radicalmente, da una prevalente presenza di conoscenze codificate (e in buona parte a-contestuali e replicabili) si passa ad una prevalente conoscenza tacita e contestuale e dunque non facilmente replicabili in modo seriale.

La concezione volontaristica dell'azione umana che è cresciuta dentro il solco del positivismo logico e dell'individualismo metodologico e che ritroviamo in Max Weber come in Raymond Boudon o in John Elster rimane prigioniera – nonostante gli avanzamenti – di un agire soggettivistico. Un approccio che rimane legato a categorie analitiche come quelle di “interesse, intenzione, razionalità, motivazione”, connesse in parte all'utilitarismo, e/oppure a quelle di “coscienza e stato mentale” coerenti con la fenomenologia.

Un insieme di categorie che faticano a misurarsi esplicativamente con fenomeni di *interazione situata* entro ambienti delimitati, che sono quelli che ritroviamo nella maggioranza dei casi di organizzazioni grandi o piccole, dove agiscono piccoli gruppi, normalmente delimitati e impegnati in compiti circoscritti. In questi casi le attività cognitive non hanno a che fare solo con la mente degli individui, ma anche con elementi materiali (e immateriali) del contesto e – soprattutto – con altre persone. È già Norman (1988, trad. it, 1990) che ci segnala che gran parte delle nostre conoscenze quotidiane ha sede in un mondo che è “fuori” dalla nostra mente, seppure con esso - potremmo dire – risonante, ossia in continuo rimbalzo o *feed back* dentro un contesto situato di altre menti, corpi, oggetti e certamente rappresentazioni e simboli.

Le categorie che si “oppongono” sono allora quelle della scheda ripresa sotto (fig. 8.9).

Categorie opposte situazioniste -soggettiviste	
Situazionismo	Soggettivismo volontaristico
● Azione situata ● Conversazioni/discorsi/pluri-linguistici ● Conoscenze/memoria distribuita nello spazio ● Lavoro cooperativo multi-competenza ● Corsi di azione processuale ● Mantenimento attenzione ● Coordinamento reciproco ● Discrezionalità ● Embedded/embedded ● Comunità di Pratica	● Azione programmata (plan) ● Linguaggi come competenza accessoria specialistica ● Conoscenza/memoria mentalista ● Lavoro individuale ● Piani di azione/regole/procedure ● Segmentazione compiti ● Divisione del lavoro (gerarchia) ● Standardizzazione ● Processi mentali ● Comunità di individui (singolarità)

Figura 8.9 Categorie “opposte” tra soggettivismo e situazionismo

Le persone non sono individui “neutrali” che si muovono in uno spazio senza memoria e senza conoscenza, ma agiscono in base ad un posizionamento nello spazio dei luoghi, degli oggetti (materiali e immateriali) e delle persone (altre) entro competenze plurilinguistiche formative di *capitale semantico*¹⁸⁵ come ibridazione-contaminazione tra saperi codificati (espliciti e trasferibili) e contestuali (taciti e non trasferibili). Processi supportati spesso da permeabili e porosi tessuti e stati di intelligenza emotiva, di persone, gruppi, comunità. Ciò che avviene seguendo informazioni contenute in scritti (codificazione) e/o in funzione di interazioni verbali (mediate da consuetudini e tradizioni più o meno consolidate e contestuali) con specifici interlocutori e attraverso specifici artefatti acquisiti nelle *comunità di pratica* o società di riferimento. Il ragionamento e il lavoro pratico, seguono allora logiche situate di un contesto fatto di oggetti, supporti visivi, tattili, olfattivi, uditivi – e quindi plurilinguistici - che ci aiutano a ricordare, comparare, misurare, valutare e decidere. Il lavoro delle persone (anche mentale), che, in generale, avviene in un contesto spazio-temporale attivo non neutrale e condizionante con il quale si sviluppa una interazione reciproca di influenze che co-agiscono alla realizzazione di molteplici scopi e funzioni, caratterizzate da condivisione e cooperazione¹⁸⁶.

Il tessuto emozionale - esso stesso non indipendente dal contesto di azione - in questa complessità, diviene essenziale alla buona realizzazione del processo di coordinamento e

¹⁸⁵ Cfr. Sotto, paragrafo su *capitale semantico* nel significato proposto da Luciano Floridi in *La Quarta Rivoluzione*(2017)

¹⁸⁶ Bruni, Gherardi, 2007, p.32-35

ai suoi esiti, alla sua efficacia ed efficienza¹⁸⁷. Gli studi citati (Gobo et al, 2009) ci consentono in particolare di segnalare che spesso si può raggiungere un obiettivo con la stessa efficienza ma con modalità differenziate. Una di queste è a volte quella di “forzare” le procedure standard consolidate e dunque deviando dalle regole rispetto alla situazione contingente, che quelle stesse regole dovrebbero equilibrare o regolare. Questo viene realizzato proprio con la ricerca di un diverso bilanciamento tra conoscenze tacite e conoscenze codificate attraverso l’adozione di procedure euristiche o “scorciatoie” che facilitano la soluzione del problema o liberano i “colli di bottiglia”, anche assumendo a volte un livello di rischio (“controllata”) con decisioni arbitrarie che tuttavia consentono di raggiungere efficacemente l’obiettivo, che nel caso della scelta e ricerca delle ambulanze del 118 possono anche salvare vite umane¹⁸⁸.

L’organizzazione sembra funzionare meglio attraverso una sorta di “inosservanza proattiva” – come nella scelta delle ambulanze del 118 - come trasgressione processuale che alimenta una superiore efficienza che migliora l’organizzazione, ma che dall’altra parte, mostra anche l’inefficienza-inefficacia di specifiche regole procedurali che andrebbero cambiate e che potranno essere cambiate. Ciò avviene in funzione anche di una sorta di “allineamento” dell’organizzazione attraverso la percezione di informazioni che anticipano i processi, perché vengono percepite prima che il processo si dispieghi anticipandone eventuali “colli di bottiglia” e che deriva da quello che la letteratura definisce come “mantenimento di un orientamento comune”. Gli operatori sul processo lasciano il controllo “lineare” della procedura per adottarne uno “in parallelo” cogliendo utili informazioni dal contesto e dalla contiguità o prossimità con gli altri operatori su altri punti della linea. Si offrono soluzioni prima che i problemi compaiano.

In questo caso, l’efficacia del coordinamento si raggiunge proprio con la ricerca continua di quell’equilibrio citato sopra tra conoscenze tacite (non trasferibili e percepite dagli operatori in linea sulla procedura) e conoscenze codificate contenute nella procedura stessa e che gli approcci etno-metodologici tendono a sottolineare descrivendoli chirurgicamente¹⁸⁹.

Una ricerca di equilibrio tra tacito , codificato e semantica che è sostenuta attraverso un rilevante coinvolgimento delle persone nel loro coordinarsi e da una attenzione emotiva costante, motivata e partecipante che il semplice rispetto delle procedure non consente,

¹⁸⁷ Gli studi di Gobo et al. sul servizio del 118 di intervento e assistenza medico-sanitaria sono esplicativi di questi processi in particolare per quanto riguarda l’impatto tra pratiche consolidate, regole, procedure ed emozioni nell’assegnare efficacia alle attività complessive.

¹⁸⁸ Cfr. Gobo, cit.

¹⁸⁹ Heath e Luff, 1992; Fele, 2007, 178-182

per spostare in continuo il punto di congiunzione dinamica (attraverso linguaggi semantici e segni specifici) tra *tacitness and codified procedures*. Dunque, un potente dispositivo cognitivo-emotivo utile ad anticipare l'avanzamento dei processi e la loro efficacia, oltre che l'efficienza.

Sempre l'indagine etnografica del servizio del 118 mostra che la stessa corporeità o fisicità fa assumere centralità ai rapporti interconnessi tra *corpo-mente-emozioni*, dove il corpo non è un semplice hardware o supporto fisico dell'azione, ma una componente software perché migliora attenzione, ascolto e comprensione e perciò contribuisce ad una risposta efficace di fronte a problemi emergenti lungo la linea procedurale. L'attenzione stessa allora è fatta di cognizione, emozione e fisicità e anzi potremmo dire che le emozioni tengono in equilibrio le componenti cognitive e fisiche dell'attenzione, generando una sorta di "fisicità attentiva"¹⁹⁰.

I rapporti tra mente e corpo, tra cognizione ed emozione consentono di legare compiti individuali ad un lavoro collettivo complesso come orientamento comune all'attività quale attenta comprensione del *frame delle situazioni emergenti*, anche come apprendimento condiviso di una squadra o di un team di lavoro.

La stessa comunicazione – analizzata nel caso del 118 - è mediata da supporti fisici, come per esempio i *post-it*, che quasi tutti gli operatori appiccicano al proprio PC o sul tavolo. Monitor e desk diventano ostacoli o risorse a seconda del contesto comunicativo che diventa verbale per richiamare attenzione di colleghi fisicamente distanti o che stanno oltre un vetro in altro spazio connesso solo visivamente, come una sorta di "allineamento collettivo della linea di lavoro" sulla base di un fine non ufficialmente previsto dalle procedure. È evidente che il programma standard è modificato dall'azione in un contesto situato dove è la stessa comunicazione a divenire situata e che impone discrezionalità devianti necessarie ad allineare i processi, accelerandoli o anticipandoli, dato che le macchine (computer, stampanti, auto, schermi, sensori, ecc.) non vedono e non sentono, non percepiscono la situazione. È la mappa situata delle conoscenze tacite che consente di "adattare" le regole scritte e codificate nell'avanzamento dei processi attraverso un'assunzione di responsabilità nell'azione da parte degli operatori, a volte frenati dalle direzioni e dal management secondo schemi burocratici e rigidi, che ancora una volta agiscono per separare menti e corpi, cognizione ed emozione.

Una conferma ulteriore di quanto la letteratura e le pratiche mostrano da anni, e cioè che ruoli e compiti implementati nelle pratiche lavorative spesso divergono dalle funzioni assegnate dagli organigrammi aziendali che solo il tessuto emozionale, partecipato e

¹⁹⁰ Heath e Luff, 1992, cit.

motivato - tende a mantenere in equilibrio, anche evitando anarchie e disfunzionalità e che un rinforzo “burocratico” delle regole può accrescere invece che ridurre.

Il miglioramento del clima aziendale e la ricerca emozionale attiva, intervengono proprio su queste dimensioni allineando tacito-codificato-semantic, mente-corpo e individuale-collettivo. Perché la semplice *disponibilità di informazioni* è condizione necessaria ma non sufficiente per il mantenimento di linearità, sicurezza ed efficienza operative, dovendosi capire più in profondità come queste informazioni sono usate e quale il loro contenuto, come vengono interpretate dagli operatori sulla linea e che effetti hanno sul lavoro collettivo di coordinamento. Così come le nuove tecnologie non risolvono tutti i problemi di coordinamento se quelle stesse tecnologie non vengono pensate e disegnate per supportare un lavoro collettivo e il suo coordinamento. Da qui un approccio alla progettazione definito *user-centered-design* orientato allo studio delle pratiche di lavoro e di coordinamento quotidiano che sia in grado di facilitare il lavoro di articolazione dello stesso (Bruni, Gherardi, 2007). Ciò deriva dalla crescente consapevolezza che i processi di standardizzazione di sistemi informativi, reti informatiche, processi di lavoro, siano sempre da preferire, ma indagini e ricerche varie confermano che questi debbano accompagnarsi al mantenimento di un certo grado di *discrezionalità dell'attore*. Dunque, autonomia e discrezionalità dovrebbero rappresentare prerequisiti nella progettazione – soprattutto standardizzata - dei processi informatici, informativi e di lavoro, proprio agendo e mappando meglio e con più efficacia l'impatto fra emozioni e organizzazione che ne sono alla base e non possono rappresentarsi come marginali o devianti, ma come costanti dell'eco-sistema aziendale. La progettazione di nuove tecnologie e di sistemi informativi o di stringhe di procedure formali deve porre al centro le modalità con le quali le persone “costruiscono e agiscono” una interpretazione condivisa della stessa informazione e questo dipende dalla robustezza del tessuto emozionale e dal suo monitoraggio continuo per la migliore convergenza verso obiettivi condivisi.

Che fa dell'investimento in formazione per un apprendimento dinamico e costante forse il più rilevante investimento dell'impresa dinamica che guarda al futuro costruendo la propria resilienza, cioè “costruendo un futuro possibile e sostenibile” agendo sulle pratiche dell'oggi.

8.5 - Competenze e capacità tra stati emotivi e motivazionali accoppiando il “saper fare” ad un “saper essere”: dal *work engagement* al gruppo

Se guardiamo al rapporto tra competenze specialistiche (o tecniche) e competenze emozionali, va sottolineato che, se le prime vengono esercitate attraverso scarse o

contenute *capacità umanistiche* (che sono innanzitutto emozionali) i sistemi organizzati segnalano basse performance, bassa creatività e produttività inadeguate. Anche se le competenze tecnico-specialistiche sono ben formate ed efficienti hanno - da una parte - necessità di contestualizzazione e, dall'altra, di essere veicolate lungo solidi stati motivazionali, fluidificati da investimenti emotivi diffusi, investendo sulle relazioni tra le persone e gruppal. Costituendo un contesto favorevole a produrre osmosi e prossimità per ascolto, collaborazione e co-progettazione investendo sui potenziali relazionali e sull'empatia, sulle reciprocità. Ecco perché una formazione strettamente tecnica o funzionale non è più di per sé sufficiente e necessitiamo di innescare quelle competenze tecniche entro un quadro formativo di tipo umanistico e linguistico per facilitare l'emersione e riconoscimento delle emozioni e poi dei sentimenti morali, da canalizzare e scegliere. Nel quale il "*saper fare*" deve incardinarsi in un solido "*saper essere*" per potersi aprire ad una interdisciplinarietà multi-competenza della quale il contesto crescentemente digitale e la *sociability* del quale è immerso ha necessità strutturale. Supportando le persone nelle organizzazioni a conoscere meglio se stesse, attivando ed esplorando i potenziali emotivi.

Per esempio, nello sforzo di riconiugare vita lavorativa-professionale e vita extra-lavorativa o familiare, conoscendo anche quelle caratteristiche emotive apparentemente distanti da una traiettoria professionale come la *resistenza* al dolore, alla fatica o all'abbandono, a comprendersi ed amare anche quando le passioni si attenuano e interviene il distacco o una prossimità fredda, ad apprezzare, gestire e accogliere la commozione. Costruendo nelle organizzazioni reti personali e senso di comunità all'interno di una maggiore performance sociale prima che economica o efficientistica. Limitandosi o contrastando i danni di comportamenti eccessivamente egoistici, individualistici ed egotici che distruggono comunità scavano "vuoti" alla comprensione del contesto e frammentano le organizzazioni. Le organizzazioni devono tuttavia evitare di "schiacciare" le identità individuali dentro un presunto *spirito di squadra*, che può essere generatore di conformismi standardizzanti ed omologanti. Per comporre e guidarle verso una comune valorizzazione nella diversità dialogante per accendere le creatività individuali e gruppal nello scambio in grado di sollecitare e sviluppare collaborazione e cooperazione attraverso un adeguato *work engagement* che coinvolge come noto gli stati emozionali profondi.

La nota definizione di *work engagement* sottolinea l'esistenza di un legame tra coinvolgimento emozionale e performance nei luoghi di lavoro, tramite la triangolazione di investimento emotivo, fisico e cognitivo del lavoratore nello svolgimento delle sue mansioni, routinarie e non routinarie, standard e non-standard, bilanciando opportunamente motivazioni intrinseche ed estrinseche, andando oltre i confini

prestazionali verso una *life career* e non semplicemente una *task career*, come già detto sopra..

Il risultato, è la contemporanea definizione di *work engagement*, che non si riferisce ad *una sola* fonte di coinvolgimento lavorativo, ma estende il concetto agli elementi di cui è composto: stati psicologici, performance, attitudini, e le loro combinazioni anche rispetto alla vita extra-lavorativa che il WA vorrebbe integrare in policy mirate di azienda e territorio. Il termine è molto ampio ed eterogeneo, e per questo è forse meglio richiamarne – pur sinteticamente - alcune sue diverse declinazioni, in modo da comprenderne più a fondo significato e trasformazioni.

In primo luogo, il *Trait engagement*: che è considerata la disposizione-orientamento del singolo quale attitudine personale a fare esperienze della realtà da un particolare punto di vista. A parità di condizioni, alcuni lavoratori saranno naturalmente più coinvolti di altri nelle loro mansioni e attività. I segni distintivi degli individui predisposti a presentare un'elevata partecipazione emotiva in relazione ai propri incarichi sul posto di lavoro includono:

- orientamento motivazionale;
- personale tendenza all'essere consapevoli e proattivi;
- coscienziosità ed affettività positive;

In secondo luogo, lo *State engagement*, che include in sé il concetto di *Trait engagement*, può essere descritto come uno sforzo discrezionale (o come una specifica forma di sforzo) per un compito aggiuntivo e non ordinario. I dipendenti possono sentirsi diversamente coinvolti nelle loro mansioni a seconda del loro stato psicologico, delle condizioni del luogo di lavoro e della natura dei loro compiti quotidianamente, rendendosi protagonisti di sentimenti morali quali:

- soddisfazione e vigore
- coinvolgimento e concentrazione
- energia ed entusiasmo verso il lavoro e il valore che creano in azienda
- *empowerment*

Trait engagement e *State engagement* si traducono perciò nella loro manifestazione comportamentale – in terzo luogo - tramite il concetto di *Behavioral engagement*, definito come un'attitudine ad intraprendere o esplorare nuove opportunità, con propensione verso comportamenti innovativi, quale sforzo profuso in comportamenti in-ruolo ed extra-ruolo, osservabili tramite:

- *Organizational Citizenship Behaviour*
- iniziativa personale ad agire spontaneamente e col solo fine di incrementare le proprie performance a prescindere dalla politica aziendale;

- volontà di assumere nuovi compiti dando un contributo concreto e accrescendo il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione;
 - coinvolgimento con gli altri (colleghi, leader)
 - capacità di adattamento alle circostanze lavorative ed alle necessità emergenti.
-

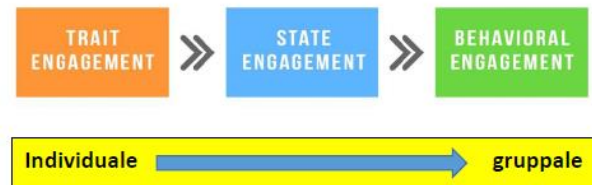


Figura 8.10 Tipi di *engagement*

Il concetto di *engagement* (fig.8.10) può dunque essere considerato come *bidirezionale* all'interno dei contesti di relazione tra l'azienda e i suoi stakeholder, all'interno dei quali si è sempre ragionato premettendo la disposizione di alcuni pilastri intesi sia come riferimenti che come obiettivi: fiducia, soddisfazione, *commitment* e mutuo controllo degli effetti conseguiti.

E' allora rilevante sottolineare l'imprescindibile e contemporanea presenza di tre elementi dell'*engagement*, responsabili della multidimensionalità del concetto che "superano" le singole prestazioni individuali dentro un contesto prestazionale articolato e complesso, in molti casi multifunzionale:

- la *dimensione fisica*, responsabile del ritmo di produttività del singolo, ed influenzata dalla competitività tipica dell'ambiente lavorativo, dove i ruoli e i comportamenti del gruppo vengono modellati dal contributo dei colleghi, che fungono da *benchmark*, creando un incentivo a migliorare costantemente i propri risultati, seppure non più o non sempre individualizzabili in modo preciso;
- la *dimensione cognitiva*, cruciale per evitare il rischio di adempiere in modo non accurato alle proprie mansioni, e per favorire un ottimo livello di performance, libero da errori operativi, ma connessa e condivisa con altri colleghi;
- la *dimensione emotiva*, resa possibile dal sistema di connessioni presente tra i lavoratori che operano sinergicamente per il raggiungimento di obiettivi organizzativi comuni, e che possono così ottenere prestazioni più complete e concrete.

È evidente, da questa schematica ricognizione, come assuma centralità la componente sovra-individuale o grupppale dentro una sorta di *emotional engagement*. È quindi utile svilupparne alcuni elementi sotto il profilo degli effetti emotivi relativi alla *felicità possibile* in un contesto organizzativo e di lavoro dati. Un contesto, dove il “saper fare” viene crescentemente incardinato in un “saper essere” cognitivamente ed emotivamente denso di collaborazione e interazione, non più individuale ma di gruppo.

8.6 – Diffondere “felicità al lavoro” costruendo un “lavoro felice” agendo sull’intelligenza emotiva grupppale (PACES) verso l’azienda thriving

Il percorso di diffusione della felicità sul lavoro è - per le cose dette sopra - un processo complesso e di medio-lungo termine che si intreccia con la costruzione di un lavoro felice. A partire dalla generazione di uno scopo e creando attorno ad esso amicizie, prossimità ed entusiasmo orientato a sostenere uno sguardo di speranza sul futuro. Uno dei veicoli chiave per realizzare organizzativamente questi obiettivi è la costruzione arborescente di un (micro) *gruppo di riferimento* dove si possa gemmare la fiducia-riconoscimento nei/dei potenziali e la positività necessari ad una valorizzazione di medio-lungo termine, attraverso una prima condivisione di scopi, norme e visione, con i quali guardare positivamente ad un orizzonte di senso davanti a noi. Un gruppo dove ricevere il necessario riconoscimento dei propri obiettivi e dei risultati raggiunti e dove il rispetto del sé (e degli altri) in un rapporto tra pari, sia la risorsa abilitante e scatenante fondamentale di un lavoro significativo e di senso, intelligente oltre che utile, anche come barriera discriminante verso comportamenti e culture “negative”. Chiave di mobilitazione, formazione e manutenzione del *capitale semantico*. Per questo, non basta un’amicizia genericamente intesa o un’erogazione di empatia diffusa ma equidistante e fredda, ma per raggiungere obiettivi personali e aziendali insieme serve, costruire attivamente “gruppalità”:

- a. impegnarsi a mantenere la qualità dell’atmosfera del gruppo;
- b. sviluppare l’individuazione di scopi comuni e di una visione condivisa;
- c. formulare norme capaci di facilitare l’emersione di tutti i potenziali emozionali dei componenti il gruppo;
- d. salvaguardare la “diversità grupppale” favorendo inclusione ed evitando comportamenti eccessivamente esclusivi o pregiudiziali;
- e. creare ambienti favorevoli, vivaci, coinvolgenti, divertenti, accoglienti e rilassati.

Un processo che è parte integrante della costruzione di una cultura aziendale allargata, condivisa e inclusiva di cui sono costitutivi il nostro modo di pensare e di vivere le emozioni mettendo all’opera i nostri potenziali e quelli del gruppo, facendo emergere tutti i talenti possibili, tracciando un sentiero verso un lavoro felice, diffondendo gioia e

felicità, anche come fattore di sicurezza. Sono le culture aziendali più aperte al nuovo, creative, adattabili, collaborative, resilienti e inclusive.

Certo, non tutte le culture aziendali consentono di realizzare questo sentiero verso un pezzo di felicità se non con sofferenza e fatica e dunque producendo infelicità. I maggiori ostacoli li troviamo in:

- i. eccesso di pressione per risultati di breve termine;
- ii. eccesso di pressione gerarchica contro il dissenso;
- iii. eccesso di pressione da antagonismo-competitivo;
- iv. eccesso di ridondanza verbale senza valori e fatti;
- v. assenza di chiarezza sulla visione;
- vi. assenza di rispetto;
- vii. assenza di apprezzamento;
- viii. eccessivo pessimismo;
- ix. eccessi di intolleranza;
- x. assenza di equità e giustizia;
- xi. assenza di equilibrata meritocrazia¹⁹¹.

Un insieme di condizioni che emotivamente creano sfiducia, paura, cinismo, rabbia, enormi sprechi di tempo, energie e talenti e dunque con esiti diffusi di infelicità che si traducono spesso in assenteismo, rinuncia alla partecipazione, chiusura. Alla lunga, generano confitto, distacco e rottura con soluzioni di *exit* per superare sofferenze, ingiustizie e, a volte, anche danni comportamentali. Abbiamo invece bisogno di prosperità emotiva, nella condivisione e nell'inclusione, sviluppando integrità, giustizia, equità, valorizzazione delle differenze come contributo alla creatività, non disgiunte da compassione e umanità di trattamento. Perché questa è la strada per assicurare il diritto alla crescita e allo sviluppo personale dell'individuo, nella valorizzazione di tutte le virtù e valori fondamentali (come onestà, gratitudine, indulgenza, saggezza, affetto) coerentemente con la crescita di una visione condivisa dell'organizzazione per una superiore profittabilità accoppiata con gli scopi più elevati dell'uomo verso una società più giusta. Un approccio che produce sicurezza per ogni persona intesa come "*protezione attiva*" dagli errori.

Per questo abbiamo bisogno di *leader pregnant*, empatici ed emozionalmente ispirati che ci diano le giuste motivazioni e stimoli superiori al miglioramento per mobilitare e promuovere le passioni, trattando efficacemente i conflitti, stimolando ad imparare dagli errori e festeggiando insieme e con entusiasmo i successi tanto quanto le sconfitte.

¹⁹¹ Annie McKee, pp. 170-172

Le “culture del gruppo” nelle organizzazioni vanno valutate guardando ai miglioramenti di clima, con riduzioni di conflitti e attenuazione di tensioni, ansie e stress dentro un nuovo e costruttivo *spirito di squadra*, agendo su tono, tenore e clima gruppale. Facendo emergere la consapevolezza del *paesaggio emotivo* del gruppo stesso con effetti di rispecchiamento, dove non basta il linguaggio del corpo o il semplice incitamento nel breve termine, ma facendo emergere le emozioni positive ed esplorando la natura di quelle negative riducendo frustrazioni, paure e cinismo, opponendovi disponibilità, solerzia verso gli altri, ascolto, speranza, visione del futuro. In questo modo, creando una felicità condivisa che come una *palla di neve* si auto-sostiene e rotolando si auto-alimenta con noi parte della forza positiva di quella corsa ad accrescersi. Noi possiamo fare molto perché la corsa sia positiva invece che negativa, e tutto ciò dipende dalla capacità di riconoscere, gestire e valorizzare le nostre emozioni creando comprensione e vantaggi appropriabili da tutte le persone che formano il gruppo con atteggiamenti trasparenti, corretti, responsabili e, soprattutto, generosi.

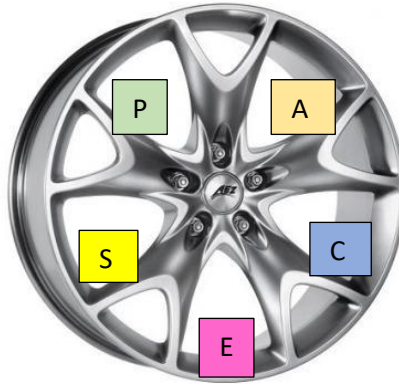
Lo strumento di questo percorso verso una felicità *sul/del* lavoro è allora l’adozione di *norme di gruppo* generate e governate da *intelligenza emotiva “gruppale”* che dipendono dal nostro modo di lavorare insieme, di condividere e mettere in comune, comporre speranze e visioni, secondo alcune utili regole del gioco:

- a. sforzo di accogliere il punto di vista dell’altro;
- b. disponibilità costante verso le persone;
- c. accettazione delle persone per quel che sono e che fanno;
- d. costruire legami a prescindere dal ruolo e dalle competenze;
- e. trasparenza di dialogo e onestà;
- f. accettare con coraggio la gestione del conflitto come fisiologica, purché non distruttiva;
- g. sapere cambiare idea senza cadere nel “personale”;
- h. sapere guidare e anche seguire e non solo quando necessario e/o utile, ma anche quando è semplicemente divertente;
- i. condividere il successo come risultato collettivo e condiviso, così come le sconfitte e gli errori;
- j. sviluppo di norme per saldare senso di appartenenza e identità: linguaggio, tradizioni, consuetudini riconoscibili.

Cinque le intelligenze sollecitate, ibridate e contaminate dalla gruppaltà e che scorrono in un cerchio continuo una dentro l’altra mantenendo equilibrio e stabilità nel cambiamento:

A – i.pratica; B – i.analitica; C – i.creativa; D – i.emotiva ; E – i.sociale. PACES (ritmi) ¹⁹² .

PACES - Il cerchio dell'intelligenza grupale



La struttura grupale forma e realizza un microcosmo nel quale assumersi responsabilità individuali e collettive, che sono primariamente culturali ed emotive, (prima di essere negoziali e/o prestazionali) quale sentiero per scegliere responsabilmente ed essere contemporaneamente razionali e creativi, efficienti e felici.

Una condizione emotiva che ci predispone alla migliore traiettoria *di apprendere ad apprendere*, anche disimparando e reimparando, per conoscere di più e meglio con meno quale chiave ecologica dell'azienda *thriving* per generare prosperità ¹⁹³ .

Riepilogo

Quali sono i principali processi di *change management* descritti nel capitolo?

Cosa si intende per intelligenza emotiva?

Cos'è il *sensemaking*?

In che modo si può creare *engagement* in azienda e perché si parla di lavoro "felice"?

Cosa è l'intelligenza emotiva grupale ?

¹⁹² **P** = organizzazione efficace dei processi secondo regole condivise; **A** = integrare scelte di breve, medio e lungo periodo per costruire l'inimitabilità dalla concorrenza entro una visione d'insieme; **C**= realizzare la rottura efficace delle regole verso una creatività condivisa anticipando le minacce e sorprendendo i concorrenti; **E** = offre serenità e concentrazione per governare le complessità in senso olistico, motivando le persone e coinvolgendole, nella responsabilizzazione e accoglienza nel miglioramento continuo; **E** = equilibrio nella correttezza e trasparenza delle regole con etica e comportamenti codificati.

¹⁹³ Ricerca Mercer, 2018 ad 800 responsabili HR e Ceo nei cinque continenti. Cfr. Nota 277 nelle Conclusioni

9

Conoscere disimparando e reimparando. *Emotional bridge*: dai saperi alle competenze esperienziali alla creatività condivisa, per un apprendimento sperimentale-laboratoriale

Per arrivare ad un'organizzazione "emotiva" è fondamentale superare quegli *emotional bridge* per ridurre o eliminare le rigidità gerarchiche e da comandi esecutivi delle organizzazioni tradizionali. Per fare ciò servono anche processi di *unlearning* e percorsi di esperienzialità collaborativa. Inoltre, uno dei procedimenti per avviare il cambiamento è utilizzare quello che viene definito *scaffolding* con il quale aiutare l'apprendimento e rafforzare i processi di cooperazione e cooepetizione nell'ascolto e interazione

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- *Emotional bridge*;
 - Processi di *scaffolding*;
 - Relazioni e apprendimento;
 - Processi emotivi dinamici.
-

9.1 Introduzione

La transizione post-fordista tra paradigmi differenziati (post-razionalisti) di conoscenza necessita allora di *emotional bridge* per le molteplici razionalità (ante e post) che consentano di "superare" rigidità e monodirezionalità di un apprendimento lento e replicativo ad innovazione incrementale e data. Una gestione delle emozioni nelle organizzazioni atte ad accompagnare l'emergere di creatività condivise tra blocchi e

piattaforme di conoscenze differenziate – potremmo dire - tra *serendipity* ed *exaptation*¹⁹⁴ digitali, laboratoriali ed esperienziali. In questi contesti ad elevato tasso di innovazione si tratta di conoscere disimparando e reimparando velocemente, guardando meno ai prodotti in sé per apprendere dalle competenze. Evitando di rimanere ostaggi delle conoscenze consolidate e di vischiose *path dependence* con la saldatura tra emozioni ed esperienze emergenti. Chiave fondamentale per esplorare i potenziali di creatività emergenti lungo i confini porosi tra conoscenze depositate in settori applicativi differenziati dove accendere molteplici e nuove competenze condivise, plurifunzionali e multi-tecnologiche, dalla robotica al packaging, dalla meccatronica al biomedicale, dall'agro-industria alle *life science*, dal turismo esperienziale all'artigianato di pregio alla bio-agricoltura di montagna.

“*Sapere è potere*”, un motto nel quale illuministicamente ci riconosciamo da almeno quattro secoli (secondo logiche deliberative, distinte dai secoli precedenti informati da accentramento e comando dall'alto) va allora cambiato nel seguente: “*sapere di non sapere è potere, purché condiviso e distribuito*”. Dalla chiave per una sola serratura ad una chiave per molteplici serrature capaci di reinventare la chiave (o un portfolio di chiavi) stessa attraverso multi-competenza tecnologica, funzionale e procedurale di cui la stampa 3D è solo un efficace esempio recente. L'istruzione obbligatoria è fondamentale come *first entry*, ma poi va associata rapidamente a mondi applicativi dove *gemmare esperienzialità*, favorendo riconoscimento ed emersione di emozionalità, rafforzate da condivisione e da collaborazione, di cui l'alternanza scuola-lavoro o gli stages aziendali sono un buon esempio recente. Dispiegando tutta la forza (non replicativa) dei potenziali relazionali e di connettività, multimediali e non, capace di fronteggiare la *disruptive-innovation* che richiede un *programmed unlearning*. Che sembra un ossimoro ma non lo è¹⁹⁵, perché si tratta di alleggerirsi da conoscenze consolidate per liberarne di nuove, emergenti e trasversali, con adeguamenti funzionali della mente esposta al riconoscimento delle emozioni e all'esperienzialità che ne scaturisce, laboratoriale, collaborativa e condivisa. Connettendo e accoppiando tacito e codificato e semantico.

Esplorando lo stesso lato esperienziale delle tecnologie digitali, guardando alle applicazioni non imitative e non replicative dei potenziali di queste¹⁹⁶, dove l'*intelligenza artificiale* o il *machine-learning* servano non solo a replicare costi di non conoscenza (nota) a costo zero allineando i partecipanti al gioco competitivo, ma a creare nuove conoscenze

¹⁹⁴ Cfr. Dibattito alla *Second International Conference on Exaptation*, University of Milan, Palazzo Feltrinelli, Gargnano 26-28 april 2018

¹⁹⁵ Cfr. Accoto C. (2018), *Il mondo dato*, Egea, UNI-Bocconi, Milano

¹⁹⁶ Tyler Cowen (2018), *La Classe compiaciuta*, LUISS University Press, Roma

(non note) a costi non nulli¹⁹⁷ per alimentare cicli discontinui di innovazione radicale. Possibilmente senza sopravvalutazioni dei potenziali di Internet che dopo l'avvio dinamico dei primi anni del secolo in corso sembra avvitarci su replicazioni e imitazioni, accentuando l'iper-connessione, ma in presenza di ipo-socializzazione. Confermando ciò che già sappiamo invece che aprire nuove finestre oltre ciò che è già noto dentro algoritmi (scarsamente trasparenti) che esplorano i nostri modi di decidere e "ci premiano" rinforzando alcuni comportamenti di scelta coerenti con obiettivi pre-ordinati di business, disincentivandone altri, in presenza peraltro di un deterioramento dei meccanismi democratici. Come in un enorme *juke-box* dove ci si illude di gettonare – con un *like* (ma non un *dislike*) – le conoscenze di consumo preferite (musicali, letterarie, cinematografiche, artistiche, paesaggistico-documentaristico, sportive, ecc.) così come i "gusti politici"¹⁹⁸, ma "canalizzate" da forti incentivi o disincentivi di sistema, riducendo le nostre libertà di scelta. Serve allora ripristinare un diverso rapporto tra digitalizzazione ed esperienza per non disperdere i potenziali di quell'accesso aperto e libero all'archivio dinamico delle conoscenze del Web. Come?

Attraverso un apprendimento selettivo e discriminante che riassetti parte dei nostri modi di pensare e ragionare per aprirci a nuove modalità di apprendimento "disimparando e reimparando" in stretta connessione con un'esperienza laboratoriale e sperimentale, connettiva e interattiva. Collaborativa insomma, sia nel consumo che nella produzione, nella formazione o nell'entertainment, o anche nell'arte, lungo nuove traiettorie di *unlearning sharing*, dove il riconoscimento delle emozioni diventa strategico per organizzazioni o istituzioni così come per le famiglie o la scuola, per la generazione di contesti accoglienti e la promozione di creatività condivise, certo di una nuova didattica più attiva e coinvolgente¹⁹⁹.

Per dare agli studenti strumenti per affrontare le complessità del mondo, per superare le prossime crisi tecnologiche, economiche, demografiche e ambientali che minacciano le

¹⁹⁷ Cfr. Pilotti (2017), *Produttività cognitiva e politiche industriali locali*, EAI, cit.

¹⁹⁸ Cowen, cit.

¹⁹⁹ Si fa qui riferimento ad un apprendimento situato all'interno di una didattica attiva e dinamica come si propone - per esempio - tra le diverse impostazioni anche con l'approccio *EAS* – Episodio di Apprendimento Situato (cfr. Rivoltella, 2014, 2018). Una metodologia di lavoro in classe che a partire da un *problem solving* offre un lavoro autonomo agli utenti attraverso: anticipazione, produzione e riflessione. Cioè si anticipa il *frame del problem solving*, produce le mappe di lavoro di gruppo degli utenti sulle possibili soluzioni e infine, promuove condivisione e riflessione soprattutto su errori e deviazioni quale fonti di innovazione successiva. E' evidente l'approccio sperimentale –laboratoriale che dovrebbe portare a cambiare la struttura della classe frontale e della sua fissità in senso appunto interazionale sulla quale ruotano gli attori e il tutor rimane fermo e li supporta nelle attività in modo trasversale per favorire, da coach esperto, contaminazione e ibridazione nella ricerca e verifica di soluzioni possibili, realistiche e sostenibili. Dove i ruoli stessi degli attori tendono a cambiare in continuo nella struttura e dinamica di team-work.

loro carriere e l'ignoto lavoro che verrà con nuove professioni. Uno scenario nel quale è molto meglio formare larghe competenze, che attraversino vari campi disciplinari, piuttosto che le iper-specializzazioni destinate ad una rapida obsolescenza²⁰⁰. Ridefinendo i campi di conoscenza per linee trasversali di accoppiamento tra scienze "dure" e scienze umane, dall'economia all'antropologia, dalle neuro-scienze all'archeologia, dall'informatica al linguaggio, elaborando e contestualizzando dati e modelli interpretativi. Superando le classi rigide "frontali" (anche per età negli approfondimenti sperimentali-laboratoriali) e gli stessi confini tra Facoltà e Dipartimenti disciplinari verso Centri di Formazione interdisciplinari. Mettendo al lavoro le capacità collaborative e di interazione tra *users* oltre che tra docenti e discenti supportati da intelligenza artificiale, mobilitando passioni, emozioni, vocazioni (Davidson, 2017). Dove scienza, filosofia ed etica possano interagire andando oltre le distopie da specializzazione verso utopie da complessità e dare risposte con competenze integrate e complesse alle sfide del futuro e già oggi tra noi: dal *climate change* ai flussi migratori, dalle nuove tecnologie ai flagelli della salute, dalla fame e povertà ai "vuoti" educativi. Dando risposte alle interdipendenze tra questi problemi con competenze interdisciplinari, adatte e integrate verso una resilienza sostenuta da emozioni e passioni per una visione più ampia e profonda del pianeta e delle sue patologie²⁰¹.

Servono allora nuove modalità di organizzazione della produzione che accompagnino le trasformazioni avviate da Industry 4.0 che non è semplicemente un cambiamento di tecnologia produttiva ma di società nel suo complesso.

9.2 - Collaborazione come predisposizione emotiva ad apprendere a coo- petere e le funzioni di *scaffolding*

Nella scelta tra "*prima l'uovo o la gallina*" è da preferire a volte l'uovo, e - per esempio - nell'apprendimento se non si inietta collaborazione e motivazione è molto difficile produrre efficacia. Apprendere per dovere non è quasi mai efficace, nella scuola come nell'azienda o semplicemente in famiglia. Ciò che acconsente - o predispone - alla collaborazione è uno *stato emotivo favorevole*, che faciliterà il processo di apprendimento come condivisione e scambio – generalmente - come in un gioco fra pari.

La natura dell'impresa negli ultimi trenta anni si è dibattuta tra spinte alla invarianza delle strutture in senso gerarchico (assumendo come dato l'ambiente esterno e spesso anche

²⁰⁰ Cathy Davidson (2017), *The New Education. How to revolutionize the University to Prepare Students for a World in a Flux*; Basic Books; pp. 125-127 e 224-226

²⁰¹ Davidson, idem, pp.67-69

quello interno) e spinte alla creatività dei soggetti che la popolano. Ciò che avveniva attraverso lo sviluppo di team progettuali, dinamiche di rete nella crescita per linee esterne e complesse modalità di apprendimento spesso di tipo condiviso mettendo in comune patrimoni di conoscenze variamente acquisite sia per vie tacite che per vie codificate in un qualche accoppiamento necessitato. Poco analizzata è stata la natura dei contesti operativi, strategici ed ecologici nei quali l'impresa è evoluta soprattutto in relazione alla crescente porosità dei suoi confini competitivi e di mercato. Porosità che si è fatta più forte con l'immersione dell'impresa e/o dei network-filiera in contesti ampi inter-impresa di community e social network entro i quali informazioni e conoscenze formali e informali dei suoi attori si diffondevano molto più rapidamente e in forme più fluide "superando" i tradizionali confini istituzionali d'impresa. Processi e meccanismi che più hanno favorito l'accesso, diffusione e appropriazione di conoscenze utili, accrescendo il potenziale di creatività a molteplici livelli integrati di impresa lungo percorsi di *open* e *social innovation*: team, impresa, network, filiere, o di intere popolazioni di impresa, come potrebbero essere distretti o cluster regionali. Ciò ha modificato in profondità i potenziali di apprendimento dell'impresa e dei network di appartenenza e il concetto di *scaffolding* aiuta a comprenderne meglio le dinamiche interne ed esterne di evoluzione di questi processi di cooperazione che coinvolgono forti basi emotive. Ne esploriamo qui alcuni aspetti in relazione alla formazione dei potenziali e alla natura della creatività nelle organizzazioni come sistemi complessi. Attraverso queste chiavi di lettura cerchiamo di esplorare il campo complesso di catene di *isomorfismi* tra organizzazioni, eco-sistemi ed ecologie nel "superamento" del controllo e della leadership verso una più sostenibile *employeeeship* per una governance più avanzata delle imprese nella società della conoscenza e dove gli stati emotivi delle persone rappresentano una risorsa fondamentale ancora poco indagata. *Employeeeship* cooperativa per alimentare nuove forme di produttività cognitiva e per accendere nuove fonti di miglioramento eco-sistemico delle performances con *coaching*, *breeding and gardening* agendo sulle interdipendenze tra confini di molteplici community (intra-inter-organizzative) e sulla co-generazione di cicli di esternalità accoppiando accessibilità e appropriabilità.

9.2.1 – *Scaffolding* e cooperazione: dalla psico-pedagogia ai contesti formativi e all'apprendimento esperienziale

Con il termine inglese *scaffold* si fa riferimento normalmente ad un'impalcatura di tipo edilizio, e cioè a strutture mobili di supporto provvisorio, oggi di acciaio e alluminio, utilizzate per consentire a squadre di muratori e carpentieri di svolgere tutte le diverse attività di realizzazione del manufatto edile in condizioni di sicurezza, efficacia ed

efficienza. Impalcature che alla fine del lavoro vengono poi smontate e riutilizzate per altri manufatti dato che quello realizzato si auto-sostiene e non necessita più di supporti oltre a sé stesso, essendo stato progettato per questa funzione. Nell'ambito dell'insegnamento e della pedagogia o della psicologia il termine *scaffolding* è usato come una metafora attinente al processo di supporto e assistenza da parte di formatori all'attività di apprendimento di un lavoratore o di uno studente, guidandolo "esperienzialmente" nell'acquisizione delle competenze (anche emotive) utili a svolgere determinati compiti per acquisire alla fine piena autonomia nella costruzione di comportamenti collaborativi. Ciò che - secondo Bruner - avveniva con migliori risultati se venivano promosse le condizioni di apprendimento per intuizione, spesso né lineari né logiche, ma diremmo oggi per vie euristicamente creative, come potrebbe essere la pratica universalmente nota del *far di conto* utilizzando le dita delle mani. L'obiettivo è quello di rafforzare in questo modo le capacità autonome di risolvere un problema complesso in modo tale da potere poi sottrarre (*fading*) i supporti e cioè appunto rimuovendo lo *scaffold* man mano che queste abilità e competenze si irrobustiscono a partire da comportamenti collaborativi. Siamo di fronte ad una sorta di *tutorship modulata* in relazione all'apprendimento del soggetto sottoposto a supporto nello svolgimento di un compito e/o di presa delle decisioni e che poi dovrà essere sottratta per utilmente liberare i potenziali o le autonome capacità e competenze, individuali e collettive, di collaborazione e relazione con l'Altro. Infatti, i supporti sono transitori per consentire una crescita autonoma di quelle competenze e che - senza tale sottrazione - non avverrebbero o non in modo completo, perché rimarrebbero sempre incomplete o parziali, menomate entro una debole o flebile capacità collaborativa autonoma. Quelle capacità e competenze collaborative non evolverebbero cognitivamente ed emotivamente, anche perché verrebbero meno le "virtuose" condizioni di errore e dunque di apprendimento dall'esperienza, dalla sperimentazione e dall'auto-correzione, che presumibilmente mettono al lavoro diverse parti emozionali del nostro cervello nell'interazione. È abbastanza condiviso che è nell'esperienza di costruzione di contesti situati collaborativi come funzione di relazioni e scambio sempre nuove tra più soggetti che si instaurano nuove conoscenze e competenze, accoppiando forme tacite e non facilmente trasferibili a forme codificate e trasferibili. Che si configura, spesso, entro un circolo "virtuoso" di una crescente socializzazione di quelle conoscenze verso comportamenti collaborativi tra contestualizzazione e de-contestualizzazione à la Nonaka-Takeuchi (1993), sempre per specifiche associazioni situate tra tacito e codificato e semantico. È altrettanto chiaro che lo *scaffolding* (fig. 9.1) non avviene solo in un semplice rapporto *uno-a-uno* tra tutor e studente o tra manager e operatore di linea, per esempio, ma spesso avviene in contesti ampi di molteplici relazioni del tipo *one-to-many* oppure *many-to-many*, anche se spesso hanno al centro un soggetto-guida specifico di supporto: un maestro particolarmente rigoroso, un direttore generale coinvolgente, un

capo reparto supportivo e pedagogico, un leader collaborativo, ecc. Contesti, dove la rilevanza della cultura era sottolineata oltre 40 anni ancora da Jerome Bruner per le valenze fondamentali di tipo strutturante, sia per l'acquisizione di abilità analitiche e sia per la fiducia e l'autostima che il soggetto costruisce nelle relazioni collaborative con l'altro che ne alimenterà a sua volta le motivazioni all'interazione, al confronto, al miglioramento e alla curiosità, con sbocchi cooperativi e/o competitivi (*coo-petizione*) che certo miglioreranno le sue performances e quelle del team e organizzazione di appartenenza.

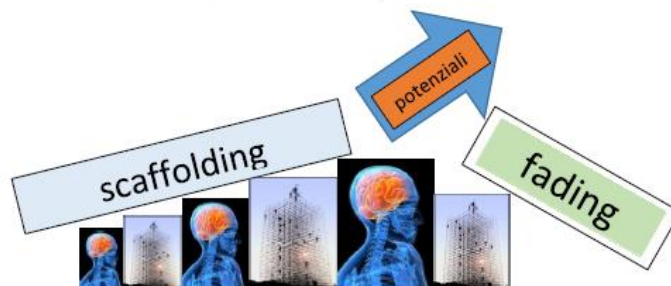


Figura 9.1 Scaffolding (Pilotti, 2015)

In molteplici contesti “organizzativi e relazionali” si tratta di modellare l'autonomia decisionale e operativa dei singoli e della squadra(che è soprattutto emotiva e motivazionale) sotto una guida attenta (ma non invasiva né troppo assertiva) fino alla loro piena maturità collaborativa, oltre la quale potranno procedere senza supporti a scegliere autonomamente il “giusto” mix di auto-motivazione e sviluppo, di cooperazione e competizione. Ma potremmo anche dire, estendendone il significato, che lo *scaffolding* accompagna tutta la vita di un individuo e/o di un gruppo di lavoro con minore o maggiore intensità a seconda dei contesti e delle autonomie operazionali e cognitive attribuite dai tutor ai soggetti tutorati. Accompagnandoli nella trasformazione delle emozioni in sentimenti morali quali architravi di scelte consapevoli e decisioni responsabili.

9.2.2 – Risorse *endowed* - *created*: scaffolding, potenziali e collaborazione

La collaborazione attiene ai processi complessi che si instaurano normalmente tra soggetti (a volte in un rapporto asimmetrico tra esperti e meno esperti e, altre volte, in un rapporto tra pari) nella realizzazione di un compito o nella presa di decisioni (semplici o complesse) in contesti situati ed emozionalmente sensibili. Orientati soprattutto

all'acquisizione di competenze che consentiranno in futuro di svolgere quell'attività in autonomia e, inoltre, di trasferirlo in altri contesti cooperativi di *problem solving* e decisionali. Allora, lo *scaffolding* come forma collaborativa è anche e – forse soprattutto – una modalità per fare emergere i potenziali (anche emotivi) inespressi di un individuo e/o di una squadra, o anche di un network di imprese, di un territorio o regione, oppure anche di un intero paese, quando i supporti accompagnano alla maturità e all'autonomia. E tuttavia, se eccessivamente “ridondanti” o “sovra-premiali” (dunque “protettivi” in modo non giustificato) rischiano di mantenere la minorità di quei soggetti o squadre, perché spostano troppo in avanti il momento dell'autonomia e della responsabilità, sacrificando i potenziali o mantenendoli, potremmo dire, *embedded*. Esito che avrebbe costi diretti e indiretti notevoli, ma soprattutto non farebbero emergere i potenziali di relazione e cooperativi che costituiscono la chiave della maturità e della responsabilità, individuale e collettiva, fonti primarie di produttività cognitiva (eco-sistemica e relazionale) prima che fisica, bloccando la trasformazione delle emozioni in sentimenti e scelte consapevoli, in azioni e decisioni responsabili.

Potremmo a questo punto tradurre tutto il processo in chiave economica e industriale: se nel tempo la distanza tra *risorse endowed* e *risorse created* dall'individuo (o dal gruppo-team o network di lavoro attraverso i supporti offerti) è elevata potremmo attenderci che le funzioni di *scaffolding* si sono rivelate efficienti ed efficaci tanto da essere state sottratte (*fading*) per consentire il massimo di autonomia delle fasi successive di auto-costruzione di comportamenti cooperativi. Il team, reparto o network mostreranno ragionevolmente performances positive. Mentre, al contrario, se le prime sono quasi prossime (*endowed*) alle seconde (*created*) il processo di scaffolding si sarà rivelato inefficace e dunque dovrà essere mantenuto con costi di collaborazione e di interazione crescenti. Situazione nella quale le risorse di intelligenza emotiva sono rimaste “congelate” e non hanno liberato i potenziali inespressi. Il processo si rivelerebbe incompleto con funzioni di *fading* trasferite nel tempo. Potremmo anche dire che, in condizioni di scarsità di risorse *endowed* i costi dello scaffolding potrebbero rivelarsi eccessivi e che, ancorché necessari, andrebbero attentamente valutati e modulati in relazione a queste specifiche situazioni di contesto, per esempio privilegiando approcci di piccolo gruppo o di individualizzazione in una prima fase di apprendimento collaborativo connesso con l'accesso a risorse di base e primarie dove il tutor è una guida che alleva (*breeding*). Mentre, all'opposto, situazioni di abbondanza di risorse *endowed* potrebbero suggerire di favorire l'auto-apprendimento e l'auto-organizzazione stimolando il lavoro di interazione collaborativa di gruppi ampi e le loro interrelazioni con scambi multilivello dove il tutor è un allenatore e/o allevatore (*più coaching che breeding*) piuttosto che una guida come nel primo caso. Le risorse di intelligenza emotiva sono state “liberate”. Saremmo in presenza di due forme diverse di scaffolding, per tempi e modalità di

erogazione dei supporti e con esiti differenziati in termini di collaborazione creativa e innovativa. Due diverse modalità di socializzazione collaborativa e accesso alle conoscenze utili e due diverse strutture di produttività cognitiva e dunque di costo. Un primo caso più orientato, per esempio, a fare emergere i talenti e compatibile con organizzazioni verticali e a conoscenze-competenze concentrate o meno distribuite e con confini aziendali abbastanza ben delineati e conoscenze di tipo proprietario. Qui prevarrebbe un apprendimento lento, lineare e per graduale accumulazione compatibile con ambienti statici o scarsamente dinamici. Infatti, saremmo in presenza di uno scaffolding ridondante e costoso in quanto vedremmo prevalere competenze funzionali e specifiche, che richiedono istruzioni continue del tipo top-down (che incorporano controllo) e in sostanziale assenza di feedback collaborativo. Mentre, nel secondo caso si tenderebbe a fare emergere un potenziale collettivo e di contesto connesso all'auto-organizzazione di team e squadra oppure di organizzazione e community, anche oltre i confini aziendali e con un maggiore scambio tra fasi di *scaffolding* e *fading* (che rilasciano controllo). Un contesto, quest'ultimo, dove sembrerebbero prevalere un apprendimento collaborativo per interazione di tipo non lineare ed esplorativo e dunque competenze relazionali e comunicative oltre che culturali in senso lato, utili a diffondere informazioni e conoscenze in un ambiente più orizzontale e poroso nei rapporti tra interno ed esterno e con forti elementi di feedback e più robusta cooperazione. I *potenziali emotivi di benessere* in questo caso si saranno rivelati porosi ed osmotici. Nello spazio intermedio vedremmo il formarsi di varie forme di *self-scaffolding*, in diversi contesti di socialità e collaborazione più o meno complessi, o più strutturati attorno al controllo in modelli meccanici di tipo semi-rigido e semi-chiusi connessi alla gestione dei talenti, oppure più "partecipativi" e semi-aperti connessi alla generazione di potenziali collettivi condivisi da auto-organizzazione e di scelte cooperative con risorse emozionali attive e accensione di relativi potenziali di benessere. Al controllo – che implode - come nel primo caso, per vincoli connessi alla replicabilità di risorse creative e innovative "concentrate, localizzate e individualizzate", vediamo una crescente sostituzione di una interfaccia tecno-sociale che estende le linee di comunicazione e interazione inter-impresa per accesso e condivisione alle nuove conoscenze fonte di creatività e innovazione diffuse. In questo caso, l'impatto tra tecnologie a basso costo e social network per i destini creativo-innovativi e collaborativo-emozionali dell'impresa è, tuttavia, ancora da indagare a fondo. Ancora una volta, ripartendo da Darwin, ma con la seconda evoluzione, quella culturale (e di conoscenza) dopo che la prima ha forse esaurito la sua spinta evolutiva che cambia la natura dello *scaffolding-fading*, a favore per esempio di *common goods* (non necessariamente pubblici).

Tutto ciò – peraltro - sta cambiando anche il valore della ricchezza, dato che sembra attribuirsi meno valore ai beni materiali e al possesso a favore dell'uso, dell'inclusione

(*social cohesion*) e della felicità, guardando ad un benessere (senza aggettivi) come condizione socio-relazionale e della qualità della vita e contribuendo con stili comportamentali meno consumisti e più consumeristi, più solidaristi (società del dono) e meno egoistici, ispirati da superiore eguaglianza nella sobrietà. Una prospettiva di sostenibilità attraverso un capitalismo partecipativo come uno dei possibili veicoli di promozione (non il solo e probabilmente non il migliore tra quelli possibili) che coinvolge sia i comportamenti di consumo e sia le scelte di produzione, di organizzazione, di rete, di comunità e di relazione.

Una *ecologia del valore* fondamentalmente – se dovessimo semplificare - è poi un mercato non a somma zero, ossia dove c'è chi perde a favore di altri e viceversa chi vince a spese di altri. In una ecologia, potremmo dire, tutti perdono o guadagnano insieme e dunque a somma positiva. Richard Sennet sintetizza così la situazione e che noi qui assumiamo:

“Una collaborazione informale e senza limiti prefissati è la via migliore per fare esperienza delle differenze [...] Gli uffici e le strade diventano inumani quando dominano la rigidità, l'utilità e la competizione; diventano umani quando promuovono interazioni informali, senza limiti prefissati, collaborative”.

È questo esito che consente di espandere i fattori di externalità positiva dalle interazioni e relazioni collaborative di piccolo gruppo o come quelle di massa nel medio e lungo termine e che tuttavia non esclude comportamenti di valorizzazione e appropriazione privata nel breve periodo, anzi li stimola, insomma vi coabita (fig. 9.2).

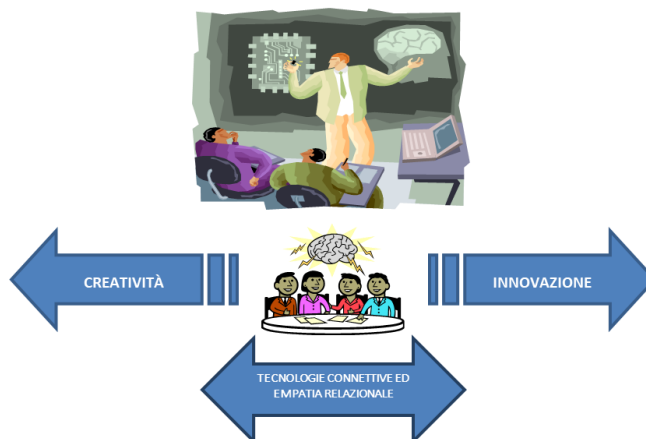


Figura 9.2 Tecnologie connettive ed empatia relazionale

Dobbiamo allora creare le condizioni di questa co-abitazione di medio-lungo termine di tipo collaborativo che non esclude nel breve termine scelte privatistiche ed egoistiche, anche radicalmente individualistiche. Infatti, in questo modo, la collaborazione socializzata (di medio-lungo termine) può convivere con un individualismo non egoistico di breve termine e non necessariamente localizzato. Si potrebbe qui assumere una prima (quasi)conclusione: se siamo “condannati” ad un apprendimento inesausto – data la nostra incompletezza e dato un ambiente incerto e complesso – allora ciò si fonda inevitabilmente, in primo luogo, su una qualche collaborazione con l’altro e, in secondo luogo, ci costringe – almeno in parte - all’altruismo, ad un primordiale scambio tra pari, dentro e fuori del sé.

Inoltre, se tutto ciò fosse vero, l’*errore* è parte strutturante della mappatura cognitiva (e non) del contesto nel quale operiamo le nostre scelte cooperative–competitive. In funzione di questo, con una percezione del mondo e degli “effetti di memoria” che abbiamo consolidato oltre che della modalità, disponibilità e abilità nell’apprendere interagendo in un complesso spazio sociale come quello dell’impresa e dove i potenziali emozionali divengono driver fondamentali di rinforzo di traiettorie collaborative (fig. 9.3).

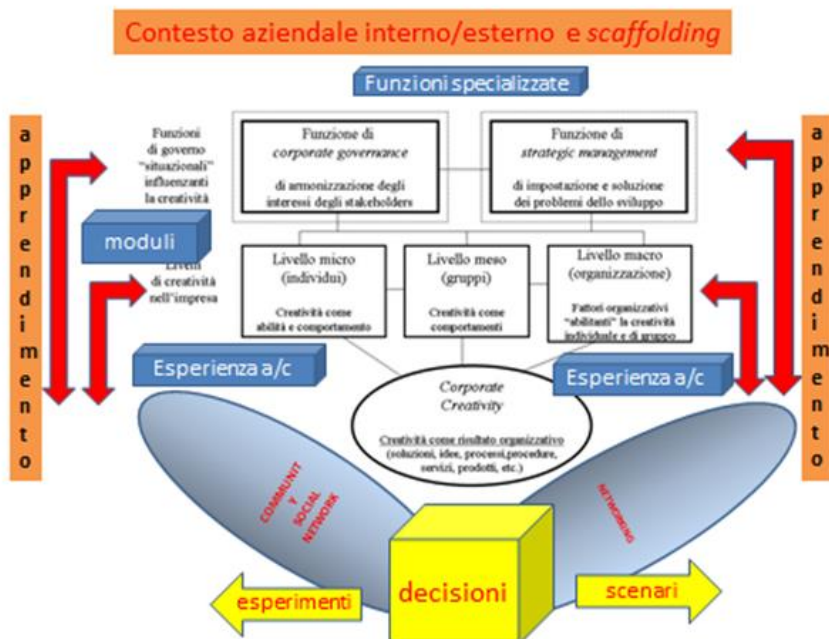


Figura 9.3 Contesto aziendale e scaffolding

9.2.3 – Tutorship allargata e supporti di rete: la centralità delle relazioni d'interazione cooperativa

Alcuni esempi noti di *scaffolding* collaborativo e relative dinamiche li conosciamo da tempo e sono nella famiglia, nell'impresa, nelle istituzioni o nelle industrial policy. Altri esempi, più specifici di *scaffolding*, li troviamo nei laboratori nelle classi liceali, negli stage all'università, negli esperimenti o nelle esercitazioni delle aule formative di vari livelli di istruzione superiore, nell'apprendistato dei contratti di nuova generazione per l'inserimento al lavoro di giovani diplomati o laureati. Forme che si accompagnano a modalità anche più diffuse di lavoro in team progettuali, gruppi di lavoro, gruppi di ricerca in molteplici ambiti di lavoro organizzativo collaborativo sotto vari profili di attività connesse (e integrate) alla soluzione di problemi più o meno complessi attraverso differenziate risorse come:

- suggerimenti
- supporti materiali
- stimolazioni esperienziali e simulazioni
- facilitazioni e fluidificazioni relazionali
- affiancamento

- giochi interazionali e di ruolo

Attività che vedono *tutorship* complesse che assumono sempre più spesso una forma collettiva e condivisa (a due vie) proprio per l'accessibilità a conoscenze e informazioni sia nelle pratiche *faccia-a-faccia* e sia in rete, per esempio da parte di siti specializzati (come nel caso delle versioni di latino offerte dal sito Cicero del MIUR), sia da parte di "impalcature dizionario" come Wikipedia, oppure facendo ricorso alla intelligenza collettiva dei pari (studenti universitari di uno specifico corso di laurea, oppure di siti per consulenze dedicate a specifici campi di supporto per imprese e team di progetto aziendali e di business). Processi diffusi di autocostruzione di uno *scaffolding* attraverso la rete che svolge le proprie funzioni di supporto alla soluzione di un problema orientato allo svolgimento di una prestazione, spesso mediata da relazionalità e intelligenza emotiva. Per esempio, realizzando un progetto di comunicazione di un nuovo prodotto da parte di *Barilla Europe* e delle sue squadre di marketing manager in un contesto che potrebbe essere complesso per la sua penetrazione di prodotti alimentari percepiti come "etnici" (es. la pasta o la pizza).

Vediamo allora che la rete e la community divengono strutture di *scaffolding* utili per accompagnare o affiancare tradizionali soggetti o strutture di supporto di tipo non dinamico con nuove funzioni che arricchiscono le impalcature di accesso, apprendimento e trasferimento delle conoscenze utili alla soluzione di uno specifico (o più) problema(i). Infatti, la rete e le community si affiancano (*collective brain*) sempre più spesso in questo processo di costruzione del *framing* e senso di un problema e delle sue soluzioni (*collaborative solutions*), alle attività proposte dal tradizionale tutor d'aula, del capo progetto o di reparto legato ad una routine consolidata, così come avviene per il genitore nei confronti del bambino o del giovane studente liceale alle prese con la versione di latino, integrandone le varie attività e mediandole emozionalmente:

- *modeling*,
- *contingency management*,
- *feeding back*,
- *instructing*,
- *questioning*,
- *cognitive structuring* (Tharp, Gallimore, 1988).

Tutor e/o siti/supporti di rete specializzati dovranno poi svolgere quel fondamentale compito di verifica dei risultati raggiunti in modo da sottrarre quelle parti di impalcatura che divengono via via superflue o ridondanti e che potrebbero ostacolare l'emersione dei potenziali dei singoli e/o dei gruppi, come di interi network aziendali, così come di interesse popolazioni di imprese soggette a specifici incentivi atti a stimolarne le capacità innovative e creative. La valutazione dei risultati raggiunti consentirà di attivare/disattivare specifici processi di organizzazione e/o collaborazione utili a migliorarne le performances in forme

autonome (Hogan, Pressley, 1997; Gibbons, 2002; Rodgers, Rodgers, 2004; Cfr. Faiella, 2012).

Emerge con forza la rilevanza o la centralità dei processi di interazione dialogica tra soggetti e/o strutture team e organizzazioni-network quale condizione attraverso la quale un contesto può favorire la collaborazione creatività diffusa migliorando i processi di emersione dei *potenziali emotivi* (individuali e collettivi) attraverso una capillare diffusione delle informazioni e delle conoscenze utili (espandendo contemporaneamente i fattori di *exaptation e/o di serendipity*). Utilizzando opportunamente anche quelle strutture assorbenti che sono diventate le *community* attraverso la rete di cui l'esempio del *software open source* rappresenta l'espressione più nota e interessante dati i potenziali evidenziati da piattaforme come Android. Queste infatti rinforzano:

- attività dialogico-cognitive;
- linguaggi di interazione e comunicazione a due o più vie;
- relazioni di scambio e confronto;
- reciprocità e la fiducia tra pari.

Tutto questo processo configura una sorta di *self-scaffolding* entro il fenomeno diffuso di una collaborazione distribuita e di massa, emozionalmente mediata. Diviene dunque evidente come anche nelle organizzazioni, nei team-network o nei cluster di impresa appare sempre più rilevante questa attività di *scaffolding* come bridge tra integrazione funzionale e collaborazione svolta dai new social media di community nell'alimentare interazione e condivisione progettuale come proiezione di valore ecologico, osmoticamente auto-prodotto per interdipendenza (tra *chain* o *nest* di tutor-utenti, individuali-collettivi) dall'eco-sistema di appartenenza. Lo *user* diviene un attore di senso per la propria conoscenza e per quella del tutor, sia questo individuale e/o collettivo. L'organizzazione e/o il team, o il network vede costruire attorno a sé e nel proprio seno quell'esperienza di senso che libera risorse di conoscenza nuova perché generate da un nuovo contesto di interazione collaborativa aperta ed emotivamente attiva.

9.2.4 – Costruttivismo situato: tra sociabilità e tecnologie condivise per un apprendimento collaborativo e rinforzo del capitale semantico

È del tutto condivisibile allora il quadro costruttivista nel quale agiscono i processi di *scaffolding* come descritti da Varisco (2002). Infatti, abbiamo sottolineato che i processi di conoscenza (codificata e non), sviluppo e apprendimento (formale o informale) non sono definibili come capacità innate dell'individuo (indipendentemente dall'ambiente o contesto di applicazione e sviluppo), ma rappresentano funzioni fortemente determinate:

- a. dal complesso tessuto di interazioni sociali-collaborative;
- b. dalla molteplicità delle relazioni situate in uno specifico contesto;

- c. dall'interazione permanente tra conoscenze codificate e tacite;
- d. dalle varietà situazionali ed esperienziali vissute ed esperite dai soggetti (individuali e/o collettivi)

Una prospettiva che pone *"l'interazione, la negoziazione e l'attività verbale-comunicativa alla base dello sviluppo dei processi mentali superiori, riconoscendo una funzione fondamentale alla facoltà simbolico-linguistica che consente la costruzione e co-costruzione della conoscenza, nonché l'interpretazione, più o meno condivisa, del mondo esterno"*. E ciò sembra avvenire sia a livello individuale e sia a livello collettivo, come un *integrated collective brain* che agisce e lavora alla costruzione-de-costruzione dei contesti di interazione favorendone la riproduzione della varietà, alimentata da tolleranza guidata da *intelligenza emotiva* (oltre che da tecnologia e talenti) a là Florida (2005; cfr. Tinagli, Florida, 2005). Ciò è stato favorito e per molti versi accelerato negli ultimi anni dall'accesso a basso costo alla rete di comunicazione planetaria e dall'osmotica sociabilità ammessa dai social network a molteplici livelli integrati che ne hanno accresciuto le interdipendenze funzionali, operative e di *sensemaking* (Pea, 2004). Perché soprattutto l'apprendimento collettivo o di massa ammesso dalle ICT e dai social network ha consentito di ridurre le asimmetrie nella formazione dei contesti, che a volte si isolano in nicchie separate (e impenetrabili come nel caso di molti e profondi localismi) e a volte tuttavia divengono nodi planetari di network integrati e interconnessi nella forma di *small worlds*. In questi casi una tecnologia a forte natura di sociabilità diviene supporto fondamentale di un apprendimento collettivo a diffusione planetaria come mai l'uomo ha visto nel suo sviluppo recente, purchè le emozioni siano attivamente mobilitate. E ciò avviene attraverso processi istantanei e di sviluppo orizzontale (e non più e solo verticali, lenti e sequenziali) che diffondono le conoscenze con rapidità impensata solo due decenni orsono.

È questa tipologia di apprendimento eco-sistemico collaborativo – consapevole e/o inconsapevole - una forma di *scaffolding*? I soggetti sono sfuggenti e le modalità di verifica appaiono problematiche, ma il dibattito è aperto (Sherin, Reiser, Edelson, 2004; Guzdial, 1994; Hmelo, Day, 1999). A noi qui interessa tuttavia notare che siamo di fronte ad una complessa interdipendenza tra forme articolate di collaborazione, sociabilità, intelligenza emotiva e tecnologie diffuse che genera a sua volta una terza dimensione per un apprendimento collaborativo come processo multidimensionale, definito da alcuni studiosi anche di *blended learning*, che associa l'apprendimento formale e strutturato a forme non strutturate e informali, dalle aule della scuola alle aziende alle classi delle *business school*. Educazione come forma di apprendimento collaborativo flessibile che produce valore direttamente e indirettamente integrando attività concrete e attività virtuali, che disvelano potenziale se associano moduli di attività individuale e moduli di attività collettiva, in aula come in azienda, magari simulando comportamenti e decisioni

attraverso una sceneggiatura, come in un teatro o in un film. Teatralizzando i processi decisionali per mondi non dati e complessi. Una modalità che deve auto-educarci a comprendere il futuro non tanto quando un evento avverrà ma come avverrà e come dovremo comportarci quando questo avverrà, predisponendoci a mappe di feedback utili a segnalarci scenari futuri, a come rispondere a eventuali scarti, vuoti, rotture. Non interessa conoscere in dettaglio quando il caco cadrà dall'albero o quando saremo di fronte ad uno tsunami, ma "anticiparne" le conseguenze sapendo cosa fare quando questo avverrà e dunque riducendone i danni. Ciò avviene tipicamente in un contesto nel quale le nostre decisioni assumono configurazione ed efficacia in un ambito sociale collaborativo (o coo-petitivo) che a tutta evidenza complica il compito del decisore perché accresce l'incertezza associata agli esiti delle scelte compiute che dipendono sia dalla variabilità dell'ambiente nel quale sono operate, sia dall'interazione che a volte assumono connotati cooperativi e a volte competitivi proprio in relazione al comportamento degli agenti. Da qui la necessità di sviluppare componenti di resilienza diffusa nelle capacità e competenze delle persone e dei gruppi (*teamworks*) che formano le organizzazioni in sistemi complessi verso una diffusa cultura collaborativa.

Lo *scaffolding* può favorire – in via generale - la "semplificazione" delle scelte perché:

- (a) integra apprendimento concreto e virtuale, simulando decisioni reali ed esperienze concrete;
- (b) consente di esplorare la natura degli errori e le modalità con le quali possiamo convivere;
- (c) supporta la mappatura degli errori come parte del nostro processo/orizzonte cognitivo e canale attraverso il quale apprendere.

Scaffolding collaborativo - dunque - come leva per esplorare l'eziologia sociale della scelta verso un'azione consapevole e responsabile. La formazione alla collaborazione è un processo che accoppia competizione e cooperazione dentro una catena dinamica di azioni contestuali ed esperienze immerse in *bio-materiali emotivi* che conducono a scelte guidate da sentimenti morali verso decisioni responsabili e consapevoli (fig. 9.4).

Al centro dunque vediamo strategie di formazione per un apprendimento plurilinguistico entro linguaggi molteplici e integrati (matematica e arte, coding e musica, design e architettura, astratto e concreto) per offrire contaminazione, flessibilità, trasversalità e agilità e non solo nei mondi digitali ai quali siamo di fronte. Un processo complesso che si esprime attraverso la crescente ibridazione tra manifattura e immaterialità, tra creatività e digitale, tra competenze e immaginazione per potere reinventare in forme *disruptive* nuovi prodotti e servizi, e nuove idee guardando al futuro e non più semplicemente derivata lineare del passato, anche come sviluppo e potenziamento di un *capitale*

semantico come ben definito recentemente da Luciano Floridi²⁰² a qualificazione del capitale sociale e umano di imprese e territori.

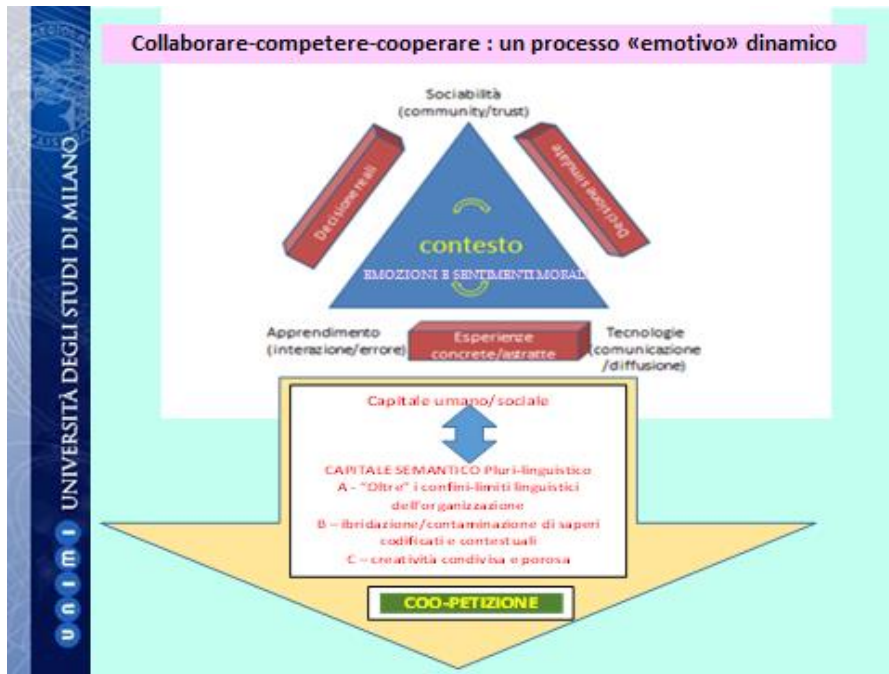


Figura 9.4 Processo emotivo di collaborazione/competizione

La formazione e l'apprendimento sono strumenti di cura, mantenimento e comunicazione del *capitale semantico* verso una dinamica comunità plurilinguistica che immerge e mescola nella propria lingua madre, matematica e arte, natura e logica, musica, architettura e design. Espandendo i confini linguistici dell'organizzazione si potenziano le capacità di innovazione condivisa accentuando la contaminazione-ibridazione tra saperi codificati e saperi contestuali quale motore creativo-innovativo di ogni organizzazione dinamica per rinforzi di tessuti coo-petitivi. Le reti, mentali-personali, organizzative e inter-organizzative, ne sono il substrato per la messa a valore di quel capitale semantico connettivo tra capitale umano e capitale sociale.

²⁰² Cfr. L.Floridi (2017), *La Quarta Rivoluzione. Come l'infosfera stà trasformando il mondo*; Raffaello Cortina Editore

Il *capitale semantico* delle organizzazioni si costruisce allora, come ponte qualitativo-connettivo tra *capitale umano* e *capitale sociale*. In particolare, si co-genera da menti relazionali come macchine intenzionali-emozionali:

- (A) quali meccanismi semantici i cui processi si costituiscono di atti linguistici (e non linguistici) e di oggetti di senso e significato condivisi;
- (B) quali meccanismi semantici che generano e scoprono nuovo senso degli oggetti proiettandoli attraverso atti linguistici/non linguistici verso nuovi significati;
- (C) quali meccanismi semantici che attraverso analisi e produzione di significati condivisi esplora, attrae e trattiene integrandole risorse cognitive interne (schemi, categorie, simboli, segni, tracce, artefatti) ed esterne (*social networking*, *social innovation*, rappresentazioni e atti progettuali);
- (D) quali meccanismi semantici che connettono risorse cognitive interne dell'organizzazione con l'ambiente esterno nel proprio progetto strategico e di mission.

È questa *omologia reticolare* - attivata dal *capitale semantico* - tra mente, organizzazione e ambiente esterno o della vita, che rompe i confini funzionali tradizionali e le separazioni e genera nelle rete una ecologia emergente che rimette in circolo connettori dello spazio-tempo che '800 e '900 avevano reciso, collassati nella misurazione del tempo dell'orologio. I fatti e gli eventi organizzativi non si dipanano più in un tempo lineare orizzontale, in sequenze della contiguità-continuità, ma mente organizzazione e vita stanno una dentro l'altra, sovrapposte e integrate, una ecologia appunto, in un tempo verticale che necessita di qualità e spessore. Anche per accogliere le sfide e le "trappole" dei mondi digitali che non possono essere ordinati secondo vecchi schemi neo-tayloristi, perché la sequenzialità è sostituita da ricorsività di fatti azioni e rappresentazioni interdipendenti. "Luoghi", dove calcolo e intenzionalità sono immersi in fiumi di emozioni che vanno governati, mettendoli a valore nella condivisione che il calcolo razionale non è in grado di ordinare perché necessita dell'accoppiamento tra codificato e tacito. Perché al centro abbiamo la persona che costruisce comunicativamente le proprie relazioni di senso e di significato²⁰³.

La società e le organizzazioni neo-manifatturiere adatte ai mondi digitali che abbiamo di fronte avranno perciò necessità di sviluppare *competenze semantiche di info-poliglotti aperti* e capaci di ibridare lavoro manuale, intellettuale e informativo insieme, contaminando in continuo conoscenze tacite e codificate, accoppiando approcci

²⁰³ Bateson G. (1977), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano

sperimentali e laboratoriali, creatività e replicabilità, apprendimento e creatività, imitazione e invenzione (fig. 9.5).

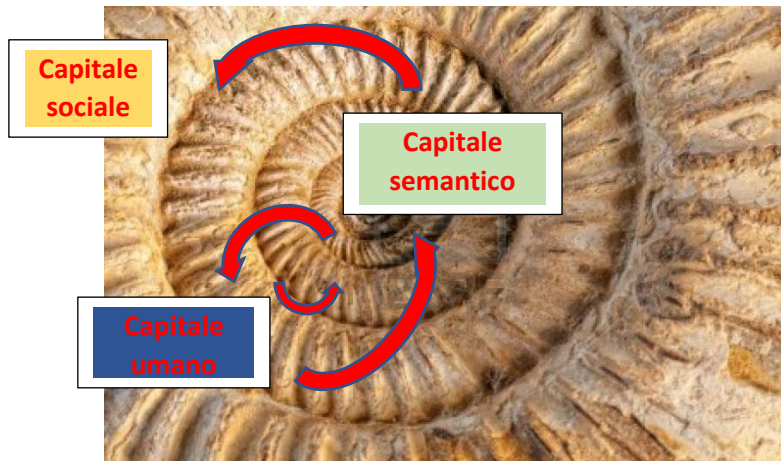


Figura 9.5 Relazione capitale sociale-semantico-umano

9.2.5 – *Employeeeship* come mediazione culturale collaborativa nella pluriversalità di saperi e linguaggi oltre controllo e leadership

La formazione aziendale e manageriale allora sarà tanto più efficace quanto più saprà associare varie forme di istruzione per cicli di azione e intervento collaborativi di una stringa *concreto-astratto-concreto* mixando saperi (trasversali) e linguaggi (molteplici): dall'aula, alla simulazione, alla sperimentazione, alla rete e ancora all'aula (concreta e/o virtuale), dall'informazione al manufatto e viceversa. Che sarà tanto più performante quanto più capace di sperimentare le possibilità di collaborazione tra molteplici agenti, anche sulla base di materiali e strumenti predisposti dal/dai tutors o solo da questi suggeriti a seconda dei contesti applicativi. Nella collaborazione interattiva di *scaffolding* si potranno consentire ai diversi potenziali di emergere e correlarsi attorno a idee, progetti, esperienze, collassando le molecole creative del gruppo alla ricerca sperimentale dell'innovazione e mobilitando tutte le risorse disponibili di:

- azione;
- scambio di materiali (cartacei, virtuali, sperimentali, da sceneggiatura situazionale, ecc.);
- interazione e co-azione;
- rappresentazione e *framing* dei problemi, soprattutto quelli emergenti.

La sociabilità diverrebbe in questo caso contesto collaborativo per saldare l'emersione di talenti, ai potenziali e alle performances interattive, che tenderanno ad essere accelerate se appoggiate su pulsioni altruistiche-comunitarie piuttosto che individualistiche-egoistiche, senza peraltro sottrarre o sminuire i potenziali derivanti da individualismi non egoistici *a là* Jonas. In questa prospettiva lo stesso significato di *scaffolding* tende ad espandersi, miscelando metodologie didattiche, saperi, culture, materiali multiscopo, scenari attesi alla ricerca di creatività e innovazione condivisa, incrociando caratteristiche di tutoring, potenzialità di rete e interconnessioni di community, dove la tecnologia connettiva si disvela nel suo profondo potenziale di sociabilità come fonte di varietà (cfr. Faiella, 2012).

L'impresa o l'organizzazione-network può allora essere equiparata ad un ente che fa sostanzialmente formazione (pedagogica) alla collaborazione creativa e innovativa per un gruppo di pari che, anche attraverso i supporti informatici e di communities dei social network, potranno autovalutarsi. Fondamentalmente, sulla base di un sistema di obiettivi condivisi di tipo eco-valoriale e commisurati alla propria *life career* e non semplicemente alla *task career*. Ciò cambia la stessa natura e funzione della *leadership* verso una *employeeship*, che potrà meglio interpretare la multidimensionalità del processo collaborativo-educativo di *scaffolding/fading* dotandosi di più adeguate risorse di tipo eco-sistemico o ecologico:

- a. abilità di coordinamento;
- b. integrazione cooperative delle competenze;
- c. diffusione negoziata e aperta delle conoscenze utili;
- d. accesso alle tecnologie multimediali e agli stock di informazioni per renderli fruibili e accessibili ai più.

Employeeship come una *soft leadership* distribuita, orizzontale e aperta coerente con le spinte *all'open innovation* (Chesbrough, 2003) e dunque di supporto ad un apprendimento collaborativo – individuale e collettivo – partecipativo e condiviso. In grado di gestire processi formativi aziendali in chiave eco-sistemica, stimolando gli attori (lavoratori, tecnici e manager) all'interazione, aiutandoli collaborativamente a maturare una propria autonoma comprensione del contesto e del mondo e all'acquisizione cooperativa e condivisa di conoscenze e competenze appropriate. *Employeeship* come parte di una 'impalcatura relazionale e collaborativa' capace di gestire le dinamiche di gruppo, governare l'accesso ad una visione d'insieme e condivisa dei processi aziendali e per questo di essere riconosciuta e legittimata quale punto di riferimento da tutti gli stakeholder interni ed esterni. Una leva di generazione di produttività cognitiva eco-sistemica e dunque di contribuzione al miglioramento delle performances verso un valore ecologico condiviso. *Employeeship* come guida e canalizzazione delle attività collaborative attorno ai progetti d'impresa come in un'aula simulata di virtualizzazione della realtà

competitiva e sociale nel quale l'azienda opera ridisegnando il passato per comprendere più adeguatamente il futuro. Per questo le logiche di *employeeship* aderiscono ad un profilo organizzativo/inter-organizzativo di "mediazione culturale" che abbandona tradizionali logiche di comando e di controllo di tipo top-down per sollecitare auto-organizzazione e valorizzazione collaborativa delle interdipendenze bottom-up agendo su "beni comuni intra-aziendali". *Commons* non più separabili da quelli interaziendali nella costruzione e manutenzione e proiezione di *knowledge creation*: qualità relazionale, *reputation*, reciprocità e *vision* condivisa nella sostenibilità, responsabilità e intenzionalità. Ciò si realizza integrando i diversi canali e strumenti di *scaffolding* con una costante azione di monitoraggio e valutazione dei singoli e dei gruppi di progetto (inter)aziendali, soprattutto attraverso le leve dell'impresa ecologica:

- *coaching*,
- *breeding*,
- *gardening*

Allora, siamo ad una prima conclusione che consente di rilanciare l'indagine teorica ed empirica verso catene di isomorfismi immerse in arcipelaghi di apprendimento collaborativo intra-extra-muros che alimentano le trasformazioni organizzative, degli ecosistemi e delle ecologie del valore in un società della conoscenza, sempre più fluida e liquida. L'impresa elitaria, rigida, verticale e anamorfica del tardo fordismo che concentra le conoscenze in staff di *chi sa* nelle parti alte della struttura gerarchica, lascia il posto ad una nuova impresa emergente. Una impresa interconnessa al contesto, isomorfica, aperta, creativa, responsabile che interfaccia le *knowledge community* interne ed esterne e ripone al centro l'uomo e le relazioni tra persone, le loro emozioni e passioni. Una impresa che unisce e integra saperi ed esperienze, molteplici culture e linguaggi plurali, competenze specialistiche e visioni in una comune piattaforma di apprendimento ecologico nella responsabilità (individuale e collettiva) di tutti gli *stakeholders*, nell'inspessimento di *capitale semantico* come bridge tra capitale umano (interno) e sociale (esterno). Ciò avviene per trasferimento e ritrasferimento dall'ambiente al contesto - per contaminazione e ibridazione – di parte di quelle risorse che vi sono fornite originariamente, più evolute e accessibili verso nuovi cicli di esternalità per emergenti divisioni cognitive-creative del lavoro, materiale-immateriale, manuale-intellettuale, sperimentale-laboratoriale. Immerse entro nuovi paesaggi emozionali ed esperienziali al servizio del benessere, della creatività e di una osmotica produttività cognitiva, verso *smart organization & smart working*, costruttive e costitutive di territori smart e di *smart city*.

9.2 - Leadership interattive e di ascolto antropocentriche: tra emozioni, empatia, divertimento ed *individual empowerment*

È noto, anche per quanto detto sopra, che l'ambiente lavorativo condiziona sia le relazioni che le libertà di interazione, e tutto ciò, influenza le capacità di cooperare, condividere e progettare, per una chiave gerarchica che incardina le organizzazioni e le irrigidisce rendendole meno efficienti e, spesso, anche inefficaci. L'assunzione di responsabilità manageriali (apicali e non) associate a poteri funzionali e/o direzionali tende spesso a depotenziare le capacità di ascolto dentro una sub-ottimale *auto-sufficienza manageriale* di fronte alla subalternità. Quest'ultime andrebbero rimosse e cancellate per iniettare maggiore efficacia organizzativa, favorendo l'emersione di una leadership diffusa e distribuita con capacità di ascolto e di interazione, e che, se accompagnata da empatia, produrrà risultati ancora migliori, come le indagini più recenti tendono a rilevare²⁰⁴.

I *professional* e i manager aziendali dovrebbero sempre ricordare di essere innanzitutto delle persone indipendentemente dal ruolo di comando che ricoprono, perché ciò semplificherebbe le loro attività e le renderebbe più efficaci. Accogliendo flussi informativi a due vie dall'alto in basso e viceversa, come fisiologia organizzativa, evitando comportamenti eccessivamente assertivi e di comando esecutivo a favore di stili gestionali più orizzontali e orientati al progetto più che al task. Serve da questo lato una "rivoluzione culturale"²⁰⁵, come attitudine alla diffusione di capacità di ascolto e interazione, facilitando l'emersione di nuove idee, il senso critico, il rispetto e proiezioni dialogiche delle relazioni. Comportamenti in grado di favorire inclusione, comunione di obiettivi, spirito di squadra, pari opportunità di genere in un chiaro orientamento *antropocentrico* che posizioni al centro dell'organizzazione il soggetto come individuo in tutta la sua interità e complessità relazionale e comunicativa personale e interpersonale²⁰⁶.

L'attenzione e cura delle relazioni interpersonali e le competenze a queste collegate, è parte di questa articolata funzione di leadership diffusa e partecipata che, quale facilitatore relazionale, scivola sempre più verso l'*employsheep*. Perché in queste risiedono gli attivatori dei potenziali emozionali per supportare creatività, innovazione e condivisione e rieducare individualismi, egoismi o egotismi all'interno di tessuti e connessioni reticolari di un più assorbente capitale semantico.

Perché in questi contesti, integrati e inclusivi, coesi e osmotici, si forma una organizzazione sociale efficiente, in quanto umana e solidale, dove ogni persona possa

²⁰⁴ Cfr. Indagine Confindustria Lombardia sullo smart working e welfare aziendale (2017)

²⁰⁵ Bombelli e Finzi (2006)

²⁰⁶ Cilona e Famà (2010)

essere riconosciuta, rispettata, motivata e responsabilizzata nella ricerca di un proprio equilibrio nella propria libertà di espressione quale contributo attivo alla creazione di valore. Strada e strumenti che consentono di connettere una leadership diffusa e accogliente, stimolante e motivante ad un clima coinvolgente e partecipativo che porti le persone a sentirsi realizzate e incluse e che determina un forte *empowerment* di ognuna di esse con un lavoro che dona anche divertimento e felicità.

In questo modo, la *leadership diffusa e partecipata* deve favorire il triplice obiettivo di:

- A. favorire una crescita armonica di ogni persona;
- B. orientare capacità, energie, potenziali emotivi verso condivisione e collaborazione;
- C. sviluppare competenze relazionali di cooperazione auto-organizzativa.

Il controllo (verticale), in questo modo, si decompone e depotenzia verso una gestione condivisa (orizzontale) delle risorse umane, dei processi e dei sistemi di obiettivi sviluppando attorno a cinque *capacità riflessive*:

- i. ascoltare per accogliere punti di vista e raccogliere informazioni;
- ii. sentire per analizzare, valutare, giudicare;
- iii. comprendere per rappresentare, spiegare e decidere;
- iv. accogliere e aprirsi all'interazione per informare;
- v. favorire l'addestramento degli altri e di sé stessi e allenarsi congiuntamente.

Non siamo soli nell'universo e certo non siamo soli nell'organizzazione e favorendo il NOI si favorisce la costruzione di nuovi orizzonti di dialogo e dialogici che rinforzano la dimensione comunicativo-relazionale sulla strada della condivisione di obiettivi comuni e condivisi di medio-lungo termine e che co-agiscono sul presente con una *mission* focalizzata²⁰⁷.

Possiamo a questo punto elencare sinteticamente le regole di fondo che consentono ad un manager di essere un "buon manager", rinforzando anche la legittimazione ad esserlo dalla comunità nella quale agisce:

1. Le persone che lavorano ogni giorno in uffici e reparti di produzione daranno il meglio che possono se le si mette in condizioni di lavorare bene e in serenità e dunque il "buon manager" sarà colui/lei che realizza quelle condizioni e le rende fattive.
2. le persone vanno responsabilizzate sul risultato con una gestione per progetto e/o per gruppo di lavoro;
3. le persone vanno incentivate ad innovare creativamente le proprie e altrui attività segnalando errori o inefficienze procedurali o processuali con proposte concrete e soluzioni sostenibili, premiando le "buone idee e le buone pratiche";

²⁰⁷ La Rosa (2002)

4. le persone ai diversi livelli funzionali vanno incentivate e motivate ad auto-organizzare il proprio lavoro coordinandosi e/o collaborando con i colleghi quando necessario e utile condividendo le mansioni più gravose e faticose anche in senso inter-funzionale e con logiche multi-competenza ove utile o necessario;
5. le persone vanno motivate a condividere le informazioni e le conoscenze utili al proprio lavoro migliorando il lavoro di tutti condividendo risorse, materiali e immateriali;
6. le persone vanno coinvolte adottando regole trasparenti di promozione e incentivazione premiale, sia monetarie che non monetarie, con equilibrio, equità e giustizia;
7. le persone vanno motivate e incentivate a promuovere comportamenti corretti e positivi di tipo coo-petitivo, ossia di cooperare per competere, entro margini sostenibili, e cioè rispettose, funzionali e coerenti con la cultura e i valori aziendali;
8. le persone vanno promosse nell'assunzione di comportamenti eticamente sostenibili e difendibili;
9. le persone vanno motivate ad assumere comportamenti empatici e positivi di relazionalità;
10. le persone vanno rispettate nei loro tempi di esecuzione e realizzazione ed eventualmente incentivate a cambiamenti positivi inclusivi e utili per sé e per la squadra o comunità di lavoro e che normalmente hanno anche una vita privata che va compresa.

Riepilogo

Cosa si intende per *emotional bridge*?

Definire i processi di *scaffolding*.

Come si sviluppano relazioni di apprendimento nel contesto aziendale?

A cosa fanno riferimento i processi emotivi dinamici?

Quali le caratteristiche di un "buon manager" ?

10

Le organizzazioni dalle “pratiche razionaliste” ai giochi interazionisti, educativi e partecipativi tra potenziali creativi e felicità

In questo capitolo si parlerà di come i giochi partecipativi possono essere uno strumento prezioso per superare le logiche dell'Io e spostarsi verso la logica collaborativa del Noi. Inoltre, si analizzeranno i processi di neuromarketing e il suo ruolo nonché quello della comunicazione. Infine, si approfondirà il tema del marketing esperienziale.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Giochi partecipativi;
 - Neuromarketing;
 - Comunicazione;
 - Marketing esperienziale.
-

10.1 Introduzione

Ripartiamo allora dal “superamento” delle pratiche razionaliste che hanno caratterizzato ampiamente e in profondità le organizzazioni dell’800 e ‘900 che avevano collocato l’uomo in una posizione marginale di appendice o di dipendenza dalla macchina. Una macchina spesso meccanicamente determinata, pesante, rigida e ripetitiva inserita in un paradigma di funzionamento “fisico e analogico” con l’organizzazione con funzioni di comando e di controllo o verifica dei suoi esiti. La tecnologia rappresentava il vincolo (o il maestro) e l’uomo subiva passivamente e si adattava nel migliore dei casi, “ascoltando”

le istruzioni tecnologiche. L’opposto - potremmo dire - del paradigma digitale dove vengono enfatizzate le capacità auto-organizzative delle persone in un rapporto “collaborativo” con le macchine o con i sistemi di macchine digitalmente mobilitati fino al *co-roboting*. In questo ultimo caso l’uomo dialoga e co-agisce “insieme” ad una macchina (sempre più antropomorfa) che apprende dai movimenti del partner umano e agisce in forme complementari. Si ritorna insomma ad un rapporto educativo e di apprendimento reciproco che richiede interazione e capacità di gioco come il bambino nella scuola materna e che portò Friedrich Fröbel ad inventare e introdurre nel 1837 le scuole dell’infanzia: i *Kindergarten*. Certo funzionali a quanto avveniva nelle trasformazioni industriali della famiglia e alle prime proposte di welfare aziendali ante litteram. Ma la vera rivoluzione di Fröbel fu l’introduzione di una istruzione che non doveva più essere “istruttiva” (gerarchica e paternalistica) e cioè rigidamente univoca dalla maestra al bambino, ma interattiva e dialogante nel *trinomio maestra-bambino-altro bambino e/o nel binomio bambino-bambino*. Da qui furono derivati giochi didattici interattivi che sollecitavano i bambini ad interagire tra loro, a dialogare, a co-progettare condividendo le stesse risorse, spesso modulari come saranno da lì a qualche decennio giochi come il Lego. Modelli che ispireranno la stessa Maria Montessori sul finire del ‘900 e tra le due guerre nel favorire la diffusione della creatività associandola alla libertà di agire e interagire tra pari dei bambini²⁰⁸, soprattutto apprendendo giocando come forma primaria di condivisione e di percezione di appartenere ad una squadra, ad un *team*, ad una comunità, reale e/o virtuale. Contesti dove le conoscenze vanno condivise e scambiate e non protette o occultate per esercitare un controllo, perché incompatibili con tassi sostenuti di innovazione e diffusione delle conoscenze.

Insomma, siamo agli albori del pensiero creativo di cui si apprezzeranno tuttavia le caratteristiche solo sul finire degli anni ‘60 del ‘900 quando il mondo comincia a cambiare a velocità rilevante e inizia la rivoluzione informatica, quale risposta a macchinismi e iper-razionalismi rigidi e lenti di matrice fordista. Per questo mondo, che cambia rapidissimamente, creatività e competenze divengono chiavi strategiche per anticipare il futuro, costruendolo quale unica forma possibile di apprendimento adattativo costruttivo. Nella scuola come nelle imprese, sono proprio le competenze creative in contesti di auto-organizzazione (che sostituiscono il comando) a fare la differenza perché la gerarchia costa, essendo lenta e burocratica, come suggeriva Seymour Papert nel favorire la stessa invenzione dei mattoncini della LEGO (60 anni fa) e la loro evoluzione in

²⁰⁸ Seguito decenni dopo – con adattamenti - dagli approcci steineriani.

senso robotico dei giochi digitali più recenti anche come accoppiamento tra manifattura, tecno-artigianato e digitalizzazione²⁰⁹.

Le aziende come le aule della scuola o i contesti famigliari, divengono allora veri e propri eco-sistemi dove i confini tra vita lavorativa e vita privata divengono più porosi e i vecchi modelli centrati sul potere gerarchico e sul comando top-down che li reggevano divengono inefficienti oltre che inefficaci. Perché in azienda o al lavoro, come nella scuola, l'obiettivo non è tanto quello di essere efficienti e performanti in sé, ma come esserlo essendo anche creativi e felici svolgendo attività di senso. Per questo, necessitiamo di nuovi modelli di riferimento e quello dei *Kindergarten* sono i riferimenti fondamentali con i quali diffondere una *cultura della felicità*, che è quella che si diffonde e consolida tra i bambini che giocano e condividono quelle risorse come beni comuni (spesso inconsapevolmente). Che in molte aziende e culture gestionali del nord Europa si è compreso da tempo, come in Danimarca, dove si identifica con un termine preciso come *arbejdsglaede* e che ha portato molte aziende ad istituire nuove figure manageriali come *chief happiness officer* (CHO) o il *Direttore della Felicità*. Tutte le ricerche sul tema infatti, confermano che c'è un rapporto stringente tra soddisfazione sul lavoro (e dunque tra un certo grado di felicità o gioia), i livelli di produttività e/o le performances creative. Ragione per la quale i CHO sono portati a sviluppare programmi di valorizzazione del personale che guardino:

- A. alle relazioni tra le persone (condividendo emozioni e passioni anche con un uso intelligente dei social);
- B. al miglioramento degli ambienti di lavoro (informalità, coinvolgimento, polifunzionalità e orari flessibili e auto-organizzati);
- C. alle traiettorie di lungo periodo per lo sviluppo di fidelizzazione con carriere orientate a *life career* piuttosto che *task career*;
- D. integrando al meglio tempo di vita e di lavoro come un coesivo eco-sistema che va messo in equilibrio dinamico nelle connessioni tra azienda e ambiente circostante e nello spazio-tempo.

Si stima che negli USA incrementi del 15-20% dei livelli di soddisfazione lavorativa e aziendale in generale comportano accrescimenti di produttività dello stesso valore e che l'insoddisfazione o l'infelicità (che corrisponderebbe a circa il 40% dei dipendenti sul territorio americano) avrebbe costi che raggiungono i 700 mil.di di dollari. Ed è dunque corretto dire che la felicità (o forme di gioia) sul lavoro fa bene allo spirito come alla mente e al corpo e dunque alle relazioni tra le persone, perché fa molto bene all'espressione della creatività, alla sua libertà e quindi al lavoro stesso in tutte le sue forme, gruppali, comunitarie e non. Un lavoro che - in questo modo - va molto oltre il semplice rispetto

²⁰⁹ Cfr Pilotti, *L'Impresa post-manageriale*, 1992, Egea, UniBocconi, cit

della dignità della persona che ne è invece una condizione fondamentale. Ciò che dovrebbe avvenire nelle aziende, nella scuola o nella famiglia, come nelle comunità di vita sociale nelle quali interagiamo per un benessere senza aggettivi. Contesti dove il NOI prevale sull’IO egotico e di un apparire esclusivo²¹⁰ come sforzo di curarsi dell’Altro e dei beni comuni che appartengono a quella relazione contestuale e alla sua manutenzione nel tempo e nello spazio²¹¹ con l’Uomo come fine che pone al centro una conoscenza condivisa per una convivenza di senso.

10.2 – Comunicazioni di massa tra distorsioni emotive e “illusioni realistiche” nella pubblicità per bambini

La comunicazione di massa, come luogo privilegiato attuale della modernità mediatica tecno-sociale, sembra spesso sfuggire all’equilibrio che si richiede per governare emozioni e promuovere sentimenti morali, soprattutto nei confronti dei minori e dei piccoli. È il caso della pubblicità e all’uso che in questa si fa - per esempio - dei bambini come attrattori “passivi” e “inermi” di messaggi che sfuggono al loro e al nostro controllo esponendoli senza filtri all’esondazione mediatica, televisiva o – anche - del Web. Controllo che dovremmo sforzarci di recuperare rapidamente per “proteggere” i nostri bambini da messaggi intrusivi e diseducativi, distorsivi delle loro emozioni e delle loro capacità di comprensione cognitiva. Riprendendo un senso di civiltà con riappropriazione di compiti educativi, che a volte sembriamo aver perso, soprattutto di fronte a soggetti indifesi come preadolescenti e adolescenti. Così come non sempre completamente chiari sono gli obiettivi - espressi o inespressi - del *neuromarketing*, nell’esplorazione diretta e indiretta delle nostre emozioni di fronte a specifici prodotti, marchi, immagini o prezzi dei quali veniamo compulsivamente alimentati²¹².

Se volessimo valutare correttamente gli effetti della pubblicità sarebbe importante chiarire innanzitutto cosa sappiamo della comprensione che i bambini hanno di essa. Da questo punto di vista esistono due tipi di segnali che dobbiamo decodificare, ben sottolineati dalla letteratura: *espliciti ed impliciti*. I primi sono quelli da conoscere per capire ciò che sta accadendo, mentre i secondi, impliciti o tecnici, sono quelli dei quali non

²¹⁰ Anche - e spesso soprattutto - attraverso l’esercizio del comando e del potere che lo informa a partire dalle relazioni gerarchiche e di genere che invece vanno superate perché costose e inefficienti oltre che eticamente non accettabili.

²¹¹ Che è oggetto di gran parte del lavoro di ricerca della Bush School of Business di Washington sui temi del *Dignity of Work* quale chiave di una nuova civilizzazione e di un nuovo modo di fare business, che riponga al centro l’uomo e le sue relazioni.

²¹² Cfr. più avanti.

si ha immediata consapevolezza, ma che – seppure mascherati o nascosti - offrono comunque un’informazione o una qualche forma di messaggio, sia questo sonoro e/o visivo, fermo o in movimento.

Un primo problema. Parlando di *spot pubblicitari*, si tratta di capire se e quanto il bambino è in grado di sapere di essere di fronte ad una comunicazione commerciale. Studi vari ci dicono, che già a tre anni il bambino è in grado di riconoscere questa tipologia di programma televisivo, mentre tutti gli altri vengono invece riconosciuti dai quattro anni in su. Va detto subito, che i piccoli hanno un’attenzione maggiore verso la pubblicità rispetto ai più grandi e tendono a registrare tutto (o quasi tutto) ciò che vedono, come spugne in permanente azione assorbente e che spesso sottovalutiamo. È noto, che il loro sviluppo cognitivo è influenzato precocemente dall’esposizione alla TV e soprattutto alla pubblicità, che si compone di storie brevi e semplificate con suoni spesso accattivanti e immagini colorate e/o utilizzando *cartoon*. Gli psicologi ci dicono che, nei primi otto anni di vita non è presente un processo reattivo, ma un processo attivo di elaborazione delle informazioni, con l’intento di raccogliere conoscenze sul mondo e applicarle in altri contesti. È quindi scorretto legare la comprensione della televisione all’età perché dipende da molte variabili, soprattutto dallo sviluppo intellettuale oltre che dagli stimoli culturali e non che sono attivati da famiglia e contesto formativo.

Gli studi psicologici – come noto - tendono a dividere lo sviluppo cognitivo dei bambini nel processo di comprensione della televisione in tre grandi stadi di fondo. La prima fruizione sistematica avviene intorno ai due anni, per aumentare nei primi anni di scuola per poi decrescere con l’adolescenza dove il grado di attenzione si riduce, seppure in modo selettivo. Da 2 a 5 anni si assiste ad un aumento dell’attenzione alla televisione anche se non viene compresa in modo completo, si cattura soltanto il fulcro centrale dell’azione, preferendo *programmi-contenitore* piuttosto che quelli che sviluppano una storia. Le informazioni più catturate o immagazzinate più facilmente sono quelle a forte impronta stereotipata e i pubblicitari – con scarso senso educativo ed etico - puntano molto su questa visione, puntando sulle emozioni più immediate e di facile comprensione senza porsi troppe domande sugli impatti emotivi e cognitivi.

Da 6 a 8 anni l’attenzione verso la televisione aumenta, soprattutto in direzione della forma narrativa, da intendere sia come immagine, che audio e le storie diventano più apprezzate perché meglio comprese, con un inizio e una fine. Questi bambini, riescono a comprendere maggiori informazioni, anche se il ricordo non è ancora perfezionato, iniziando a memorizzare contenuti non centrali. In questo caso, comprensione e ricordo sono superiori quando sono accompagnati da elementi formali rispetto ai contenuti.

Nella fase della preadolescenza, dai 9 ai 12 anni, inizia a diminuire l’interesse che i bambini dimostrano verso la televisione, aumenta da una parte la capacità di distinzione tra audio e video e quindi la possibilità di comprendere il contenuto aumenta, e in questo anche la

distinzione tra realtà e *fiction*. Ma, dall'altra, diminuisce la capacità di assimilazione dei dettagli. I bambini a questa età iniziano ad allontanarsi dalla televisione o, addirittura, a cambiare canale quando inizia la pubblicità, per la quale ripongono meno fiducia e iniziano a coglierne l'intento persuasivo.

Il processo mediante il quale si costruisce il significato televisivo si ritiene sia inconscio, e infatti, opera sulla base di un principio di categorizzazione attraverso il quale la mente del bambino cerca di raggruppare cose diverse come equivalenti, con lo scopo di semplificare la realtà. I bambini colgono prima le relazioni tra il messaggio e il prodotto, piuttosto che la finalità commerciale di esso. Un segnale per il marketing, perché appena il piccolo spettatore inizierà ad attribuirgli uno scopo persuasivo, si interesserà di meno a esso e – soprattutto - ci crederà meno e ridurrà la sua attenzione. Ecco perché si cerca di colpire meglio le loro emozioni con immagini più forti, spesso irresponsabilmente.

Un problema legato all'età è connesso alla verifica della qualità del prodotto. Mentre i più piccoli, infatti, non sono in grado di valutare nel concreto le *promesse* dettate da uno spot, i più grandi - soprattutto quando l'uso del prodotto precede la visione della pubblicità - riescono ad attuare un meccanismo di verifica, diventando spesso più scettici. Diverse allora le *tattiche* adottate dai pubblicitari per attrarre la loro attenzione – con musiche, contenuti o personaggi noti - anche a costo di distorcere o forzare le loro percezioni e proiezioni emotive, alla ricerca di una qualche “*dipendenza da reiterare*”²¹³.

Fortunatamente, tuttavia, l'influenza della pubblicità sui bambini non è così diretta e immediata come si è a volte portati a pensare, perché con la crescita, il bambino inizia a sviluppare una consapevolezza sempre maggiore del funzionamento della pubblicità, a riconoscerne i “*trucchi*” anche se continua ad esserne influenzato. Gli effetti non dipendono tanto dal mezzo attraverso il quale vengono diffuse le informazioni, bensì dallo specifico contesto di applicazione, definendosi meglio i confini tra potenzialità e possibili effetti negativi.

Va tenuto conto che esiste una differenziazione tra aspetti emotivi e cognitivi. Infatti, quando il bambino comprende che la pubblicità ha come obiettivo primario quello di “*vendere prodotti*”, può comunque rimanere “*catturato passivamente*” non riuscendo completamente a distinguere il messaggio dalla realtà, o a mettere in discussione il grado di veridicità. È da sottolineare con forza che – tuttavia - non c'è solo un tema connesso ai contenuti, perché spesso la TV viene usata come mezzo da genitori o nonni, (o dai responsabili della cura dei bambini) con funzioni di intrattenimento generico strumentale, tenendoli impegnati anche per molte ore al giorno davanti allo schermo senza filtri, con effetti di assuefazione e inerzia non banali.

I bambini di fronte ad uno spot qualsiasi – ambiguo o articolato - attuano modalità di risposta spontanea, spesso complesse o contraddittorie, se non opportunamente guidati

²¹³ Aioane M., “Stereotipi di genere nella rappresentazione dei bambini nella pubblicità commerciale”, 2016

alla comprensione e ciò dimostra l’atteggiamento di apertura e attenzione che hanno verso le comunicazioni commerciali che va opportunamente guidato o filtrato. Infatti, una prima generica risposta dei piccoli dinanzi ad uno spot è quella di mostrare la loro abilità di ricordarlo, a indicare che il loro interesse è molto alto, anche se questo è collegato alla possibilità di condividere le proprie conoscenze con gli altri familiari e/o amici. Allora, la pubblicità diviene un veicolo emotivamente “forte” che i bambini utilizzano per raccogliere informazioni sul loro mondo e per interagire con esso, e che i pubblicitari sfruttano, spesso in modo irresponsabile e ambiguo.

I bambini utilizzano, poi, anche il cosiddetto “*role-playing*”, cioè ricordare le precise battute o *jingle* di uno spot, attraverso cui si attua un’assunzione d’identità degli stessi, tendendo a impersonare il ruolo del personaggio o *testimonial* con il quale si identificano, così da “provare” una posizione differente dalla propria e sperimentarla. I piccoli attuano anche il “*rispecchiamento*”, cioè assumono gli stessi vocaboli e atteggiamenti dei personaggi, rendendoli parte del proprio linguaggio, come se li avessero imparati a scuola o a casa. Operando una imitazione “realistica” delle storie che vedono e assorbono con buon controllo linguistico ma scarsa consapevolezza emotiva e cognitiva. Perché, la terminologia pubblicitaria crea non poche confusioni nei bambini, soprattutto con l’uso di parole complesse che possono generare equivoci nella decodifica dei messaggi degli spot, dato che - in questo caso - si limitano a ripetere le parole ascoltate, in realtà senza comprenderne il significato o distorcendole. Questa confusione può estendersi anche per intere sequenze pubblicitarie (spot collegati ma distinti), che però vengono scambiate per altri programmi o anche per un messaggio sociale. Spesso accade per le pubblicità alimentari di cibo non salutare o *junk food*, con effetti non banali sui loro stili alimentari, per esempio, accrescendo l’obesità o patologie digestive. Altre volte i bambini applicano il metodo della *sostituzione*, cioè non usano più il nome comune per definire un oggetto, ma il nome proprio di un marchio, per esempio, le scarpe da ginnastica le definiscono *Nike* o una bevanda dolce e scura *Coca Cola*. Un processo dovuto principalmente alla ricerca da parte di questi *big brand* di forte identificazione per stimolare la *brand loyalty*, cioè un’elevata fiducia nella marca, che possa essere “virale” e, inoltre, durare ben oltre l’infanzia.

Questi processi portano i bambini a collegare e associare tra loro differenti spot, generalizzando le loro conoscenze sul mondo, applicando quello che imparano, ma soprattutto inducendo a generalizzare e trasferire le pubblicità su se stessi con forti meccanismi di identificazione che divengono anche sociali e/o gruppal, sia per imitazione che per sostituzione.

Per quanto riguarda le “opinioni” che i bambini interiorizzano su uno spot, possono essere molto contraddittorie, sollecitando atteggiamenti di amore o odio, di attaccamento o di rifiuto, ma spesso “indotti” dalle opinioni delle persone che li circondano, dal bisogno di approvazione o dalla loro autostima, piuttosto che dalla insicurezza di sé. Se nei bambini

è difficile il verificarsi di un rifiuto netto di uno spot (fatta eccezione per estremi di accettabilità, sanzionabili da familiari o sanzionati da *authority*), da una parte, spesso esplicitando di non essere attratti dalla pubblicità, dall'altra, in realtà dimostrano di esserne grandi fruitori, catturati nelle “trappole” identificazione-approvazione o sostituzione-imitazione, dunque con grandi distorsioni percettive e proiettive.

Dopo avere richiamato sinteticamente le possibili risposte dei bambini alla pubblicità, possiamo ora prendere in considerazione in concreto i suoi effetti emotivi-cognitivi e le cause a livello di aspettative e di comportamento. Perché, se anche si rileva qualche effetto positivo come l'aiuto lessicale o il processo di pre-socializzazione ai “buoni sentimenti” o al consumo, gli effetti negativi persistono in quanto penetrano in modo subdolo nella mente e nei comportamenti proprio attraverso le emozioni e l'impatto cognitivo, innestandosi su capacità di apprendimento, di riconoscimento e identitari. Dal lato emotivo, per esempio, ci possono essere conseguenze di delusione o disinganno che sono legati alla non corrispondenza tra la realtà del prodotto/servizio e la promessa espressa nello spot. Gli effetti non si limitano a singoli episodi, bensì si possono protrarre per lungo tempo e, ad esempio, nei bambini molto piccoli si può determinare un'alterazione della capacità di adattamento cognitivo alla realtà come effetto del continuo scostamento tra le aspettative e la realtà stessa a cui lo spot li sottopone in modo continuo e, a volte, anche aggressivo. Per i più grandi, invece, questo effetto può rappresentarsi con la generazione di atteggiamenti di *dislike* o con la creazione di atteggiamenti di sfiducia verso la marca, poi riversati nella realtà circostante esterna, con effetti meno percepibili ma presenti.

Un secondo genere di effetti riguarda la *frustrazione*, che deriva dal rifiuto da parte dei genitori di soddisfare le richieste dei bambini. Ovviamente sono pretese generate dagli spot stessi, e ci possono essere due tipi di conseguenze connesse. Da una parte, la perdita del senso di sicurezza del bambino nei confronti degli adulti, e dall'altra, la diminuzione della fiducia dei propri genitori, sia per quanto riguarda l'affetto e sia per la forza che essi dovrebbero rappresentare.

Il terzo genere di effetti riguarda forme di *disadattamento*, che deriva dall'attitudine dei genitori ad accontentare costantemente le richieste dei figli per evitare loro qualsiasi genere di trauma, creando stati negativi di *addiction* e, alla lunga, di irresponsabilità. Si generano dunque, veri e propri pericoli provocati dalla presenza di modelli di comportamento e/o valori che possono essere dannosi per la salute del bambino sia fisica, sia educativa e sia di tipo emotivo e comportamentale²¹⁴.

Gli spot influenzano molto il comportamento dei bambini, i loro movimenti, il loro linguaggio, quello che indossano o mangiano e dunque il loro modo di pensare e agire,

²¹⁴ Pugelli Romana F., *Spot generation. I bambini e la pubblicità*, Milano, Franco Angeli, 2002, pp. 80-91; pp. 122 - 137

riuscendo ad adattare il linguaggio pubblicitario alle loro esigenze, imitando i personaggi della pubblicità, sognandoli e spesso volendo essere come loro. Oltre alle risposte verbali, i bambini possono avere altri due tipi di condizionamento, quello fisico, quando appunto imitano l'azione proposta in uno spot, e mentale, quando pensano o sognano quello che avviene in esso²¹⁵.

L'effetto più importante che la pubblicità ha sui bambini è ovviamente quello che può essere considerato il suo obiettivo principale, ovvero la modifica del loro comportamento d'acquisto, diretto - o più spesso - indiretto. Anche una sola esposizione ad uno spot può influenzarli. Di fronte alla delusione che può essere presente durante l'utilizzo di un prodotto, i bambini sono disposti a incolpare loro stessi o i genitori, oppure i loro amici. Addirittura, si è riscontrato che, una pubblicità che non promette il massimo del successo viene ritenuta “più credibile” dai bambini, rispetto ad uno spot che esalta la perfezione del prodotto. Per questo, i pubblicitari investono molto sui bambini perché sanno che sono un target molto proficuo, a differenza degli adolescenti che invece sono molto più difficili da influenzare, perché hanno troppi e discontinui interessi.

I bambini infatti, rispondono agli spot in modo molto positivo, perché la pubblicità fa leva sui loro valori e interessi più immediati, che non sempre però li aiuta nella crescita o nei passaggi all'età adulta, ma semplicemente a renderli dipendenti nel comportamento d'acquisto. Perché i bambini che riescono sempre ad analizzare in modo corretto gli spot, a volte – per esempio - sopravvalutano l'audio a discapito degli elementi visivi, mentre i maschi tendono ad apprezzare maggiormente le scene violente o con mostri e prove di forza, le femmine invece preferiscono gli sfondi più romantici e quieti, con effetti sulle culture di genere. È dunque di rilievo porre l'accento sul fatto che i bambini non si trovano di fronte solamente la televisione che è sottoposta a qualche forma di controllo culturale e politico-istituzionale, ma ci sono molti altri media come internet o i videogame che soprattutto recentemente stanno influenzando il comportamento dei più piccoli e dove il controllo è molto più blando o addirittura inesistente.

Per questo sarebbero appropriate e utili *authority* “forti”, capaci di analizzare ed eventualmente sanzionare media per spot o giochi/attività non compatibili con lo sviluppo emotivo, cognitivo e fisico-comportamentale dei bambini, oltre che non compatibili dal punto di vista etico-educativo in generale. Perché distorsioni e deviazioni acquisite in tenera età tenderanno probabilmente a *replicarsi* anche in età adulta e dunque richiede tutta la nostra attenzione culturale, politica e istituzionale. Insomma, necessitiamo di strumenti culturali e di azione più forti e utili a riequilibrare le relazioni tra distorsioni emotive-cognitive indotte e le narrazioni derivanti dalle catene di “illusioni realistiche” trasferite dalla TV e, in particolare, dalla pubblicità, dove le capacità e competenze difensive dei soggetti più deboli - come i bambini - risultano meno robuste.

²¹⁵ Agcom, *Libro bianco media e minori*, 2000 pp. 96

10.2 - Neuromarketing: emozionare il consumatore o consumo emotivo?

In un contesto complesso come quello attuale, caratterizzato da una ricca e variegata offerta di prodotti e servizi che differiscono in modo sottile e spesso impercettibile agli occhi del consumatore, ci troviamo a compiere scelte d’acquisto che non sempre saremmo in grado di spiegare razionalmente, ma altresì sono guidate da sensazioni, ricordi, emozioni, da esperienze pregresse o proiettive. Lo sviluppo dei mercati globali, l’aumento di *competitors* planetari, l’accesso alle tecnologie dell’*e-commerce* e dei *social* in una società sempre più caratterizzata da consumi bulimici e compulsivi hanno cambiato il marketing della produzione di massa. Le tradizionali ricerche di mercato basate sull’analisi di dati campionari hanno via via lasciato spazio ad un marketing innovativo e dinamico, definito *esperienziale* o anche *emozionale*. Dove tuttavia risulta sempre più difficile distinguere ciò che è emozionante per il consumatore da un consumo emotivo e/o compulsivo.

Più recentemente, nello sforzo di capire il confine tra questi due effetti (o cause?) sul comportamento di consumo e dove – secondo alcuni studi - le analisi psicologiche avrebbero “esaurito” il loro compito consolidato nella seconda metà del ‘900, si è fatto ricorso alle neuroscienze. Con l’obiettivo di individuare cosa entra in gioco nella mente del consumatore quando predilige un prodotto piuttosto che un altro, come reagisce ad un marchio o ad un contesto di vendita. Potremmo già ora domandarci se questi nuovi strumenti sono orientati a capire meglio le emozioni messe in gioco o se (e quanto) per condizionarle?

Nell’attuale scenario di mercato e tecno-sociale si tratta allora di capire meglio l’evoluzione delle esigenze del consumatore e del comportamento di scelta e/o acquisto, nella mutazione degli spazi di vendita (centri commerciali) e degli strumenti di interazione *social* (web, blog, e-commerce) con possibilità di acquisto sempre più articolate. Ma al centro vi è un’attenzione sempre più forte alle *emozioni*: riuscire ad evocare una *risposta emozionale* nei potenziali clienti può rivelarsi cruciale per il successo o meno di un *brand*, di un prodotto, o di un servizio. È ampiamente dimostrato come fattori emotivi ed inconsci abbiano un ruolo decisivo nel processo decisionale d’acquisto da parte di consumatori evoluti o meno. Riuscire ad analizzare e – possibilmente - misurare queste variabili per tentare di influenzarle, diventa un obiettivo primario per il marketing, impensabile solo due decenni orsono. È quanto si cerca di fare ricorrendo all’utilizzo delle neuroscienze e “iniettandole” nel marketing management, cercando di migliorare quanto la psicologia non è riuscita a fare completamente dai primi decenni del secolo scorso. Ciò ha condotto alla nascita di una nuova disciplina volta all’individuazione di canali di comunicazione e condizionamento più diretti dei processi decisionali d’acquisto: il *neuromarketing*. Un insieme di tecniche che puntano a “superare” l’eventuale analisi razionale da parte di un consumatore legato ai prodotti di cui si fida per esperienza o ai *brand* reputati e noti che

hanno sia le conoscenze che le possibilità per implementare nuove strategie di fidelizzazione innovative. Che si tratta di vedere quanto eticamente compatibili oltre che efficaci.

Si tratta, in primo luogo, di comprendere alcune trasformazioni relative al consumatore moderno, post-moderno o *social*, cogliendo soprattutto gli aspetti simbolici, emozionali e intangibili che ne influenzano il comportamento di scelta e poi di acquisto, con i relativi *feedback* di *like* e *dislike*. Partendo da alcuni limiti dei metodi di ricerca tradizionali incentrati su processi consapevoli e sulle scelte razionali degli individui, si dovranno valutare meglio peculiarità e caratteristiche delle nuove forme di marketing emozionale ed esperienziale e il contributo a queste delle neuroscienze, così come analisi condotte sui *tweet* (intero universo e autenticità) piuttosto che su campioni statistici rappresentativi (mediati da risposte “riflessive”, spesso scarsamente efficaci). In secondo luogo, illustrando il *Pepsi Challenge*, come caso di interesse per descrivere uno dei più celebri esperimenti di marketing emozionale che ha provato a rilevare il valore delle emozioni in fase di scelta e di decisione d’acquisto aprendo allo sviluppo del *neuromarketing*, alle sue finalità e agli strumenti e metodologie che sono state poi adottate sia nei canali di vendita online che off-line. In terzo luogo, si tratterà di valutare gli impatti di queste tecniche anche per le PMI, per poi considerare, i limiti e le critiche di metodo ed etiche, all’utilizzo degli strumenti di *neuromarketing*. Limiti che dovrebbero guidare a relazioni più responsabili tra aziende e consumatore proprio in considerazione del rispetto di un tessuto emozionale e morale che possa favorire strategie di CSR più appropriate e sostenibili nel medio-lungo termine entro alleanze e partnership tra aziende e *users*.

10.2.1 limiti del marketing tradizionale e “crisi” del consumo di massa

I *marketers* al fine di produrre valore per i consumatori e stabilire rapporti duraturi e profittevoli con essi, devono essere in grado di trarre informazioni dettagliate, approfondite ed aggiornate sui loro desideri e sui loro bisogni. Attività complessa sia per la volatilità di queste scelte e sia per la loro crescente infedeltà, nonostante il boom tecnologico che permette di ottenere una quantità di informazioni e dati elevata ed ha consentito alle aziende di incamerare nei *data-warehouse* un’infinità di dettagli relativi ai consumatori e costrette a maneggiarli con approcci da Big Data e AI, a volte anche senza obiettivi precisi. È sempre più evidente allora che il problema non è la quantità di dati, ma la loro qualità per rispondere a domande del tipo: come decidono gli utenti? Perché decidono di acquistare determinati prodotti e non altri? Con quali modalità? Sono alcune delle domande a cui i metodi tradizionali di ricerca di mercato, come questionari, monitoraggio delle conversazioni online, interviste individuali e focus group hanno sempre cercato di dar risposta con enorme difficoltà, nonostante la crescita continua degli

investimenti dedicati a questo tipo di analisi²¹⁶. I numeri ci dicono che 8 nuovi prodotti su 10 falliscono entro i primi 3 mesi di vita (che salgono a 9.7 su 10 in Giappone). Vengono immessi nel mercato articoli potenzialmente redditizi stando ai *feedback* positivi dei consumatori ricevuti in fase di proposta e ricerca, ma che una volta in commercio rimangono ampiamente al di sotto delle vendite attese. Quindi una enorme eccedenza con relativi sprechi di ricchezza, di lavoro, oltre che di intelligenza che richiederebbe comportamenti più parsimoniosi e una maggiore attenzione delle imprese ai bisogni degli utenti.

Come possiamo spiegare una situazione così paradossale?

“Ciò che le persone dicono nei sondaggi e nei focus group non rispecchia il modo in cui si comportano”²¹⁷. Spesso infatti nemmeno il consumatore stesso - bombardato da messaggi che lo travolgono, irrazionalità e non eticità delle scelte e crescente bulimia consumistica - sa dire esattamente di cosa ha veramente bisogno e perché realmente acquista. I metodi tradizionali (largamente campionari) infatti fanno luce solo su aspetti di cui i rispondenti sono consapevoli e di cui riescono a farne un report verbale, condizionato perciò dal filtro della ragione, (“*preferisco questo*”, “*non comprare quello*”, “*spenderei così*” e così via). Meno efficaci sono nel rilevare la natura inconscia e nascosta delle scelte e che però spesso risultano determinanti in fase decisionale d’acquisto. Quando nelle ricerche si intervista un consumatore chiedendogli perché acquista un prodotto o una marca, la risposta è spesso largamente generica, con motivazioni riferite agli aspetti più evidenti di un prodotto o servizio, ma più si va in profondità più si riscontrano problemi di analisi. Il rispondente alle domande non è la persona che ha vissuto l’esperienza di acquisto sul momento, ma è una persona che tramite le proprie capacità razionali di ragionamento, ricostruisce mentalmente la situazione attraverso ricordi di sensazioni passate e vissute in quella particolare esperienza. Nei *focus group* inoltre, gli intervistati tendono a dare risposte in linea con ciò che spesso gli intervistatori si aspettano, aggiungendo altro fattore condizionante: la desiderabilità sociale, ovvero il desiderio di compiacere gli altri e di porsi in una *luce favorevole*. I soggetti non hanno sempre piena consapevolezza del loro agire nell’attività di consumo e dei motivi per cui preferiscono determinati prodotti ad altri. La nostra mente – si dice – agisce in modo irrazionale, districandosi tra reazioni emotive immediate e pregiudizi culturali radicati nella nostra educazione, nelle nostre tradizioni e consuetudini, intercettando anche fattori del subconscio, che influenzano in modo nascosto le scelte che compiamo. Studi neuroscientifici hanno dimostrato infatti che le strategie di comportamento attuate in

²¹⁶ Si stima che solo negli USA la spesa su rilevazione e trattamento dei dati nel 2018 sia stata pari a 20 mil. di dollari.

²¹⁷ Lindstrom, 2013, cit. pp.20-22

fase di scelta d’acquisto sono alimentate da un complesso sistema di valutazioni di cui le persone non sono – quasi mai - consapevoli.

Le interviste agli utilizzatori finali di beni e servizi riescono a volte a raccogliere risposte accettabili, e anche ragionevoli e socialmente corrette seppure spesso prevedibili. Ma non riescono ad andare in profondità, fanno *surfing* su motivazioni personali, aspirazioni inconscie, desideri profondi, valori ed emozioni che vengono associate alla marca o al prodotto. Inoltre, altre difficoltà di diversa natura si affollano. Per esempio, alcune emozioni che riguardano la sfera più personale e intima o profonda, non sono esternabili e rimangono *embedded*, perché o suscitano imbarazzo, oppure non vogliono essere rivelate, vengono “protette” in uno scrigno profondo²¹⁸.

Lindstrom, uno dei massimi esperti di marketing non ha dubbi, *“è più probabile che le vere reazioni ed emozioni che proviamo come consumatori si trovino più facilmente nel cervello, in quell’intervallo di nanosecondo fra il pensiero e la sua traduzione in parole. Così, se il marketing vuole la nuda verità – la verità inalterata, non censurata, su ciò che ci fa fare un acquisto – deve intervistare i nostri cervelli”*.

Sarà così? Le tecniche tradizionali segnalano una stretta dipendenza dal soggetto di studio o dal suo distacco? Per esempio, le informazioni dipendono dal ricordo, dalla precisione con la quale l’intervistato ricostruisce a memoria le sensazioni provate durante la visione di uno spot pubblicitario o durante un’esperienza d’acquisto. Inoltre, i tempi di rilevazione possono rivelarsi incompatibili con i tempi delle azioni di marketing dati rapido mutamento e volatilità dei comportamenti verso una diffusa infedeltà o *dislike*. Il *neuromarketing* consentirebbe, tramite tecnologie di *neuroimaging*, di distinguere – entro certi limiti - l’attività cerebrale dell’individuo dalla sua consapevolezza cognitiva. I meccanismi di attivazione di alcune zone cerebrali in rapporto a determinati stati emozionali avvengono in modo inconsapevole ed incosciente, non permettendo quindi un’analisi “razionale e riflessiva” da parte dell’attore. Se questi sono i problemi emergenti delle indagini e gli avanzamenti sperimentali, sembra emergere una certa concordanza nel suggerire un’integrazione tra le classiche tecniche di ricerca e le più recenti tecniche di *neuromarketing* al fine di ottenere un quadro più accurato possibile sulle intenzioni e i desideri profondi dei consumatori, e superare i limiti delle ricerche di mercato tradizionali. Ciò che tuttavia non si riesce ancora a valutare è il confine tra emozionalità del contesto (connesso per esempio alla presenza di effetti di imitazione o fattori moda, all’emersione di effetti di *band wagon*, all’apprezzamento dei messaggi, al ruolo degli *influencer*) ed emozionalità dovuta al singolo marchio o prodotto (qualità intrinseca, consuetudine di consumo, grado di innovazione, eticità). Certo ci si può domandare se una tale domanda sia utile oltre che opportuna? Se, utile e/o opportuna, quale lo scopo? Ci si può limitare

²¹⁸ Cfr. Gallucci, 2014, pp. 140-42

ad accrescere la “dipendenza” da quel bene, per renderlo più riconoscibile e vendibile agendo sulle emozioni profonde?

Le risposte eventuali ci conducono ad una considerazione più attenta del rapporto tra emozioni e comportamento del consumatore per cogliere meglio il confine tra attività (contestuali) che emozionano il consumatore e un consumo emotivo dentro la crisi del consumo di massa verso consumi personalizzati e responsabili.

10.2.2 Le emozioni e il consumo alla “prova dell’anima”

Il marketing di oggi sempre è più emozionale e già discusso da Philip Kotler con il concetto di Marketing 3.0 con cui avanzava l’esigenza da parte delle aziende di *leggere l’anima dei propri clienti*. Aveva ragione? Forse, in parte, suggerendo di “superare” le fasi del marketing di massa, che erano sostanzialmente quelle di creare un buon prodotto, ad un buon prezzo e di essere convincenti nel promuoverlo, inducendo le persone all’acquisto. Si presupponeva un consumatore come soggetto razionale che segue nella scelta un percorso di tipo sequenziale lineare *bisogno-acquisto-beneficio*. Kotler propone alle aziende di capire le motivazioni profonde che influiscono sulle decisioni di acquisto, che definisce appunto, *anime dei consumatori*. Queste sono sostanzialmente emozioni che vengono stimulate e fatte emergere da sistemi di valori coerenti, compatibili e sostenibili e che possono essere attivati (o meno) dalle aziende e dai *brand* e su queste dimensioni tuttavia l’approccio kotleriano è più debole.

Nella società odierna, più che nel passato, è cresciuta in complessità e ricchezza l’offerta per soddisfare i bisogni, materiali e immateriali. Quando un’azienda lancia un prodotto di qualità, immediatamente si genera un *follower* che la insegue e ne sfrutta la scia per imitazione e/o per differenziazione. Le aziende hanno allora a disposizione le leve della *differenziazione emotiva*, agendo sul rapporto che l’attore stabilisce con il brand e con i valori che esso comunica. Differenziazione emotiva che può agire su fattori intangibili (o tangibili) per costruire appunto forme di valore (brand equity) inimitabili e sulle quali generare un vantaggio competitivo di medio-lungo termine e che la semplice manovra di prezzo o della qualità intrinseca a volte non è in grado di produrre.

“I bisogni delle persone si sono evoluti rapidamente nel corso del tempo e oggi anche per effetto del cambiamento sociale e culturale, viviamo in una società molto più complessa in cui il consumatore esprime bisogni e desideri sempre più elaborati”²¹⁹ e che potremmo definire ad elevato contenuto di intangibilità (bellezza, fashion, personalizzazione, creatività). È Bauman a segnalare con efficacia che “*in questa società liquida, mutante e*

²¹⁹ Gallucci, 2014, p.35, cit.

*con pochi punti di appoggio stabili e fermi, le emozioni personali e artistiche sembrano il modo più efficace, quando non l'unico, per mettere ordine al caos che ci avvolge*²²⁰.

Il marketing, conseguentemente si adatta, misurandosi nella dimensione esperienziale, indagando non più soltanto il comportamento del consumatore, ma la sua mente, l'inconscio, gli istinti, i desideri profondi, senza necessariamente condizionarli, ma provando a farlo. Esplorando insomma la soggettività dell'attore, e dunque le sue emozioni e percezioni, rispetto ad un prodotto, ad un marchio, o ad un semplice spot o comunicazione pubblicitaria. Non più in senso unidirezionale, ma cercando l'interazione con l'utente, cercando di attrarlo e trattenerlo nel proprio campo cognitivo-emotivo e in questo modo cogliendone più a fondo i bisogni, per soddisfarli al meglio ed instaurare legami duraturi in una relazione stabile di reciprocità e di co-generazione del valore. Era Giampaolo Fabris della IULM, a segnalarci molti anni fa e con molto anticipo, che *“il consumatore ha cambiato pelle o sta cambiando pelle, in cerca di esperienze più che di prodotti, di sensazioni e di emozioni più che di valori d'uso”, perché “ciò che il consumatore compera e ricerca sono assai più esperienze che semplici prodotti”*²²¹.

Infatti, Coca Cola oggi non vende più soltanto una bibita gassata, ma soprattutto – si dice - un momento esperienziale di gusto, dunque di fugace soddisfazione e forse anche un frammento di felicità collassato in una manciata di secondi. Louis Vuitton non vende solo borse ma anche – forse - uno status, di esclusività, di riconoscimento e di stile, assieme alla qualità e all'innovazione di forma e funzione. Apple, leader tecnologico e di forma-funzione spinge sulla primazia della propria proposta tecnologica e di design negli *iPhone*. Così è per i marchi Reebok o Nike, per scarpe che sono altamente riconoscibili e che spingono i *follower* ad inseguirne in continuo le novità (quanto artificiali o indotte?). Siamo di fronte a narrazioni e storie sincopate in una peculiare configurazione del prodotto, dove prevalgono le componenti intangibili su quelle tangibili, dunque agendo sulle emozioni che il *brand* stimola con un universo di storie, immagini, slogan, simboli dove la funzione primaria del prodotto che acquistiamo perde significato rispetto ad altri valori più alti che emotivamente ci coinvolgono e catturano.

Ma quanto è funzione del prodotto e quanto di previsioni o proiezioni che si auto-avverano, di appartenenza ad un gruppo, di riconoscimento, di identificazione? Quale il confine tra emozioni del consumatore e bisogni di un consumo emotivo o compulsivo?

Perché il consumo è sia un'attività fine a sé stessa che soddisfa un determinato bisogno, ma anche un'azione carica di dimensioni simboliche che permette alle persone di trasformare la propria individualità, a volte anche travolgendola in una distorsiva relazione identitaria con gli oggetti, per segnalare una specifica identificazione con un gruppo sociale, di partecipazione e condivisione ad una comunità. Lo *shopping* si

²²⁰ Bauman, 2002

²²¹ Fabris, 2003; Zanacchi 2004.

trasforma in una *distopica relazione sociale*, un rito per affermare l'appartenenza ad un campo di gioco comunitario. Da qui la battaglia dei *brand* sui simboli, le musiche, le informazioni, le conoscenze, la semantica utile trattenere l'utente in quella precisa area cognitiva differenziata rispetto ai brand concorrenti.

Ad oggi sono i dettagli di una forte semantica costruttivista e contestuale a fare la differenza: il *design* di un negozio di abbigliamento, le poltrone di una caffetteria, i colori, un quadro che rimanda al passato, gli odori del negozio di cosmetica, le luci di un negozio di arredi. Dettagli, a volte impercettibili, ma di vitale importanza per la differenziazione strategica, per il ricordo, poiché il consumatore ricerca un'esperienza che possa almeno eguagliare ciò che ha già sperimentato o, meglio ancora, superarlo. Quindi con una rincorsa continua di nuovi dettagli e di nuove semantiche, di narrazioni alternative. Per questi motivi la caffetteria con poltrone, libri sparsi e luce soffusa potrà essere preferita ad una caffetteria con seggiole normali e rigide, nonostante la qualità dei cappuccini di quest'ultima possa essere anche superiore. Starbucks accoglie giovani che leggono e studiano e occupano una sedia e un tavolino anche tutto il giorno (compreso l'uso del bagno) e che non necessariamente devono consumare, e ciò però genera “fisiologicamente” relazione, attrattività e accoglienza intelligente, creando traffico. In quel traffico, le emozioni hanno un ruolo determinante, con fidelizzazione, accoglienza e protezione.

Il segnale per le aziende è chiaro: bisogna parlare ai consumatori in modo nuovo, unendo contenuti razionali ad altri emozionali e intimi, sottolineando i pregi di un prodotto, ma raccontando storie che interagiscano con la parte più profonda *del Se*. Ma non basterà se non superiamo le finzioni e le trappole imposte da una comunicazione al servizio della sola vendita, per un consumo senz'anima e socialmente disorientante, nel vuoto di valori condivisi e non al servizio di un mondo migliore.

È Rolf Jensen, studioso di nuove tendenze, ad affermare già venti anni fa con decisione che: *“il profitto sarà generato dai contenuti emotivi degli stessi prodotti. Le aziende diventeranno proprietarie di storie sui prodotti e sulle marche piuttosto che proprietarie di prodotti se saranno capaci di inserire i nuovi prodotti all'interno delle storie esistenti”*²²². Ma, quali contenuti emotivi reali, indotti o artefatti e costrittivi?

10.2.3 Marketing esperienziale, emozionale ed affettività

Le emozioni allora assumono un ruolo chiave non solo nel processo decisionale d'acquisto del consumatore, ma soprattutto nella decisione di riacquisto e, conseguentemente, all'interno delle strategie di marketing. Nasce così a metà degli anni Novanta il cosiddetto

²²² R.Jensen, 1999

marketing esperienziale o definito anche *emozionale*, che dopo una prima fase di scetticismo e sperimentazione ha assunto una notevole rilevanza nei primi anni duemila. Fra le tante definizioni ne raccogliamo una di senso: “*Il marketing emozionale è l’insieme delle strategie miranti a perseguire il coinvolgimento profondo del consumatore. Fa leva sui bisogni immateriali dell’individuo, di tipo edonistico, ludico, ricreativo, simbolico*”²²³.

Un approccio che si differenzia dal marketing tradizionale in quanto accoglie un’ottica che supera l’idea di un rapporto tra *brand* e consumatore focalizzato al solo scopo di vendita del prodotto, a favore della creazione di momenti di interazione tra azienda e cliente (*cooperation* col consumatore). L’obiettivo è quello di esaltare e stimolare la dimensione emotiva creando situazioni legate al *brand* che possano radicarsi nelle menti e che permettano poi di sfruttare il ricordo e le associazioni positive che si verranno a creare nel tempo tra l’impatto emozionale di un contesto situato e il brand e/o prodotto. È Kevin Roberts²²⁴ a rilevare che il legame con il marchio deve basarsi sugli stessi principi – forse esagerando – che presiedono ad una *relazione affettiva* tra individui. Infatti, parla di marchi come *Lovemarks* ed in particolare individua quattro (più due: nostra integrazione) obiettivi da raggiungere per instaurare un legame emozionale con il consumatore che sono:

- rispetto,
- mistero,
- sensualità,
- intimità,
- empatia,
- trasparenza.

Fattori costitutivi dinamici dell’*esperienza*, intesa come leva per accompagnare gli utenti ad un’interazione intensa e partecipativa con i luoghi in cui si trovano e con le persone, prima che con gli oggetti/servizi da acquistare, generando un coinvolgimento di livello superiore sfruttando al meglio la connessione tra mondo esterno (stimoli) e mondo interno (memoria, emozioni, affettività). Garantendo, appunto, *un’esperienza memorabile*, che vada oltre le aspettative del potenziale cliente e che lo sorprenda. Esperti di marketing emozionale come Bernd H. Schmitt, inventore del CEM (*Customer Experience Management*), suddividono le esperienze che l’impresa deve mettere in atto per esaltare e mettere in rilievo gli aspetti del prodotto/servizio che vogliono vendere in cinque tipi detti “SEMs”, o “*Strategic Experiential Modules*”:

1. *Sense experiences*, ovvero esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale, facendo ricorso quindi alla vista, all’udito, al tatto e all’olfatto del consumatore.

²²³ Ferrari, 2016, p.164.

²²⁴ K.Roberts, “*Lovemarks: the future Beyond brands*”

Stimoli polisensoriali che si sono rivelati molto efficienti e in grado di esercitare una forte influenza sul cliente e sulle sue decisioni e di aggiungere valore all'identità di marca o di prodotto. Fattori da non sottovalutare nella progettazione della *store experience*; sono ad esempio le esperienze che si vivono quando si entra in un negozio e si viene coinvolti da odori, da musiche coinvolgenti, dalla disposizione dei prodotti sugli scaffali o dai colori degli elementi di arredo. Qui si può richiamare quanto troviamo in uno store di *Lush Cosmetics*: ma come è possibile fare test direttamente sugli uomini?

2. *Feel experiences*, in cui l'obiettivo è quello di creare esperienze che tocchino la sfera emotiva più intima del cliente, allo scopo di suscitare in lui sentimenti euforici che possono andare dal divertimento all'allegria, dalla dolce malinconia alla gioia, dalla speranza alla felicità. La creazione di esperienze legate a un brand che verranno ricordate positivamente, verranno riassociate ad esso ogni qualvolta si vedrà un prodotto o servizio di quel marchio e ciò è in grado di creare un forte legame tra azienda e consumatore. Ma quali i legami valoriali condivisi e come trasferirli o consolidarli?
3. *Think experiences*, esperienze che basano il coinvolgimento del cliente sulle azioni mentali. Fa appello alle capacità intellettive dell'uomo, alla sua abilità di *problem solving*, al suo desiderio di essere provocato e sorpreso. Questi stimoli risultano essere più duraturi rispetto ad altri tipi di esperienze e spingono i clienti ad interagire con l'azienda ed il prodotto o servizio in modo emotivo-cognitivo o creativo. Quali azioni di co-progettazione sono in cantiere da parte delle imprese, per esempio nella salvaguardia ambientale o nel rispetto della vita di essere viventi non umani?
4. *Act experiences*, Si tratta di esperienze che coinvolgono il cliente in prima persona, ovvero che lo portano a compiere con il prodotto o servizio, interazioni fisiche o mentali. Questa categoria del *marketing emozionale* si avvale di messaggi motivazionali, persuasivi e istintivi che servono per spingere il cliente ad agire in modo diverso rispetto a come si comporterebbe normalmente ed a provare esperienze nuove che potrebbero cambiare in meglio la sua vita. Quali stimoli da attivare e per quali emozioni?
5. *Relate experiences*, convoglia in sé tutti gli elementi precedentemente descritti andando oltre l'esperienza personale dell'individuo, in quanto lo inserisce in un contesto sociale più ampio. Esperienze che mettono il consumatore in relazione a soggetti aventi interessi simili. Questo perché gli *stimoli relazionali* evidenziano che le persone che rientrano in un target specifico, per interessi ed aspirazioni, saranno più propense ad acquistare un prodotto o servizio se altri membri del gruppo avranno sviluppato un'opinione su tale prodotto o servizio. Cosa prevale nel rapporto con i social, indipendenza o *band wagon*?

Emozione ed esperienza sono quindi componenti che quando attivate contemporaneamente sono in grado di creare anche *marcatori somatici* che salderanno nella memoria del consumatore il *brand*, i prodotti e il contesto, entro un ricordo indelebile. Da qui deriva il termine marketing esperienziale o emozionale.

I processi emotivi che interessano il marketing e che guidano le decisioni sono fortemente radicati nel nostro cervello e sono le stesse componenti irrazionali della nostra mente che in passato hanno determinato le scelte dei nostri progenitori nella caccia, nella raccolta, nella protezione della prole e nella riproduzione e che oggi determinano scelte economiche e finanziarie, così come quelle affettive, amicali o amorose. La novità viene sottolineata con il fatto che - secondo recenti scoperte scientifiche - le emozioni potrebbero essere *isolate e misurate*. Segnalando che ci siamo spinti forse troppo oltre, sia da un punto di vista etico e sia nella (mancata) protezione della privacy e che per questo servono *authority* capaci di agire, monitorare, e intervenire e se necessario, sanzionare nell'interesse dell'utente e del suo benessere fisico ed emotivo. Ma quanto sia utile al marketing lo vedremo solo nei prossimi anni così come i danni che eventualmente si genereranno!

10.2.4 Quale il contributo delle neuro-scienze e il caso del *Pepsi_Challenge*?

Da molto tempo gli esperti di marketing hanno sottolineato l'importanza della sfera emotiva per ottenere l'attenzione e il consenso delle aziende e dei consumatori. Ma inizialmente si trattava di “buone intenzioni” senza studi approfonditi o implicazioni pratiche. Anzi, gli sfuggenti aspetti emotivi, in un'ottica aziendale guidata da quantità, statistiche e risultati misurabili, venivano considerati come possibili fonti di disturbo nello svolgimento “razionale” dei processi decisionali.

I mutamenti profondi nella società e la frammentazione dei valori all'interno di essa e dello stesso individuo singolo hanno reso gli agenti economici consapevoli dell'importanza del fattore emotivo nelle decisioni. Ma tuttavia, anche per mancanza di metodi alternativi, veniva considerato come qualcosa da misurare con gli strumenti di ricerca convenzionali (raramente efficaci) come indagini quantitative su grandi numeri, oppure le più sofisticate ricerche qualitative, più limitate nelle dimensioni ma più ricche di informazioni, come nelle valutazioni dei messaggi su Twitter e che riguardano l'universo di un certo contesto economico, geografico o temporale.

Per il marketing emozionale la svolta avviene all'inizio del secolo in corso, diventando una disciplina di riferimento con la nascita e il conseguente sviluppo del *Neuromarketing*, ovvero dell'impiego delle nuove tecnologie di misurazione dell'attività cerebrale che permettessero, come vedremo più avanti, di avere una rappresentazione degli effetti neuronali di certi stimoli sensoriali, grazie alle variazioni fisiologiche, delle zone attivate

dal cervello “colpito” da molteplici stimolazioni visive-tattili-uditive- (pubblicità, esperienza di shopping o sensoriale).

“Il marketing emozionale è quindi una sintesi delle nuove forme di marketing fiorite negli ultimi anni (guerrilla, tribale, green o web) e le tecnologie di misurazione delle reazioni fisiologiche dell’organismo-consumatore (neuromarketing). Ma non basta. Grazie a questa nuova possibilità di utilizzare il microscopio per analizzare i comportamenti dei consumatori e generare delle metriche scientifiche il marketing può gettare lo sguardo allo sconfinato scrigno di conoscenza rappresentato da discipline quali la psicologia cognitiva, le neuroscienze, il design, la teoria del linguaggio, l’ergonomia, l’antropologia culturale, la filosofia o la sociologia” (Gallucci, 2014, p.21)

Si apre quindi una nuova finestra nella mente del consumatore, un approccio scientifico finalizzato all’individuazione dei suoi desideri e alla realizzazione di rivoluzionari modelli di ricerca che uniscono i risultati delle tecniche tradizionali e le nuove tecnologie in ambito neuroscientifico. Infatti, “le neuroimmagini possono scoprire verità che mezzo secolo di ricerche di mercato, focus group e sondaggi d’opinione non sono riusciti nemmeno a sfiorare” (Lindstrom, M. 2013). Se non costose, saranno utili? Se sì, per chi: per le aziende e/o anche per i consumatori ?

Inoltre, negli ultimi anni le neuroscienze stanno svelando che la componente razionale conta molto poco, con un potere di influenza riconducibile ad un intervallo tra il 5%-10% nel processo decisionale. I neuroscienziati concordano sul fatto che la maggior parte delle nostre scelte matura a livello inconscio e subconscio, e che la psicologia cognitiva chiama *cervello antico o rettiliano* il quale induce i consumatori a comportamenti legati all’esperienza, alle loro conoscenze pregresse e a ciò che i comunicatori definiscono “i valori della marca”. Il primo a sostenerlo è stato Gerard Zaltman, docente di marketing presso la Harvard Business School, nel suo libro *“Come pensano i consumatori”* (2003), che afferma: *“la coscienza è decisiva nella vita quotidiana” e (...) “almeno il 95 per cento di tutti i processi cognitivi avviene al di sotto della soglia di consapevolezza, nella zona oscura della mente, mentre non più del 5 per cento di essi avviene nella coscienza superiore”*. A sostegno delle sue tesi, inaspettate per il mondo del marketing, si serve di altre conferme e tra queste, quelle di John Haugeland, professore di filosofia all’università di Chicago che aveva già spiegato il rapporto 95:5 : *“paragonato al processo inconscio [...] il pensiero cosciente è in larga parte laborioso e lento, in realtà non è minimamente più veloce dell’atto del parlare”* (Haugeland, 1998) e del premio Nobel Gerald Edelman e il neuroscienziato Giulio Tononi che dichiarano come *“gli aspetti inconsci dell’attività mentale, come i meccanismi cognitivi di routine e i cosiddetti ricordi inconsci, le intenzioni e le aspirazioni giocano un ruolo fondamentale nel formare e dirigere la nostra vita”* (Edelman, Tononi, 2000).

Da qui, relativamente facile immaginare l’appello per i ricercatori nei confronti del neuromarketing e le potenzialità di quest’ultimo, in grado di indagare e analizzare i

processi irrazionali che avvengono nella mente del consumatore e che influiscono inconsapevolmente sulle decisioni di acquisto oppure sul maggiore o minore coinvolgimento emotivo nei confronti di un *brand*. Con strumenti che, fornendo misurazioni biometriche (attività cerebrale, battito cardiaco, risposta galvanica della pelle ecc.) ci danno la possibilità, ad esempio, di esaminare come cambia l'attenzione suscitata da una pubblicità, quale sia il livello di interesse stimolato dalla visita in uno store o in un sito web e anche il coinvolgimento sensoriale prodotto da una pietanza. Strumenti che, se affiancati a quelli del marketing tradizionale, permettono di mettere sul mercato dei prodotti validi, nonché dei servizi e delle campagne marketing più efficaci e redditizie? Certo, se tutto questo servirà solo a incrementare le vendite non saremo avanzati verso un consumo responsabile o etico, né verso una superiore consapevolezza.

Le prime tracce sperimentali che possiamo evidenziare relativamente al marketing emozionale risalgono al 1975 quando i dirigenti della *Pepsi-Cola Company* decisero di lanciare un esperimento denominato *Pepsi Challenge*. L'esperimento consisteva nell'offrire, nei centri commerciali e supermercati di tutto il mondo, un bicchiere di Coca Cola e uno di Pepsi a donne, uomini e bambini in modo anonimo, senza che venisse dichiarato il contenuto dei rispettivi bicchieri e a ciascuno poi fu chiesto cosa preferissero. I risultati dell'esperimento mostravano una netta preferenza per il gusto della Pepsi, nonostante la quota di mercato della Pepsi fosse la metà di quella di Coca Cola (Lindstrom, 2013). Era difficile comprendere i motivi alla base delle scelte dei consumatori se non si considerava l'importanza che il marchio Coca Cola portava con sé e il legame tra quest'ultimo e i consumatori relativamente alla fiducia e alle associazioni positive che Coca Cola aveva accumulato nel corso del tempo.

Perché questo esito? *“Perché le emozioni sono il modo in cui il nostro cervello codifica le cose di valore, e un marchio che ci coinvolge emotivamente vincerà sempre, in tutte le occasioni”*, è la convinzione di Lindstrom (2013)²²⁵. Ma il nostro coinvolgimento emotivo da cosa è attivato, da quali variabili o fattori? Mode, gusti “indotti”, comunicazione, ricordi, bisogno di riconoscimento, ansia da visibilità? Da quali interazioni neuronali con altre parti del cervello e con le nostre sensibilità comunicative? E la cultura, i valori, le tradizioni come agiscono? Quali gli effetti del comportamento associativo e quale il ruolo della corteccia prefrontale, piuttosto che del sistema limbico che analizza le emozioni?²²⁶

Domande alle quali forse troveremo risposte tra qualche tempo, ma comunque l'interrogativo chiave rimane sempre lo stesso: quale lo scopo e quali effetti di benessere

²²⁵ M.Lindstrom (2009), *Neuromarketing – attività cerebrale e comportamento d'acquisto*; Apogeo, Milano, pp.25-27

²²⁶ MIND – Le Scienze (2018), *Chi ha paura del neuromarketing ?*; Dossier, dicembre pp.26-47

psico-fisico oltre che sulle vendite e quali le emozioni indagabili dal neuromarketing per comprendere i fallimenti di almeno il 50% dei prodotti immessi nel mercato? Sono utili alle scienze per consentirci maggior benessere e di vivere meglio per una “Vita Buona” o serviranno solo a scovare nuove modalità di condizionamento delle nostre scelte per obiettivi più prosaici di produttività delle vendite, di incremento dei consumi o di consenso elettorale, scovando le motivazioni autentiche degli acquisti?²²⁷

Ciò che possiamo inferire, in estrema sintesi, è che, allo stato degli studi attuali, il livello di incertezza delle previsioni e del loro realismo circa un dato comportamento di acquisto, a partire dall’attivazione di una specifica area del cervello, è elevatissimo. Perché su quelle stesse aree insistono molteplici altri comportamenti e, da una parte, abbiamo stimoli multipli provenienti dai messaggi pubblicitari che impattano su più aree cerebrali, dall’altra, le elaborazioni di quelle stesse aree non sono monofunzionali ma multifunzionali. Età e valenze estetiche e culturali possono condizionare le scelte d’acquisto che per essere indagate e differenziate richiedono investimenti di ricerca rilevanti dovendo incrociare sensi, linguaggio, ragionamento, memorizzazione, emozioni e con impatti incerti, dato che le analisi di marketing operano in linea e per sequenze di variabili escludibili. Ma quanto è efficiente questo processo di esclusione inferenziale? Peraltro, supponendo anche di potere prevedere con una certa precisione determinate decisioni, si tratterebbe di conoscere in anticipo il frame neuronale attivabile da ogni pensiero, che cambia da persona a persona²²⁸. Inoltre, una previsione operata da un certo

²²⁷ Aiuti analitici e sperimentali in questa direzione li danno gli studi di Daniel Kahneman(2012) e Amos Tversky (1984) a “correzione” della teoria delle decisioni e degli approcci classici riconducibili all’agente razionale. Uno di questi temi attiene ai concetti di “utilità e “valore”. Che vengono usati normalmente in due sensi distinti, come *valore esperienziale* e *valore decisionale*, ..., *la cui discrepanza introduce ulteriori elementi di incertezza in molti problemi decisionali*. Il primo riguarda il grado di piacere o dolore, soddisfazione o angoscia dell’esperienza reale di un risultato. Il secondo, riguarda invece il contributo di un risultato previsto all’attrattività o avversività di un’opzione. Distinzione - che Tversky definisce - mai esplicitata chiaramente nella teoria delle decisioni, assumendo tacitamente la loro sostanziale coincidenza e che viene fatta risiedere in una rappresentazione irrealistica del decisore come razionale. Un agente razionale che sarebbe in grado di prevedere tutte le future esperienze con elevata precisione, valutando conseguentemente le opzioni disponibili. Perché “non è facile prevedere alcuni fattori che influenzano l’esperienza, e alcuni fattori che influiscono sulle decisioni non hanno comparabile influenza sull’esperienza dei risultati”. Dovuto anche alla scarsità di studi condotti sulla psicofisica che lega l’esperienza edonica con gli stati oggettivi. Problema della psicofisica edonica – secondo Tversky – è la determinazione del livello di adattamento o aspirazione che separa i risultati positivi da quelli negativi. Tanto che, il “punto di riferimento edonico è in gran parte determinato dallo *statu quo* oggettivo, ma è anche influenzato da aspettative e confronti sociali”.....”la complessità e la sottigliezza dell’esperienza edonica rendono difficile al decisore prevedere l’esperienza reale che i risultati produrranno” (Kahneman, 2012 trad.2015).

²²⁸ Basti pensare che quando proviamo emozioni forti - per esempio, davanti ad un filmato o a immagini drammatiche - le nostre espressioni facciali, lo sguardo e le posizioni della testa possono assumere anche 10.000 configurazioni in base al *Faccial Action Coding System* (FACS) da associare a pressione sanguigna e conduttanza cutanea e rilevabili da un elettrocardiogramma. Che andrebbero poi “misurati” con prelievi chimici di urina, saliva e sangue per “estrarre” informazioni valutative sugli ormoni rilasciati sotto stress. Associabili alle informazioni dell’*eyetracking* dalla “visione” di specifici brand o pagine web, oppure spot pubblicitari.

modello neuro-scientifico in relazione alle motivazioni profonde e inconsce, pone questioni etiche enormi e non facilmente risolvibili per i rischi di potenziale manipolazione non tanto e non solo per la scelta di un certo prodotto-brand o packaging, ma soprattutto per gli effetti sulle scelte elettorali²²⁹ e dunque – come abbiamo già sottolineato – per gli effetti distorsivi sulla “qualità democratica” che ne può scaturire. Ed è certo preoccupante che ad oggi non vi siano norme specifiche che regolino l’uso di queste tecniche, la cui efficacia di marketing sembra dimostrata e per questo la loro “invasività” e “invisibilità” (potenziali)²³⁰, va appunto, rilevata e regolata²³¹. Perché, è ormai consolidato che, cediamo a suggestioni o auto-suggestioni, così come ci facciamo guidare da comportamenti automatici che ci rassicurano, e siamo avvolti da comportamenti emozionali volubili, soprattutto quando non abbiamo tempi adeguati di valutazione e ci esponiamo a distrazione, anche per l’uso dei social che insistono sempre più sulle nostre scelte, di acquisto e di consumo. Senza escludere usi anche positivi di questi strumenti per migliori abitudini alimentari o per sensibilizzazione a campagne contro specifiche patologie o il fumo, piuttosto che “contro la guerra” o “per la pace”.

Sono del tutto condivisibili le valutazioni di neuroscienziati e studiosi di pubblicità e comunicazione, quando rilevano che queste tecniche di neuromarketing²³² se anche riescono a misurare le nostre percezioni e a modificare transitoriamente le attività cerebrali del sistema periferico – accrescendo, per esempio, la gradevolezza dell’esperienza²³³ - difficilmente possono indurre una alterazione sistematica e profonda dello stato mentale e inconscio, tanto quanto il “termometro non può indurre la febbre”²³⁴. Vanno certo incentivati approcci equilibrati che possano monitorare gli esiti

Incrociando e accoppiando il tutto in milioni di informazioni da analizzare e tradurre poi in cambiamenti di strategia pubblicitaria e/o di prodotto o brand.

²²⁹ Come dimostrato nelle ultime elezioni americane e sui presunti condizionamenti operati da hacker russi favore di trump e contro Clinton, ancora sotto osservazione. Così come *l'affaire Analytica*, sulla “manipolazione presunta” di montagne di dati attraverso i social e in particolare di Facebook.

²³⁰ Si pensi all’uso di fragranze di vaniglia che richiamano il latte materno e il benessere neonatale, per indurre attenzione e acquisto, piuttosto che musiche e suoni dedicati e specifici

²³¹ Ciò che dovrebbe essere fatto proprio a partire dalle Associazioni Professionali interessate, come la *Neuromarketing Science & Business Association* (NMSBA), che a livello globale unisce gli specialisti professionisti di questo campo disciplinare e di intervento.

²³² Stimolazione transcranica (TMS) o *biofeedback*, per agire sul sistema periferico acustico-visivo che permetterà di “ricordare” l’associazione tra stimolo-emozione, richiamandola a rinforzo. Come da risultati del Gruppo di Ricerca *PsychoNeuroNet* dell’Università Cattolica di Milano e usati per il momento a scopi terapeutici.

²³³ Leanza F., Balconi M.(2017), “Commercial and rTMS: can Brain Lateralization Give Us Information About Consumer Preferences?”, in *Neuropsychological Trends*, Vol. 21, n.1.

²³⁴ MIND- LeScienze, Dossier, pp.28-30

nell’uso “non invasivo e trasparente” di queste tecniche e l’evoluzione verso un marketing etico e responsabile, al servizio del benessere psico-fisico e valoriale delle persone²³⁵. Neuromarketing, allora, come insieme di tecniche che possono essere utilizzate per decodificare i nostri rapporti profondi con le persone oltre che con gli oggetti e disvelarci le *trappole della seduzione*, mostrandoci meglio i misteri della mente nei processi di scelta, razionali e irrazionali, aiutandoci a conoscerci meglio e a conoscere le nostre emozioni mettendole al servizio di un benessere senza aggettivi. Questa la sfida. La sapremo vincere ?

Riepilogo

Come si possono implementare dei giochi partecipativi
Definire il neuromarketing
Cos’è il marketing esperienziale?
Che lezione si può trarre dal *Pepsi Challenge*?

²³⁵ Lavazza A, De Caro M.(2010), “Not So Fast. On Some Bold Neuroscientific Claims Concerning Human Agency”, in *Neuroethics*, Vol. 3., n.23

11

Lavori ed emozioni che cambiano le organizzazioni “oltre” il controllo e *ritorni di soddisfazione per lavorare meno e meglio*: una mappa di trasformazioni ed effetti

In ottica di miglioramento continuo e di *open innovation* è utile creare dei sistemi che aumentino la soddisfazione sul posto di lavoro, creino processi mirati a sviluppare le attitudini dell'individuo e rafforzino le relazioni di gruppo, solo per citarne alcuni. Tutto questo per fare in modo di aumentare la produttività per “lavorare meno ma lavorare meglio” creando senso e significati condivisi. Si inseriscono sempre processi di *smart working* per promuovere un atteggiamento di *mindfulness* diffuso in azienda.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Ritorni di soddisfazione;
 - Lavorare meno e meglio;
 - *Smart working*;
 - *Mindfulness*.
-

11.1 Introduzione

Eravamo stati abituati da millenni a pensare al lavoro *che si fa* organizzazione per *gruppi aggregativi* di attività e per manipolazione di terra, materie prime, merci e prodotti, prima

con le nude mani e poi con altri attrezzi e macchine. Sfruttando le energie “passive” di muscoli e fuoco, di acqua e vento. Negli ultimi 200 anni, dalla rivoluzione industriale l’energia idraulica prima e quella elettrica poi e poi le scoperte scientifiche successive hanno via via incorporato la forza fisica dell’uomo e messo al lavoro la sua energia mentale di inventore e costruttore, innovando il macchinismo di leva e l’idraulica. Fino alla chimica e all’elettromeccanica e a macchine che producono altre macchine, o ai robot e ai più recenti co-robot che hanno in parte sostituito l’uomo in molte attività, fisiche prima e oggi anche mentali. Infatti, dalla terza rivoluzione industriale alla quarta, la sostituzione non è più solo meccanica, che derivava dalla separazione netta tra lavoro diretto e indiretto nel senso marxiano, come avvenuto fino all’ICT degli ultimi 50 anni, ma da una *sostitutività* di attività mentali dirette con *Big Data*, *Artificial Intelligence* e *cloud computing*, avviati negli ultimi due decenni. Coinvolgendo, non solo le attività costituite da attività routinarie e standard replicabili, ma anche attività tradizionalmente identificate con le professioni liberali, dai commercialisti agli scrittori, dagli avvocati agli artisti fino ai chirurghi e ai *film-maker*. Fatica e ripetitività lasciano spazio nella rivoluzione digitale ad emozioni, riflessività e contemplazione, che rimangono tuttavia “simulate” ma non replicabili. O almeno, non ancora (?)

Il lavoro è radicalmente cambiato, ma continua a plasmare le organizzazioni preformandole per aggregazione e disaggregazione, ma anche a trasformarle assumendo dosi massicce di conoscenza in una crescente contiguità e interpenetrazione strutturale tra scienza e produzione e, ora anche tra scienza e consumo (neuro-scienze e neuro-marketing). E, tuttavia, anche ad esserne trasformato continuando a *frammentarsi* come nella *Gig-economy* di Deliveroo e Amazon²³⁶. Con effetti trasformativi su emozioni, senso e significato molto diversi tra loro, sia per impatti sulla produttività fisica e cognitiva e sia per lo sviluppo di relazioni personali e interpersonali.

Secondo De Masi (2017), entro il 2025 avremo un grande cambiamento della vita aziendale, per esempio, con adozione diffusa di *smart working*, telelavoro e tutte le forme di lavoro che tenderanno a mescolare lavoro e vita con forti iniezioni di creatività e ibridazione tra produzione di valori e di saperi, che consentiranno di “superare” le separazioni alienanti tra i diversi mondi vitali in cui transitiamo²³⁷. In generale, ci si avvia verso forme destrutturate di lavoro nello spazio-tempo, guardando a sviluppo e formazione delle persone verso *open innovation* e *miglioramento continuo*, operando con:

- sistemi per obiettivi e progetti;

²³⁶ De Masi, *Il lavoro*, cit. pp.167-69

²³⁷ De Masi, *idem*, pp.372-373

- strutture di orario auto-regolato e flessibile;
- l'esercizio di autonomia, creatività e responsabilità;
- mansioni routinarie e ripetitive assorbite dalla tecnologia;
- prestazioni allargate e plurifunzionali o di gruppo;
- riduzioni della contestualità spazio-temporale del lavoro (anche da remoto o in simultaneità);
- ricorso a maggiore auto-organizzazione e partecipazione di *team-group*;
- rapporti uomo-macchina gestiti con funzioni di controllo mediate da capacità adattive di software e - nei sistemi più avanzati - da IA (affidando alle macchine gran parte della ricerca, aggregazione e manipolazione di informazioni);
- sviluppo di forme di consultazione sistematiche di comunità aziendali (su processi, progetti, condizioni di lavoro, informazioni, conoscenze) che in parte sostituiranno attività di contrattazione negoziali conflittuali;
- aumento della connettività 24/24 tra dipendenti, tecnici e manager, per nuove interfacce mobili, anche con effetti negativi (per esempio su vita familiare e privata) che andranno governati e non semplicemente esternalizzati;
- promozione dei potenziali personali con investimenti formativi continui guardando meno alle categorie professionali tradizionali e molto più agli individui;
- dimensioni organizzative più orizzontali e collaborative e con ruoli intermedi meno rilevanti;
- accrescimento della quota di *professional* e consulenti per seguire le traiettorie dei processi innovativi (interni ed esterni);
- mutamenti della leadership verso *employeeeship* (*coaching, breeding, gardening*);
- gestione appropriata del multiculturalismo in logiche transnazionali²³⁸.

Trasformazioni strutturali del lavoro che richiederanno differenziazione tra settore e settore, ma con approcci ecologici di coordinamento e gestione per l'interdipendenza di variabili incidenti che rendono inefficienti e lente le tradizionali forme gerarchiche di controllo, per assicurare equilibrio tra soddisfazione, motivazione ed emozioni. Perché, i rapporti tra lavoro intellettuale e manuale, tra tempo di lavoro e di vita, tra tecnologia ed emozioni, tra scienza e natura sono fortemente trasformati, dove la sfida non è di *lavorare di più ma lavorare meglio*, accrescendo benessere personale e organizzativo sviluppando produttività cognitiva, innovazione e creatività²³⁹.

²³⁸ Ibidem, pp.375

²³⁹ Cfr. Pilotti, *Produttività cognitiva*, cit. 2017

Infatti, la considerazione di fondo dalla quale partire è che - secondo i dati OCSE (fig. 11.1) - i paesi che lavorano di più (come monte ore) perdono in produttività e ciò può essere dovuto alla qualità ed efficacia del lavoro, ai modi di organizzarlo e al livello di soddisfazione dei dipendenti che ne deriva. Contro-intuitivamente, le questioni dimensionali non sembrano influire in modo così diretto, dato che USA e Italia – per esempio – segnalano perdite assimilabili pur con strutture dimensionali medie molto diverse. Quindi, non è tanto la dimensione media in sé delle aziende che influenza questa traiettoria, ma vanno considerati altri elementi che ne co-determinano gli esiti finali, come i modelli organizzativi e del lavoro, le modalità formative e la promozione dell'innovazione prevalenti o i rapporti tra tempi di lavoro e non-lavoro.



Figura 11.1 Ore lavorate per nazione Europea (Fonte OCSE, Report 2017, dati 2016)

I dati di interesse sviluppati dall'OCSE (fig. 11.1) segnalano paradossalmente che la Germania è l'ultima di questo ranking dei paesi europei, ma è il paese con il più elevato livello di produttività oraria per addetto che non è spiegabile se non con una formidabile efficienza organizzativa, di eco-sistema oltre che infrastrutturale sostenuta da diffusi investimenti in capitale umano e in formazione. Mentre tra i primi di questo ranking di paesi Europei con l'aggiunta degli Stati Uniti, troviamo la Grecia, la Polonia l'Estonia, Rep. Ceca, l'Ungheria, gli USA, la Slovacchia e quindi l'Italia, seguiti da Portogallo, Lettonia e Spagna. Tutti paesi con bassi tassi di investimento innovativi (se escludiamo gli USA) e di formazione del capitale umano²⁴⁰. Sono più produttivi i paesi dove si lavora meno e meglio, che in generale sono dotati di modelli organizzativi e sociali più partecipativi, equi e coinvolgenti e dove la soddisfazione del lavoro (e di vita) è nettamente superiore, come

²⁴⁰ Cfr. Pilotti (2017), *Produttività cognitiva*, cit., pp.28-30

emerge nelle mappe che seguono derivate dall'indagine dell'OCSE, *European Working Conditions* (2017).

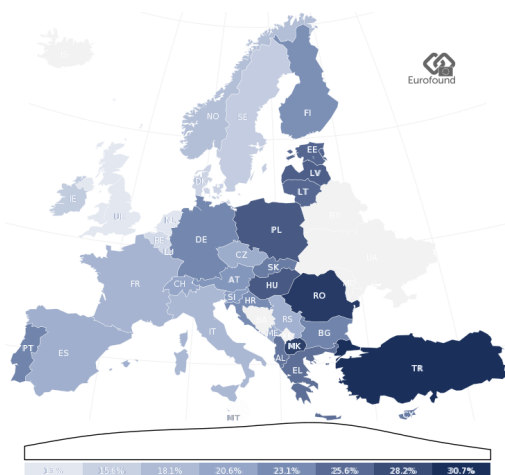


Figura 11.2 Ambiente fisico di lavoro ed esposizione a vibrazioni (fonte. European Working Conditions Survey, 2017, dati 2015))

In questa mappa vediamo le percezioni circa lo svolgimento di lavori che implicano esposizione a vibrazioni di strumenti o macchinari. I paesi che segnalano il punteggio più elevato sono Turchia, Romania, FYROM e quelli con il più basso sono Regno Unito, Paesi Bassi, Belgio (fig. 11.3).

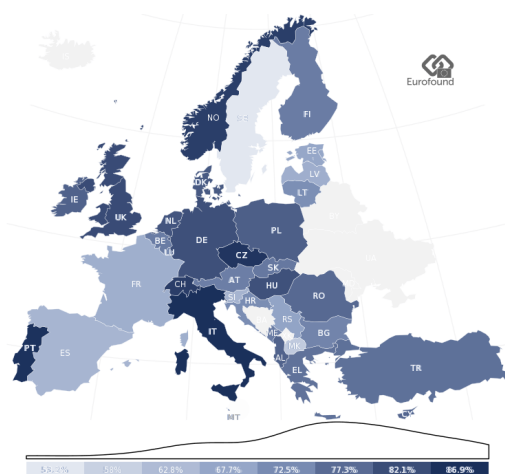


Figura 11.3 Ambiente di lavoro per salute e sicurezza (fonte European Working Conditions Survey, 2017, dati 2015)

In questa mappa vediamo le percezioni circa lo svolgimento di lavori che implicano rischi per la salute e la sicurezza del lavoro. I paesi con il punteggio più elevato dei rispondenti alla domanda sulle minacce alla salute e alla sicurezza sono Italia, Portogallo, Repubblica ceca e quelli con il più basso sono Svezia, FYROM, Spagna.

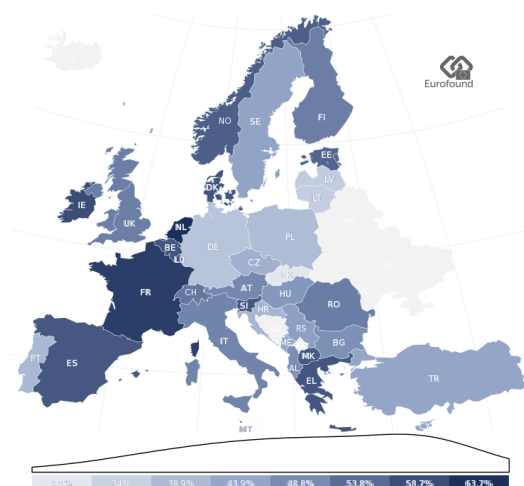


Figura 11.4 Ambiente di lavoro e coinvolgimento nel cambiamento dell'organizzazione (fonte European Working Conditions Survey, 2017, dati 2015)

In questa mappa vediamo le percezioni circa il coinvolgimento nel cambiamento dell'organizzazione del lavoro. I paesi con il punteggio più elevato sono Paesi Bassi, Francia, Malta e quelli con il più basso sono Slovacchia, Lituania, Lettonia (fig. 11.4).

Questi pochi dati sintetici segnalano che i paesi con modelli organizzativi più efficaci sotto il profilo fisico e del coinvolgimento sono anche quelli più efficienti e ad elevata produttività, ma anche quelli con il monte ore lavorate procapite più basso. L'Italia appartiene alla fascia medio-bassa dei paesi efficienti, nonostante sia tra i paesi con il volume di ore lavorate più alto in Europa. A mostrare l'ampio spazio di innovazione e modernizzazione organizzativa e tecnologica oltre che di formazione del personale inerente a questi paesi, indicando la traiettoria di fondo da inseguire per elevare produttività e capacità innovativa dell'Europa rispetto agli altri continenti concorrenti che sono USA e Cina.

È quanto viene confermato anche dal *McKinsey's Health Organizational Index* (OIH) che monitora da oltre 10 anni un gruppo esteso di circa 1,500 imprese medio-grandi in oltre 100 paesi sulle migliori pratiche manageriali per 9 *key performance drivers*. Ma uno dei *key performance drivers* attiene al coinvolgimento motivazionale dei dipendenti e dei *managers*, arrivando alle seguenti conclusioni:

Primarily, engage employees at all levels, It requires strong leadership and role modelling for change to take hold quickly. But change is not a top-down exercise. Organizational health improvement happens quickly and sustainably when you drive it top to bottom, bottom to top, and side to side. This is best done by engaging a committed community or network of formal and informal influencers. Influencers exist at all levels of an organization, ranging from assistants to middle managers. Such people often have an oversized impact on motivating colleagues. They may be rising stars or simply well-liked and enthusiastic team players with a positive attitude. And while in many cases they are not immediately visible to leaders, they can be unearthed via simple survey-based technology that asks employees to identify people who meet the characteristics of an influencer. Companies that map them—the exercise should take no more than one to two weeks—are often surprised by how deep many of these people are within the organization. Such influencers reinforce leadership's case for change, role model the new mind-sets, collect feedback on what's going well and what's not, and excite and engage the front line.

Secondarily, people across the organization employed “best practices” from multiple sources and were adapting them in different ways. As the conglomerate's leaders sought to change its conservative, risk-averse culture to a more innovative and entrepreneurial one, they began placing greater emphasis on organizational health and chose the Continuous Improvement Engine (CIE) recipe to govern their health strategy. Three themes were central to that strategy: improving knowledge sharing across business units, developing innovation and entrepreneurship, and improving employee motivation. Heads of HR across the business units drove the subsequent learning initiatives under the CEO's sponsorship, launching a corporate academy on innovation, promoting regional innovation conferences, and providing extrinsic motivators such as non traditional career paths for innovators and entrepreneurs. This consistent and coherent approach led to a nine-point improvement in health ²⁴¹.

La centralità dei livelli di soddisfazione dei lavoratori e dei manager è del tutto evidente ed emergente anche in meta-analisi ad ampio spettro e approfondimento²⁴². Un'analisi - per esempio - condotta su 198.000 dipendenti di 7939 *business unit* (BU) in 36 aziende sui livelli di *satisfaction-engagement* in relazione a *customer satisfaction*, produttività, profittabilità, turnover e sicurezza dei lavoratori (variabili dipendenti) arriva alla conclusione che: *opportuni cambiamenti nelle pratiche manageriali hanno una connessione diretta con gli incrementi dei risultati delle BU sotto diversi profili di efficienza-efficacia organizzativi oltre che sui profitti*²⁴³. Sviluppando misure di percezione

²⁴¹ McKinsey, Report, *Organizational Health Index*, 2017

²⁴² Larga parte delle indagini sulla job satisfaction si sono focalizzate su *individual employee level* come unità di analisi. Per esempio, gli studi hanno trovato relazioni positive tra attitudini generali all'interno dei luoghi di lavoro e performances individuali (Iaffaldano & Muchinsky, 1985).

²⁴³ *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*; James K. Harter (The Gallup Organization), Frank L. Schmidt (University of

dei lavoratori, la Gallup ha analizzato l'interazione tra molteplici fattori di *human resources* e performance, supportati da adeguati piani di azione manageriale. Gallup, utilizzando approcci quali-quantitativi di analisi dei comportamenti sui luoghi di lavoro, ha segnalato il rilievo fondamentale dei manager nell'influenzare l'engagement dei lavoratori²⁴⁴ e il livello di soddisfazione, che spiegherebbe buona parte della varianza²⁴⁵.

Le variabili (indipendenti) utilizzate dalle indagini Gallup e impiegate in questa esplorazione empirica sono le seguenti:

1. *I know what is expected of me at work.*
2. *I have the materials and equipment I need to do my work right.*
3. *At work, I have the opportunity to do what I do best every day.*
4. *In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.*
5. *My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.*
6. *There is someone at work who encourages my development.*
7. *At work, my opinions seem to count.*
8. *The mission/purpose of my company makes me feel my job is important.*
9. *My associates (fellow employees) are committed to doing quality work.*
10. *I have a best friend at work.*
11. *In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.*
12. *This last year, I have had opportunities at work to learn and grow*²⁴⁶.

Gli items 2,8, 9 e 10, possono essere meno azionabili da parte del manager supervisor. Gli items 2 e 8 trovano nel supervisor una fonte di supporto rilevante e significativa, mentre il 9 segnala che il supervisor influenza le percezioni connesse alle possibilità di collaborazione consapevole tra i lavoratori. Il 10 mostra che il supervisor può favorire opportunità di incontro tra le persone e lo sviluppo di rapporti amicali diffusi.

Le principali conclusioni della ricerca di Harter-Schmidt-Hayes (2002), possono così riassumersi:

“employee satisfaction and engagement are related to meaningful business outcomes at a magnitude that is important to many organizations and that these correlations generalize across companies. An efficient composite of items measuring issues at the heart of the workplace—issues that are important to employees and that managers can influence — has

Iowa); Theodore L. Hayes (U.S. Immigration and Naturalization Service); in *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 2, 268–279

²⁴⁴ Con il termine di *employee engagement* ci si riferisce a coinvolgimento e soddisfazione individuale tanto quanto all'entusiasmo profusi nel lavoro.

²⁴⁵ Judge et al, 2001

²⁴⁶ These statements are proprietary and copyrighted by The Gallup Organization. Copyright © 1992–1999, The Gallup Organization, Princeton, NJ. All rights reserved.

substantial implications for a further understanding of the true nature of overall satisfaction at the business-unit level. The effect sizes for the employee engagement composite measure of antecedents to satisfaction (a short 12-item form) were of similar magnitude to the effect sizes for the more broadly defined overall satisfaction measure, even after correction for measurement error in the independent variables. Our results have implications not only for the design of instruments that measure the theoretical construct of interest but also for instruments used as the basis for practice”²⁴⁷.

Il ruolo delle emozioni è toccato direttamente/indirettamente per fattori di trasversalità che si ritrovano nell’interazione tra variabili dipendenti e indipendenti mediata dal ruolo del management nell’*apertura-chiusura* del clima relazionale, comunque presenti ed agenti in modo evidente nella formazione di costrutti di interessi.

Una seconda indagine da citare come rappresentativa di questi approcci all’analisi della soddisfazione in rapporto alla salute è quella condotta da Faragher, Cass, Cooper (2005).

Una meta-analysis²⁴⁸ fondata su 485 studi con campioni integrati che hanno coinvolto 267.995 individui valutando le relazioni tra misure di *job satisfaction* e misure di benessere fisico e mentale, estendendo la valutazione anche ai rapporti tra *life satisfaction* e *job performance*. Si rileva una correlazione positiva tra job satisfaction e livello di buona salute e benessere, con l’insoddisfazione fortemente associata con problemi mentali più che fisici. Segnalando forte correlazione positiva tra esaurimento e insoddisfazione e, inoltre, connessi con depressione e ansietà. Problemi di insoddisfazione sono invece connessi in modo modesto con malattie cardio-vascolari e muscolo scheletrici.

Si dimostra – peraltro - in altre ricerche di psicologia applicata che comportamenti di disponibilità, di supporto e soccorrevoli fanno bene alla salute psico-fisica degli individui e conseguentemente delle comunità di appartenenza. Più in generale si dimostra che essere gentili e accoglienti aiuta contro lo stress e situazioni di depressione, aiutandoci a dormire di più e meglio. Confermando che essere in pace e in equilibrio con noi stessi ci fa essere più accoglienti e pazienti - oltre che stare meglio - con gli altri. Stati mentali di benessere che ci aiutano in questo modo ad essere più efficienti e riflessivi accrescendo la nostra autostima e sviluppando capitale e produttività cognitive. Quindi essere gentili in generale genera benessere ed è anche conveniente migliorando lo stato relazionale di una organizzazione e di una comunità, incrementando gli stati di soddisfazione nella reciprocità.

In an experimental comparison, people who kept gratitude journals on a weekly basis exercised more regularly, reported fewer physical symptoms, felt better about their lives as a whole, and

²⁴⁷ Harter-Schmidt-Hayes (2002), *The Applied Psychology*, cit. pp.276-277

²⁴⁸ E B Faragher, M Cass, C L Cooper (2005), “The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis”, (*Journal of Occupational and Environmental Medicine*; 62:105–112

were more optimistic about the upcoming week compared to those who recorded hassles or neutral life events. It doesn't end there. Participants who kept gratitude lists were more likely to have made progress toward important personal goals (academic, interpersonal and health-based). And there's more. Young adults who practice a daily gratitude intervention (self-guided exercises) had higher levels of alertness, enthusiasm, determination, attentiveness and energy compared to the group that focused on hassles or thinking of how they were better off than others. The researchers keep adding to the list benefits that come from practicing gratitude. Given all the benefits, how interesting it is that we designate only one day to giving thanks ²⁴⁹.

Researchers have found that when we think about someone or something we really appreciate and experience the feeling that goes with the thought, the parasympathetic — calming-branch of the autonomic nervous system — is triggered. This pattern when repeated bestows a protective effect on the heart. The electromagnetic heart patterns of volunteers tested become more coherent and ordered when they activate feelings of appreciation. There is evidence that when we practice bringing attention to what we appreciate in our lives, more positive emotions emerge, leading to beneficial alterations in heart rate variability. This may not only relieve hypertension but reduce the risk of sudden death from coronary artery disease. The more we pause to appreciate and show caring and compassion, the more order and coherence we experience internally. When our hearts are in an "internal coherence state," studies suggest that we enjoy the capacity to be peaceful and calm yet retain the ability to respond appropriately to stressful circumstances. Neurobiologically, gratitude is nested within the social emotions, along with awe, wonder, "elevation" and pride. It can be both practiced and experienced ²⁵⁰.

Quindi, la *job satisfaction* influenza la salute dei lavoratori e le aziende dovrebbero, da una parte, sviluppare policy per supportare le persone contro situazioni e contesti di stress relazionale ed emozionale. Emerge, dall'altra parte, la necessità anche di azioni da parte dei medici curanti nel supportare risposte all'ansietà in rapporto al lavoro e non limitarsi a considerare aspetti a-sintomatici e a-contestuali²⁵¹.

I rapporti tra famiglia e lavoro sono allora altrettanto fondamentali e da analizzare nello specifico. Da questo punto di vista sono stati approntati indicatori specifici in grado di monitorare aziende virtuose in Italia in tema di welfare familiare per valutarne l'impatto sull'efficienza e le performances. Tra le aziende più virtuose troviamo: Ici Caldaie, veronese (impianti riscaldamento)/Gpi Group, Trento (mercato socio-sanitario), CEFRIEL – Politecnico di Milano (Centro Innovazione Digitale). Il ranking di queste aziende fa riferimento all'armonizzazione famiglia-lavoro secondo un indicatore quantitativo CFR-*corporate family responsibility*, per misurare quanto le aziende sono *family-oriented*. Analizzate all'interno di *Fabbrica per l'Eccellenza*, una community di 100 aziende con fatturati medi di circa 100 mil.ni e per una occupazione complessiva di 50000 dipendenti complessivi (media di circa 500 dipendenti). L'analisi è stata svolta su questo campione di imprese dinamiche e avanzate che tuttavia vorrebbe essere allargata ad altre realtà come

²⁴⁹ Emmons & McCullough, 2003; cited by Blair and Rita Justice, in *Giving Thanks -The effects of joy and gratitude on the human body*; November 05, 2013. An Online *Wellness Magazine* produced by The University of Texas Health Science Center at Houston (UTHealth)

²⁵⁰ Blair Justice (2003), *A Different Kind of Health: Finding Well-Being Despite Illness*, pp. 100-101; cited by Blair and Rita Justice, 2013, cit.

²⁵¹ Faragher, Cass, Cooper, Idem, pp.108-110

benchmark per la realtà italiana. Due i gruppi di variabili utilizzate: i benefit offerti dalle aziende e tra questi bonus bebè, premi e borse studio scolastiche per i figli dipendenti, flessibilità oraria, lavoro a distanza o *smart working*. Poi "variabili culturali". Incentivi o disincentivi di carriera per dipendenti impegnati in ruoli familiari, tra cui donne incinta, supporto a familiari anziani o disabili e/o a bimbi piccoli e permessi per questo tipo di attività. Le variabili "misurano" i livelli di completezza dei servizi e supporti offerti. I primi risultati segnalano attenzione sul primo gruppo di variabili strutturali e molto meno sul secondo, dove permangono ampi margini di miglioramento. Quest'ultima tendenza in linea con i ritardi del paese in tema di armonizzazione vita-lavoro.

Posizione di ritardo italiano verificato anche dall'indagine europea *EQLS- European Quality of Life survey* della commissione europea, che colloca il nostro paese al 18° posto nel ranking europeo nel 2016 del *Work Life Balance* con un punteggio di 5,7 su 10. Evidenziando un peggioramento rispetto al 2011 che mostrava una valutazione pari a 6,7. Dunque è ancora lungo il cammino da fare sulla strada per alzare il coinvolgimento dei lavoratori di supporto allo sviluppo di produttività e creatività, oltre che capace di ridurre robustamente l'assenteismo che in Lombardia si colloca per esempio sul 6% del monte ore lavorate, che è un valore piuttosto oneroso e che può essere ridotto con adeguate politiche di welfare aziendale di secondo livello e con modelli organizzativi coinvolgenti e partecipativi che sappiano guardare all'organizzazione come paesaggio emotivo.

Il Censis, infatti, nel *Rapporto 2018* sul Welfare Aziendale segnala che il 51% dei lavoratori italiani negli ultimi anni dichiarano di lavorare di più e più intensamente: 2,1 mil.ni svolgono turni di notte; 4 mil.ni svolgono attività domenicali e nei festivi; 4 mil.ni segnalano che lavorano da casa oltre gli orari standard con e-mail e/o chat. Da cui forti emergenze di stress per circa 5,3 mil.ni (con sintomatologie tipiche – mal di testa, insonni, attacchi di panico, depressione); 4,5 mil.ni dichiarano di non avere tempo per se stessi (hobby, svago, riposo); 2,4 mi.ni dichiarano conflitti familiari dovuti all'eccesso di carichi di lavoro. La riduzione di benessere trova tuttavia compensazione in programmi di welfare aziendale, confermata da una analisi su 7000 lavoratori inseriti in piani di welfare aziendali. Esprimendo nell'80% dei casi valutazioni positive (tra ottimo e buono). Tra le attività più gettonate, quelle riguardanti la prevenzione e assistenza in tema di salute nel 42,5% dei casi, seguiti dai supporti familiari (bambini e anziani) nel 38% dei casi, e poi misure di integrazione del potere d'acquisto (34%). Seguito dai servizi per il tempo libero (banca ore e viaggi) nel 27% dei casi, oltre a servizi per le attività domestiche e burocratiche (compreso le attività di "maggiordomo", 26,5%). Infine, supporti e consulenze per le attività di *smart working* (23%).

Orientamenti che vengono confermati anche da una indagine recente su 2500 lavoratori intervistati in tutta Europa (Francia, Germania, Italia, Olanda e Regno Unito) dalla quale

emerge che in larga parte si preferisce essere felici rispetto a diverse forme di remunerazione: il 21% lavora perché apprezza ciò che fa; il 12% perché dice di essere affezionato all'azienda e un 9% di persone segnala di essere sensibile a forme di remunerazione non monetaria. Il 37% degli italiani indica tuttavia la remunerazione diretta come fonte principale delle proprie soddisfazioni come mezzo per soddisfare le proprie necessità, con un 11% che lo indica come unico strumento per “acquistare tutto ciò che si desidera”, tra i più alti in Europa. Ma questi lavoratori sono soddisfatti? Tra i motivi di insoddisfazione troviamo “retribuzioni inadeguate”²⁵² e “scarsa trasparenza sui criteri meritocratici”²⁵³, mentre tra i motivi di relativa soddisfazione troviamo in primo luogo le “relazioni interpersonali positive” (48,7%)²⁵⁴, seguite “dall'ambiente di lavoro”(42,1%) , dalla “flessibilità degli orari” (41,5%) e dal “contenuto del lavoro” (36,5%). I “benefit e gli incentivi di welfare sono apprezzati (23%) dei casi seguiti dalla “retribuzione variabile individuale” (16%). Questi ultimi aspetti sono di rilievo nel bilanciamento con altre dimensioni della vita privata e nel segnalare asimmetrie evidenti tra retribuzione e soddisfazione.

Perciò si rilevano luci e ombre sotto il profilo organizzativo e di gestione delle HR, certo, si evidenziano ampi spazi di miglioramento soprattutto con politiche di welfare di prossimità che potrebbero ulteriormente migliorare gli effetti, se allargate a politiche aziendali territoriali, dove coinvolgere i sistemi di PMI, che in Italia sono la prevalenza, innalzando in questo modo una produttività di eco-sistema della quale avvertiamo grande necessità e urgenza. Perché ne deriva una iniezione di fiducia, quale risorsa fondamentale che può innalzare creatività e innovazione, liberando i potenziali dei singoli verso virtuosi stati di benessere individuali, di organizzazione, di network e di comunità.

Riepilogo

Cosa sono i “ritorni di soddisfazione”?

Cosa si intende quando si dice “lavorare meno ma lavorare meglio”?

Definire le variabili “culturali”.

Quali le Politiche di welfare territoriale come strumenti endogeni di politiche industriali locali per innalzare produttività ed esternalità positive?

²⁵² Con punteggio di 4 in una scala 1-10 emergente dall'*Osservatorio JobPricing* (2019), ritenendo che nel 60% dei casi non vi sia corrispondenza tra stipendio e contributo professionale.

²⁵³ Con punteggio da 3,6 in una scala 1-10, *Osservatorio JobPricing*(2019)

²⁵⁴ Il 73% delle persone dichiara di avere “buoni rapporti di lavoro” e il 45% di avere “buoni rapporti con i capi”

12

**Nuovi modi di produrre e consumare in un
tessuto linguistico emozionale come
funzione circolare strutturante di *Industry
4.0: eco-sistema tecno-sociale e fiduciario
di ecologie cooperative***

Le tecnologie dell'*Industry 4.0* insieme allo sviluppo di un linguaggio condiviso in ottica di cooPETizione portano sicuramente a vantaggi non indifferenti. In questo contesto si inserisce una riflessione sull'ambiente dell'organizzazione che dovrebbe seguire un paradigma più "olivettiano" e a misura d'uomo.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- *Absorptive capacity*;
 - Organizzazione "felice";
 - Ambiente organizzativo accogliente e collaborativo;
 - Linguaggio condiviso.
-

12.1 Introduzione

La sintetica formulazione di *Industry 4.0* è declinata nei vari paesi in modalità differenziate nelle forme (USA, Germania, Italia, Giappone, Cina, ecc.) ma non negli effetti e impatti finali. I grandi volumi ereditati dal fordismo maturo si devono dispiegare su mercati globali estesi, non appoggiandosi ad una produttività fisica in sé, ma su una produttività cognitiva e di connessione di filiera e tra filiere, di piattaforma e tra piattaforme per accompagnare risposte focalizzate a bisogni sempre più personalizzati, fino al *segment one*. Dalla produzione flessibile di massa degli anni '90 ci siamo avviati rapidamente verso una produzione personalizzata di massa e/o tecno-artigianale, perché l'accesso al digitale consente esattamente questo. Ossia, potere cambiare in aumento la numerosità dei lotti riducendo il numero di pezzi per singolo lotto senza effetti diretti sui costi, oppure senza aumenti continui o proporzionali dei costi per unità di prodotto. Ne consegue che la concorrenza non è più né sul prezzo né sull'ampiezza di gamma in senso stretto, ma sulla capacità di interpretare e cogliere al meglio i bisogni emergenti indipendentemente dalla dimensione per singolo lotto. Ciò avviene attraverso una attenta integrazione tra le funzioni aziendali interne ed esterne alla fabbrica fino all'interazione diretta tra acquirente e produttore, che trascina quella tra ideatore e marketer, tra fornitore di componenti e assemblatore, tra distribuzione e logistica e *final users*. La capacità produttiva di un intero ciclo globale si va adattando alla fluttuazione della domanda per fattori quali-quantitativi e di design, dall'emersione della domanda stessa fino all'accensione del ciclo che agisce in un governo equilibrato dei flussi di beni, servizi e di informazioni all'interno di una sostanziale circolarità di una giostra planetaria di attori e funzioni in permanente movimento integrato e interconnesso. Dove le emozioni delle persone non sono un fattore distorsivo o distrattivo, ma componente fondamentale di continuità e creatività del ciclo complessivo, perché non esogeno o estraneo alla sua

efficienza-efficacia globale, che tocca congiuntamente sia la *contiguità osmotica* tra le persone nell'organizzazione e/o nella rete, sia la *prossimità interazionista* con gli utilizzatori finali all'insegna di varietà e personalizzazione.

Questa contiguità delle risorse umane e prossimità con il cliente e con le sue domande radicalmente personalizzate richiede a tutte le funzioni produttive e distributive, ideative e di marketing di essere sempre allineate e risonanti. Perché ciò si realizzi serve un amalgama fluidificante, un lubrificante (facilitatore) dell'intero ciclo globale: *un linguaggio condiviso emozionale e motivazionale delle persone, delle squadre, delle comunità aziendali, delle reti*. Che si realizza con fiducia, partecipazione e coinvolgimento, salari e investimenti formativi adeguati e giustificati dall'elevato tasso di produttività realizzata, fisica e cognitiva insieme. Reti di persone, di gruppi, di comunità, con i sistemi di macchine e reti di automazioni processuali e organizzazioni si saldano inestricabilmente in forme solidali e partecipate dentro un linguaggio condiviso.

E' John Searle, uno dei grandi teorici del rapporto tra linguaggio e istituzioni, a rilevare che società e comunità dinamiche – micro e/o macro, e dunque noi diciamo comprese imprese e organizzazioni – si innervano attorno ad una sostanziale premessa linguistica che è di tipo precontrattuale e fiduciario, che definisce un impegno etico (*ethical commitment*) che è di verità e correttezza nei confronti di tutti i destinatari dei prodotti fisici, di servizio e/o cognitivi che verranno loro erogati e confermati nel tempo. Violare questa premessa *precontrattuale* (ex-ante o ex-post) significa innanzitutto violare la fiducia iniettata in quel linguaggio condiviso che porterà – se non rispettata – alla rinuncia a ripetere l'atto di acquisto e rinunciare ad un atto di fedeltà di lungo periodo. Minando di fatto la reputazione, come capitale fondamentale di una crescita di lungo periodo avendo riconosciuto il venire meno di conoscenze e competenze incorporate che caratterizzavano le qualità specifiche di quei beni e servizi.

Ragione per la quale in questo nuovo linguaggio connettivo dobbiamo ritrovare nuove congiunzioni tra rischio e potere, tra gestione e auto-organizzazione, tra conoscenza e informazione con adeguate forme di composizione in un equilibrio dinamico dove tutti i soggetti siano adeguatamente incentivati a mettersi in gioco in una collaborazione di medio-lungo termine a partire da un valori condivisi come atti di verità responsabile nella sostenibilità.

Un linguaggio che - come principio ordinatore e regolatore di Industry 4.0 - consente di mantenere allineate le complesse e molteplici interconnessioni in continuo tra singole persone di singole imprese appartenenti a reti di reti planetarie, a catene di piattaforme e di istituzioni produttive e di ricerca. Dove prototipi di ricerca emergenti in reti planetarie e innescati dalle grandi piattaforme dell'*automotive* o dell'elettronica, dell'aeronautica o mecatronica, dai nuovi materiali alle nano-technologies, dalle *life science* alla nutriceutica

all'agro-industria diventano prodotti sottoposti a sviluppi industriali dentro *ecologie cooperative*.

I costi di riproduzione di questo valore aggiunto diretto risulteranno enormemente più bassi del costo ideativo-realizzativo e di ricerca della prima copia industrializzata. Per esempio, il costo di una valvola che resiste ai 2000 bar delle bombole a idrogeno che verranno montate sui motori e *fuel cell* delle auto a idrogeno nei prossimi anni - perfettamente pulite e a emissioni zero - costano oggi sul mercato 1200€ per 200 pezzi ma a regime e per volumi 100 volte superiori scenderanno a 500€ e per 200.000 pezzi a 200€, fino ai 80€/60€ per 1.000.000/2.000.000 di pezzi.

La *Barriera all'Entrata* sul prototipo - già formulate da Paolo Sylos Labini (dialogando trasversalmente con il Schumpeter "1") quattro decenni fa - mutano radicalmente, non essendo più tanto rappresentate dalla dimensione degli impianti in sé, ma dall'organizzazione laboratoriale delle piccole e medie-imprese che competono sui singoli segmenti collaborando con università e centri di ricerca. Investendo in qualità del capitale umano e della rete di appartenenza, spesso dentro una interconnessione digitalizzata in continuo tra laboratorio prototipale e laboratori dei big player di riferimento in uno scambio esponenziale di dati, di progetto e di produzione e di commercializzazione oltre che finanziaria.

Big Player, piattaforme di co-progettazione e reti di collaborazione planetaria che non si occupano in senso stretto solo del singolo segmento inerente un unico progetto, ma degli impatti che questo eserciterà sulle grandi sfide che vanno dalla scarsità dell'acqua e dell'aria, alla vivibilità e congestione dei grandi e medi sistemi urbani, dalla fame alla povertà fino alla disegualianza sociale e al *climate change*, o alle *migration* come sfide sull'accesso e distribuzione ai/di beni pubblici su una scala planetaria. Gli stessi processi di delocalizzazione - e ora di *reshoring* - hanno riguardato segmenti della produzione e commercializzazione, ma centralizzando in eco-sistemi assorbenti i legami tra scienza, tecnologie e competenze sofisticate in contesti sociali di "qualità". Contesti caratterizzati da *absorptive capacity* da una parte e, dall'altra, con milioni di consumatori (e sono soprattutto "cittadini") che partecipano al benessere di sé, ma innanzitutto a quello delle comunità di appartenenza e quindi del pianeta intero.

Ecco allora *Industry 4.0* come *corpus linguistico di capacità di coordinamento* di molteplici livelli di azione e strategici come in una vera e propria ecologia etico-eco-sistemica con fondamentali connotati sociali, sia per la gestione e per l'innovazione, e sia per la diffusione degli effetti spaziali e temporali. Integrata all'interno di una comunità planetaria di interconnessioni e interdipendenze tra organizzazione della produzione ed estensione dei mercati à la Adam Smith (*La Ricchezza delle Nazioni* è del 1776) purché connessa ai processi che anche Charles Darwin (*L'Origine della Specie* è del 1859)

descriverà 80 anni più tardi guardando però ai processi biologici della selezione naturale e, potremmo dire, agli “effetti di gregge”.

Un *corpus linguistico* di competenze, norme, pratiche, consuetudini e conoscenze che ripone al centro dei processi l’uomo, le sue emozioni e passioni nel trapiantare agli orizzonti di una creatività e innovazione socialmente condivise che animano le imprese e le organizzazioni attraverso il loro *capitale semantico*. Emozioni e passioni che nelle organizzazioni vanno dunque adeguatamente indagate e promosse per la comprensione e gestione delle trasformazioni in corso e realizzare la più opportuna canalizzazione verso un clima aziendale adatto ad accogliere le sfide dell’innovazione e della creatività, soprattutto digitale, ma non solo.

Le tecnologie del futuro e che già oggi sperimentiamo - come con l’IA-Intelligenza artificiale, *Big Data*, *Machine Learning*, *Life Science*, oppure in ambiti più applicativi con robotica o mecatronica - comporteranno crescentemente una sostituzione sempre più rapida (e *disruptive*) di nuovi mestieri a vecchi mestieri chiedendo a giovani e meno giovani di reinventarsi in tempi sempre più accelerati e che per questo dovranno essere adeguatamente formati emotivamente. Preparazione emotiva che sarà necessaria sia per le persone di formazione elevata e sia per quelle di formazione medio-bassa. Perché in entrambi i casi si tratterà di fornire supporti ad inserimenti e reinserimenti accompagnando senza fratture le necessarie transizioni, di ruolo, di mestiere, tecnologiche, organizzative e funzionali, accogliendo, orientando, facilitando. Ri-qualificando e ri-formando all’interno di una radicale integrazione tra sistemi produttivi, scientifici ed educativi per la gestione di complessi e ridondanti eco-sistemi anche con nuove alleanze tra Pubblico e Privato, tra Stato e Mercato, tra Uomo Tecnologia e Natura.

12.2 – L’organizzazione come paesaggio emotivo esperienziale: la *mindfulness* verso attenzione, osservazione e creatività per vedere l’invisibile da Pascal a Henry James a Sherlock Holmes

L’organizzazione si configura allora come un complesso paesaggio emotivo del quale prenderci cura se vogliamo avviarcì sulla strada della innovazione creativa e di un senso condivisi come co-generatori di produttività cognitiva e benessere. La *mindfulness* - come tripartizione integrata di *attenzione*, *osservazione* e *creatività* - è una delle pratiche strumentali per disegnare e mantenere quel paesaggio.

Innovare nel business, inventare nuovi artefatti, scoprire nuove molecole nella medicina, scrivere musiche alternative, recitare una *pièce* teatrale, dipingere opere d’arte richiede una formidabile attitudine “normale”: *prestare attenzione*.

L'*ispirazione* è un innesto del *prestare attenzione* come focalizzazione connettiva su mondo esterno e mondo interiore dove pensieri, idee ed emozioni vengono collassati e generano l'espressione di una emergente visione rivelatrice. I fattori scatenanti (non necessariamente generativi) possono essere spesso fatti apparentemente irrilevanti: un viso o un sorriso, un gesto o una mano che ci sfiora ad un dibattito o ad una cena, uno sguardo fuori da un finestrino del treno, un paesaggio visto da una terrazza di un condominio o dalla *Tour Eiffel*, un quadro di Van Gogh dai colori abbaglianti, una domanda o una proposta operativa in un team group. Certo, dobbiamo darci il tempo di allargare lo sguardo in continuo su questi piccoli fatti quotidiani. L'attitudine a questa tipologia di attenzione disvela l'esperienza di fronte a tutto quello che ci interessa e ci attrae, segnalando ciò che Henry James descriveva nel 1884 per il *Longman's Magazine*:

"Il potere di indovinare l'invisibile a partire dal visibile, di comprendere le implicazioni di ogni cosa, di giudicare l'intero pezzo da un piccolo campione, la condizione in cui si sente la vita così pienamente che si arriva al punto di conoscere ogni angolo [...] in questo insieme di doni che è ciò che costituisce l'esperienza".

Ed è ciò che vediamo ogni giorno nelle organizzazioni, in reparti e uffici di imprese e istituzioni e nelle dinamiche di gruppi, *team* e comunità aziendali, tra dettagli e momenti fugaci del nostro organizzare, cooperare e collaborare con gli altri, dei quali tuttavia ci si deve rendere consapevoli per esserne influenzati o colpiti positivamente, oltre che per poterli influenzare.

La consapevolezza fa del prestare attenzione un'osservazione creativa come espressione di un equilibrio dinamico e oscillante tra uno sguardo attento al mondo o paesaggio circostante in connessione con il paesaggio interiore tra:

- *consapevolezza*,
- *attenzione non giudicante*,
- *pensiero errante*²⁵⁵.

Dunque, la *mindfulness* in una accezione ampia di sviluppo di attenzione e migliore osservazione della realtà - organizzativa ed extra-organizzativa, lavorativa e di comunità aziendale – contribuisce all'*ispirazione* creativa e alla risoluzione intuitiva dei problemi. Che significa, in estrema sintesi, capire gli eventi e le loro dinamiche e che ha fatto di Sherlock Holmes il più grande investigatore di polizia di tutti i tempi. Che era solito rinchiudersi in profonda contemplazione – o isolandosi dal resto del mondo per una concentrazione quasi estatica - per trovare l'interpretazione dei problemi. Risolvendo i casi più complessi per allineamenti fini, illuminanti e lungimiranti gli eventi in un quadro logico, ragionevole, sostenibile e comprensivo²⁵⁶. Con un'*attenzione non giudicante* che

²⁵⁵ S.B.Kaufman, C.Gregoire (2018), *La Mente Creativa – misteri e paradossi*, Giunti, pp.126-127

²⁵⁶ Idem, pp.128

connetteva i frammenti e liberando poi un *pensiero errante* per cogliere il “filo rosso”, decisivo, ricostruttivo e focale. Un atteggiamento che lo portava ad attendere l’arrivo dell’intuizione risolutiva collocando nella loro casella tutti gli elementi e il *frame* del problema, commutando l’attenzione osservativa della realtà in un vantaggio creativo.

Un atteggiamento pratico di uso dell’integrazione corpo-mente che tuttavia – come noto – risale alle origini del pensiero buddista e Zen, ben prima di Cristo e che consoliderà la *mindfulness* come pratica per ridurre lo stress come: “*processo per prestare attenzione in maniera intenzionale e non giudicante allo svolgersi dell’esperienza nel momento presente e nel suo divenire*”²⁵⁷. Che, per avere un senso compiuto, deve tuttavia accompagnarci ad accogliere ogni aspetto della nostra vita come rilevante, in ogni attimo del suo divenire, quale mezzo di realizzazione quotidiana di benessere psicologico e fisico, oltre che di ispirazione. Dipingendo il presente senza distrazioni e pregiudizi alla ricerca di gioia e soddisfazione nel connettere mondo interiore ed esteriore, anche con pratiche meditative, ove necessarie e utili. Da qui un rifiorire negli ultimi ottanta anni - e soprattutto negli ultimi trentacinque - di opere per praticare la meditazione da grandi manager come da persone comuni²⁵⁸. Meditazione per ritrovare sé stessi oltre il logorio stressante della vita contemporanea, della tensione del dovere/volere essere, e recuperare uno sguardo sereno e quieto ai pensieri più pulsionali e inconsci verso un superiore equilibrio nella creatività. Perché la meditazione ci aiuta a guardare alle cose in modo più disteso, da prospettive molteplici o alternative, seguendo percorsi eterodossi o eretici per cambiare noi stessi e il mondo.

Dagli anni '70, dopo la rivoluzione del '68, infatti, svariate indagini scoprono i legami tra *mindfulness* (pratica e tratto della personalità) e molteplici benefici psicologico-cognitivi che determinano in modo più o meno significativo sviluppo del pensiero creativo e risoluzione intuitive dei problemi. E tra queste, soprattutto in un’epoca che segnala *deficit gravi di attenzione* da *overload* informativi, *gadget* tecnologici, ricorso ossessivo-compulsivo ai *social*²⁵⁹, disattenzione emozionale, ritroviamo i seguenti benefici:

- migliore concentrazione sul compito;
- attenzione sostenuta;
- empatia e compassione;
- introspezione;
- autoregolazione;

²⁵⁷ Idem, pp.126-27

²⁵⁸ Ibidem, p.129

²⁵⁹ Accesso continuo da notifiche, messaggi, mail, stimoli digitali, mini-video, che se non “controllati” distraggono e deviano la nostra attenzione, allontanando la consapevolezza, disturbano la concentrazione. Cfr. Stone, 2014.

- memoria e apprendimento;
- riduzione di stress;
- depotenziamento dell'ansia;
- contenimento di distrazioni sgradite;
- allargamento delle fasi di sonno.

L'attenzione parziale o segmentata, frammentaria, alimenta infatti *stili di vita* (organizzativi e non, familiari o amicali) stressanti che ci costringono spesso a gestire le relazioni in emergenza continua, sottraendo capacità riflessive e meditative sul frame complessivo dei problemi da risolvere con presa di decisioni inefficaci perché frettolose, di breve termine. Quindi, sabotando le capacità creative o le condizioni per farle crescere. Il paradosso è che in un mondo che richiama attenzione 24 ore su 24 in continuo e spesso in modo dipendente da dispositivi digitali, si genera una attenzione frammentaria e frammentata alimentando rapporti freddi, relazioni superficiali, contatti veloci, che lasciano tutti i partecipanti insoddisfatti²⁶⁰ in un'organizzazione inefficiente in quanto governata da una tastiera e/o da un video, per un consumo veloce delle relazioni, senza densità e senza senso. Una iper-connessione e un *overload* informativi che ci isolano e ci rendono *ipo-socializzati*, tesi a destrutturare relazioni più stabili e informativamente-conoscitivamente dense, più lente ma più efficaci e stabili. Decisioni non destabilizzate dall'ultima notifica, perché emozionalmente vigili e come direbbe Susan David, mantenendo quell'*agilità emotiva* utile ad evitare di essere bloccati dentro una catena di "rinvii continui al *dopo* e rincorrendo il *subito*, l'inafferrabile che sembra sempre sfuggire", come se fossimo chiusi dentro un barattolo del quale non riusciamo a leggere le istruzioni che stanno sull'etichetta²⁶¹.

²⁶⁰ Meeker M., Wu L.(2013), "Internet Trends", KCPB; kcpb.com/blog/2013-internet-trends

²⁶¹ Susan David (2017), *Agilità Emotiva – non restare bloccato accogli il cambiamento e prospera nella vita e nel lavoro*; Giunti, Firenze.

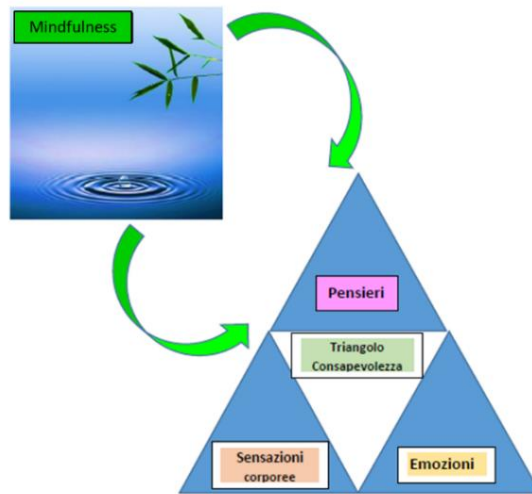


Figura 12.1 Mindfulness e triangolo della consapevolezza

La *mindfulness* ci rende più agili perché ci consente di “osservare il pensatore che sta pensando [...] portando il sé fuori dall’ombra [...], creando quello spazio, tra il pensiero e l’azione, di cui necessitiamo per agire in base alla volontà, piuttosto che, semplicemente, per abitudine”²⁶², lungo inconsapevoli automatismi (fig. 12.1). In questo modo, osserviamo il mondo da diverse prospettive verso livelli sempre più elevati di tolleranza, accettazione, accoglienza e gentilezza verso Sé e dunque anche verso l’Altro. Il mondo e le organizzazioni hanno necessità di questi *stati mentali* delle persone per accompagnarle verso un superiore livello di consapevolezza relazionale e di creatività condivise che realizzando benessere e qualità dei contesti, opponendosi alla *mindlessness*²⁶³.

Lo si può realizzare:

- A. *osservando consapevolmente*; non temendo di fermarvi per distinguere i dettagli, di un fiore come di un gesto o una voce, o semplicemente di un oggetto;
- B. *modificando le routine*; abituandovi a disabituarvi dai compiti o gesti che svolgete quotidianamente analizzandone gli elementi visivi e sonori, o di struttura, per coglierne eventuali difformità o avanzamenti possibili;
- C. *ascoltando realmente e autenticamente*; abituandovi ad “isolarvi” nell’ascolto di una persona o di una musica, di uno sguardo, cogliendone aspetti di struttura e

²⁶² Idem, p.106-107

²⁶³ *Mindlessness*, ossia assenza di consapevolezza, che ritroviamo ogniqualvolta, nella quotidianità del lavoro (anche familiare) inneschiamo il “pilota automatico”, a volte utile ma non sempre, perchè spesso “più comodo”, ma non anche più efficiente o più efficace.

ritmo, perché in quello ritroviamo contenuti comunicativi spesso più forti e significativi;

- D. *agendo e decidendo responsabilmente*; considerando attentamente le possibili conseguenze e gli effetti, in modo da allinearli a ciò che ci aspettiamo, altrimenti cambiando azioni e decisioni, ma non in modo frettoloso.
-

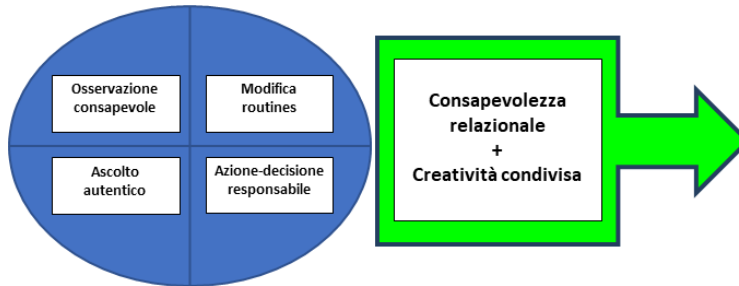


Figura 12.2 Processo di realizzazione della *Mindfulness*

Cercando in questo modo di “superare” gli steccati o le incrostazioni depositati dal tempo e dalle abitudini in consolidate classificazioni intellettuali, emotive e di pensiero o esperienziali, verso una calma consapevolezza sapendo trovare la pace, direbbe Blaise Pascal²⁶⁴. Che potremmo tradurre anche con un più concreto “sapere staccare la spina”, e tuttavia senza rancori o vendette, *in pace* appunto, allargando lo sguardo ad un paesaggio emotivo più ampio e inclusivo (Fig 12.2).

12.3 – Il paesaggio ambientale e *green* dell’organizzazione felice nel rapporto con la natura: da Vincent van Gogh alle fabbriche “giardino” per l’uomo

Il rapporto tra ambiente organizzativo e natura interna ed esterna o circostante, è di rilevanza fondamentale per trasferire fiducia, benessere e avviare ad un lavoro soddisfacente in un contesto di relazioni di senso oltre che in un ambiente sostenibile. Vanno coinvolte in modo congiunto le modalità di progettazione delle fabbriche e degli stabilimenti, le loro localizzazioni con adeguati piani edilizi e industriali, che non possono essere più così nettamente separati dai piani paesistici, per riportare giardini e boschi dentro e fuori le fabbriche (così come dentro e fuori le città per renderle più respirabili e

²⁶⁴ B.Pascal (1993), *Pensieri*, a cura di, A.Bausola; Rusconi, Milano

fonti di benessere)²⁶⁵ per renderle più umane e vivibili, riunendole al resto del sistema urbano e peri-urbano, superando le separazioni attuali ereditate da un passato industriale pesante e inquinante. Una proiezione che si era innescata già con la Rivoluzione Industriale, ma che poi si perse per strada, nel caotico sviluppo che ne seguì²⁶⁶. Ma già Adriano Olivetti riprese quel testimone riavviando una riprogettazione delle fabbriche in senso più umano e orizzontale, a partire dal contesto di insediamento e dagli spazi interni, che certo segnò un punto di svolta rispetto alla tradizione post-vittoriana che da oltre un secolo si era andata consolidando. Tanto che Olivetti affidò – non casualmente – la progettazione della fabbrica ad un architetto e ad un paesaggista²⁶⁷ dove il verde e il paesaggio avessero un ruolo fondamentale sul benessere delle persone, “bilanciando o compensando” le durezza del carbone, dell’acciaio, dei servomeccanismi e dell’elettromeccanica in ambienti spesso rumorosi e freddi.

La progettazione delle fabbriche si alimentava di criteri efficientisti e meccanici dove prevalesse il risparmio dei costi piuttosto che la qualità delle performances di lungo periodo e dove l’uomo, come persona, svolgeva una scarsa influenza e il paesaggio (interno o esterno) giocavano un ruolo marginale o decorativo. Anche sulla base di idee prevalenti di origine fordista e iper-razionalista, che il dipendente doveva essere il meno “distratto” possibile per produrre di più. Ma il paesaggio interno ed esterno sono invece fondamentali per realizzare quelle condizioni di benessere delle persone e delle comunità di lavoro che contribuiscono a migliorarne le performances, alzando sia il senso di appartenenza che l’auto-stima, oltre al benessere psico-fisico. Spazi attraenti e accoglienti (interni ed esterni) trasferiscono ottimismo e gioia di vivere, contribuendo a costruire senso attorno al lavoro che svolgiamo e a come lo svolgiamo. Infatti, confusione, illeggibilità e degrado dei contesti di lavoro – interni ed esterni – riducono gli stimoli e le motivazioni a lavorare iniettando un ridotto senso di partecipazione, allontanando e distaccando, da sé e dagli altri. Nei contesti di lavoro la prima cosa con la quale impattiamo è la comprensione degli spazi quali contesti nei quali immergiamo quotidianamente le nostre attività, per ore e ore giornaliere, per mesi e anni, a volte decenni. Accessi, percorribilità, flussi devono essere immediatamente compresi negli edifici e tra gli edifici e il verde ha funzioni cognitive precise: alzare questo livello di comprensione, offrendo protezione in una decodifica semplice delle attività e dei loro rapporti con gli spazi. La

²⁶⁵ Da citare tra le tante indagini sul tema in Europa, recenti e meno recenti, l’iniziativa esplorativa del Comune di Milano su felicità, benessere e soddisfazioni individuali e collettive nella fruizione della città monitorandone l’evoluzione nel tempo per adottare tutte le misure necessarie al loro miglioramento, partendo dal BES (benessere equo e sostenibile) già avviato dall’ISTAT, per poi analizzare 12 ambiti (salute, verde, patrimonio culturale, mobilità, ecc.), profilando i rispondenti. Di supporto all’avvio di politiche mirate per il benessere, misurando la percezione di felicità dei cittadini e da aggiornare nel tempo.

²⁶⁶ Helena Chance (2017), *The Factory in a Garden*, Manchester University Press

²⁶⁷ Arch..Luigi Cosenza e paesaggista Pietro Portinai.

presenza del verde – interno ed esterno – come fattore costruttivo e funzionale (e non solo estetico) segnala giorno dopo giorno il passaggio delle stagioni e ciò può divenire un mezzo co-generativo fondamentale verso il benessere delle persone e delle comunità. È ciò che vediamo nella fabbrica di Prada a Valvigna²⁶⁸, dove nei rapporti tra i piani, il verde, le aree piantumate e la luce disegnano spazi per gli umani, come rispetto della loro dignità e non semplice decorazione per compiacere in modo formale da “esporre” a chi la visita o a coloro che vi lavorano.

In questo modo, la natura può rendere gli ambienti di lavoro più vivibili e umani e quindi contribuire a renderci più felici e motivati quando lavoriamo, sviluppando la nostra creatività. Ciò è confermato da uno studio ad ampio spettro spaziale e temporale condotto dal *European Center for Environment and Human Health* su 10mila persone per 18 anni che conclude nel modo seguente con le parole del suo autore, Matthiew White:

“L’accesso al verde rappresenta, da solo, un fattore in grado di aumentare il benessere dell’essere umano. Nel lungo termine persino più di una relazione d’amore.... E gli individui hanno sia una più bassa probabilità di stress mentali e sia un più elevato benessere quando vivono in ambienti urbani con molti spazi verdi”²⁶⁹.

Che porta a significare che un giardino o spazi di verde attribuiscono una dimensione sentimentale di pienezza e di auto-realizzazione che accrescono la nostra auto-stima e ci fanno stare bene con noi stessi e con gli altri. Che irrobustisce quanto rilevato già negli anni '80 dalle ricerche del *Center for Healthcare Building Research della Chalmers University of Technology* in Svezia, che dimostrarono che la degenza ospedaliera supportata da stanze luminose e con finestre che guardavano su ambienti naturali e verdi veniva fortemente ridotta e dunque i pazienti tendevano mediamente a guarire prima. Esperienza che produsse lo sviluppo di giardini terapeutici negli ospedali svedesi e in tutta Europa.

Ricerche che mostrano come sia necessario e urgente agire per ridurre la complessità (verticale e orizzontale) del costruito, l’ubiquità tecnologica e la separatezza fra ambienti urbanizzati e non urbanizzati, fra verde e pavimentato, per contenere e ridurre gli effetti di spaesamento che generano malessere psicologico. Il verde non solo come cura dell’ambiente, ma anche come cura psico-fisica dell’uomo che in quell’ambiente deve vivere e lavorare. Uomo che ha necessità crescenti di ristoro dalle condizioni stressanti di lavoro e di attenzione, che il ricorso costante ai social sembra accrescere come sequestro di attenzione e di rilassamento. Con l’obiettivo di accrescere il benessere e la

²⁶⁸ E’ il caso della fabbrica di Prada a Valvigna, dove vetrate e verde compongono un quadro paesaggistico interno ed esterno gradevole e “intimistico” che facilita la comprensione e la riflessione di chi ci lavora, soprattutto facendo intrecciare luce e natura in un gioco di innesti che favoriscono un contesto accogliente e bello, ma soprattutto, a misura d’uomo. Progetto dell’Arch. Guido Canali.

²⁶⁹ Cfr. White MP, Alcock I., Depledge M., Wheeler BW (2013), “Would you be happier Living in Greener Urban Area ? A Fixed-Effects Analysis of Panel Data”; *Psychological Science*; april23;

soddisfazione sul lavoro e per il lavoro e che non può essere monetizzato, se vogliamo aumentare creatività, innovazione e produttività cognitiva di persone, gruppi e team. Che poi ci restituisce molto di quello che si ritrova già nelle lettere tra Vincent Van Gogh e l'amato fratello Theo nel sostenere la sua pittura come legame inscindibile tra il suo benessere e la funzione curativa della natura. Anche se non riuscirà a "salvarlo e a sollevare le sue sofferenze" gli consentirà di dipingere ancora per molti anni quelle meraviglie di colore che sono arrivate a noi e delle quali tutti oggi possiamo beneficiare osservandole e abbeverandoci alla loro bellezza, calmando le nostre ansie e gli stress quotidiani e come ritroviamo in questa lettera (numero 573) del 1868 a Theo.

"Durante la mia malattia ho visto accanto a me ogni stanza della casa di Zundert, ogni strada, ogni pianta del giardino, i dintorni, i campi, i vicini, il cimitero, la chiesa, con il suo orto e persino il nido di gazze sulla grande acacia del cimitero"

A rappresentare quanto la natura fosse per Vincent la *cura* e, forse, la sua condanna che lo isolò nella vita con la sua pittura e che solo Theo comprese, ma non fu abbastanza, e che lo portò a lasciarci a soli 37 anni. La storia di Vincent Van Gogh ci anticipa quanto verrà rilevato 150 anni dopo in una ricerca dell'University of Kansas di Paul Atchley et al. che ci dice che l'immersione nella natura e nel paesaggio aumenta le prestazioni creative e di *problem solving* di oltre il 50%²⁷⁰. Tuttavia, certo non bastano né i tavoli da *ping pong* né i campi da basket o da calcetto, né i colori diffusi sulle pareti dei quadri di Vincent van Gogh e gli *open space* che ritroviamo nelle "fabbriche modello" di Google e Microsoft o Yahoo a Silicon Valley, ma certo aiutano a migliorare quel paesaggio aziendale e organizzativo. Essendo fattori corroboranti di benessere nel fare interagire meglio le persone, provando ad attrarre e trattenere i migliori, facendo vivere meglio anche tutti gli altri, con carriere personalizzate, appropriate ad una sostenibile *work life balance*, con luoghi adatti e climax accogliente per una convivenza civile di essere senzienti, creativi e felici (Fig. 12.3).

²⁷⁰ "Our (sperimental) results demonstrate that there is a cognitive advantage to be realized if we spend time immersed in a natural setting. We anticipate that this advantage comes from an increase in exposure to natural stimuli that are both emotionally positive and low-arousing and corresponding decrease in exposure to attention demanding technology, which regularly requires that we attend to sudden events, switch amongst tasks, maintain task goals, and inhibit irrelevant actions or cognitions". Atchley RA, Strayer DL, Atchley P(2012, Creativity in the Wild: improving Creative Reasoning through immersion in Natural Settings; PLOS ONE7(december 12) e51474



Figura 12.3 Esempi di ispirazione per l'azienda del futuro

Riepilogo

Cosa sono le *absorptive capacity*?

Descrivere il concetto di Mindfulness

Perché si dovrebbe tendere a un modello di organizzazione "felice"?

Come creare un ambiente organizzativo in tal senso?

Cosa si intende per linguaggio condiviso?

Un Nuovo Patto Sociale per il Rinascimento civile di un capitalismo partecipato, solidale, responsabile e inclusivo

Per produrre benessere è necessario un nuovo Patto Sociale che permetta di condividere i rischi tra tutti gli attori (sempre in ottica ecologica) in modo trasparente con vantaggi privati distribuiti e benefici sociali diffusi. Questo deve essere coadiuvato da nuovi assetti proprietario-manageriali compartecipati trattati in sette temi differenti. Infine si parlerà di *management/worker buyout* e *emotional buy-in*..

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Industry 4.0;
 - Partecipazione del rischio;
 - Nuovi assetti proprietario-manageriali;
 - Management/worker buyout.
-

13.1 Introduzione

È ormai evidente che siamo di fronte a nuovi modi di produrre e consumare e che le organizzazioni necessitano di accompagnare queste trasformazioni con innovazioni del tessuto linguistico-emozionale come funzione corroborante e circolare della crescita e consolidamento delle traiettorie di Industry 4.0. entro una superiore interazione con gli stakeholders, con gli utenti finali e intermedi (network, piattaforme, filiere, comunità). Capaci di alimentare al meglio le spinte ad una *open innovation* via via immersa in dosi

crescenti di digitalizzazione e intelligenza, che sono *emotional pushing* e *wellness demanding*. Cioè “*producendo benessere a mezzo di benessere*”, parafrasando ancora Piero Sraffa.

Organizzazioni più collaborative e orizzontali che investono sul *capitale semantico* necessario a connettere passato, presente e futuro, per sostenere le trasformazioni dell'identità (aziendali e comunitarie) che sono *digitali* e *glocali*, che si innervano in rapporti più solidi e profondi tra emozioni e creatività condivisa. E che per queste ragioni necessitano di superiori livelli di qualità partecipativa e intelligenza condivisa, dal *welfare*, agli utili, al capitale, per fronteggiare più robustamente velocità e radicalità dei cambiamenti in corso: tecnologici, sociali, demografici e ambientali. Il benessere delle persone e dell'organizzazione è contemporaneamente un input e un output di migliori performances di medio-lungo termine, se contemporaneamente miglioriamo l'ambiente fisico, paesaggistico e storico-sociale circostante nel quale immergiamo la quotidianità del nostro lavoro e delle nostre relazioni, aziendali, professionali, familiari e sociali.

Ci avviamo verso un *capitalismo etico* e responsabile con imprenditori e manager, lavoratori e consumatori altrettanto etici e responsabili dentro un eco-sistema tecno-sociale integrato che richiama intelligenza emotiva condivisa, fiducia ed *ecologie cooperative*. Intelligenza, collaborazione e fiducia alimentano catene di cooperazioni creative per competere in un denso stato di interdipendenze tra economia e socialità, giustizia e ambiente. Densità di interdipendenze che ha al centro la valorizzazione dell'uomo e delle sue emozioni (e sentimenti morali) come proiezione a partecipare ai rischi e alla progettazione del futuro con gioia e felicità verso una (co)produzione di senso oltre che di ricchezza da distribuire.

Per queste ragioni abbiamo bisogno di un nuovo *Patto Sociale* rispetto a quello che ci ha accompagnato lungo tutto il '900 o del compromesso negoziale tra capitale e lavoro, perché sia l'uno che l'altro sono mutati profondamente, così come il nesso di quel compromesso che riassumiamo sotto lo *scafandro* ormai consunto del *Welfare State*. Eroso dai colpi dell'indebitamento, da tecnologie pervasive, da globalizzazione e demografia, oltre che dalle mutazioni democratiche in corso. A quella gamba negoziale-distributiva che ha retto per 150 anni ne serve un'altra di partecipazione alla gestione, agli utili e di condivisione patrimoniale (volontaria) dei rischi della società della conoscenza.

Il passaggio dall'800' e 900' di un capitalismo (quasi) perfettamente prevedibile nel medio termine in quanto fondato su un'economia materiale e fossile della produzione di massa, ha consentito prima la distribuzione e poi la concentrazione graduale della ricchezza in poche mani e tuttavia con un rischio via via distribuito e diffuso del capitalismo finanziario. Nella fase di passaggio recente (ultimi 40 anni) dal capitalismo globalizzato all'apporto di internet, la finanziarizzazione radicale dell'economia ha concentrato ulteriormente la

ricchezza in pochissime mani²⁷¹. Si sono ridotti gli orizzonti di rischio (per diversificazione) a favore di economie private sempre più concentrate, per potere "rispondere" all'espansione "rischiosa" dell' economia dell' immateriale e della conoscenza, scambiando "guadagni di breve e certi (di fatto speculativi) contro rischi di medio-lungo termine". Rischi diversificabili (a breve) a rendita certa contro elevata rischiosità di medio-lungo termine ha portato ad una polarizzazione radicale della ricchezza " acquistando controllo" a basso rischio su attività reali accrescendo il costo-valore appropriabile all'aumentare del rischio entro tassi dati, abbandonando attività a rischio non diversificabile che richiedono orizzonti di investimento e rientro di medio-lungo termine. Da qui disequaglianze di reddito tra fasce di popolazione, tra territori, tra regioni, tra continenti anche "scambiando" guadagni da patrimonializzazione contro guadagni reddituali. Di fatto abbassando i tassi di crescita medi dei sistemi economici e i loro tassi di innovazione e cambiamento, tecnologico, sociale e demografico. Accelerando peraltro direttamente e indirettamente i flussi di migrazione tra paesi e continenti, da quelli a bassa produttività verso quelli ad alta produttività e alimentando un esercito industriale di riserva e la competizione al ribasso sui salari di livello medio-basso. Ciò che ha avvitato la crisi da domanda, la sfiducia di investitori e consumatori e spingendo i tassi di disoccupazione con scarsità di investimenti su beni e servizi innovativi, oltre che sul capitale umano.

L'obiettivo diviene allora quello di "condividere i livelli di rischiosità "di medio lungo termine in grado di accelerare il tasso di cambiamento e riversare risorse dai patrimoni al reddito, facendo divenire attrattive per masse di investimento diffuso attività innovative che richiedono orizzonti decisionali di investimento di medio-lungo termine alzando innanzitutto il tasso di investimento sulle risorse umane di qualità, sia nei paesi di vecchiaia che di nuova industrializzazione. Contenendo asimmetrie e gli squilibri iniettate dallo *short termism*, che hanno esteso i livelli di disequaglianze allargando il divario tra remunerazioni private e benefici sociali. Si tratta allora, di investire in modo diffuso sulle piattaforme di AI, nuovi materiali (nanotecnologie, grafene, carbonio, ecc.), infrastrutture di mobilità' a basso costo e condivise (*sharing economy*)²⁷², sviluppo di una economia

²⁷¹ I primi 30 soggetti più ricchi del pianeta detengono una ricchezza pari alla metà più povera del pianeta

²⁷² Sulla *sharing economy* vanno tuttavia attentamente valutati gli effetti di concentrazione che si stanno determinando che pur offrendo a breve medio-termine effetti di benessere agli *users* finali, nel medio-lungo termine possono riservare sorprese e inefficienze, come ben analizzato da Evgeny Morozov (*Internazionale*, 2018, pp.45-46) che suggerisce di apprezzare la non coincidenza tra mobilità pubblica (trasporti pubblici) e trasporti condivisi (privati) valutando le asimmetrie "viziose" a favore dei secondi. Spin, dinamica startup impegnata nello sviluppo di scooter elettrici è stata acquistata da Ford; l'*Huffington Post*, promotore dei contenuti generati dagli utenti appartiene alla Verizon; Airbnb, fa accordi con Brookfield Property Partners, tra i più grandi player mondiali del settore immobiliare, per sviluppare Hotel Airbnb dalla riconversione di condomini. L'economia della condivisione è avviata ad essere largamente finanziata dai Fondi Sovrani del petrolio Saudita attraverso una grande banca giapponese come SoftBank: dalle bici alle auto, ai pasti, alle

green e ambientale, in risorse energetiche non fossili ma rinnovabili (idrogeno) in *life sciences* (contro i flagelli sanitari mondiali), nuova Industria dei rifiuti nella prospettiva dell'economia circolare²⁷³. Più in generale, investendo sui sistemi urbani e non-urbani in forme connettive, osmotiche e olistiche con nuove e virtuose alleanze tra pubblico e privato, allargando i modelli di partecipazione diffuso al rischio verso economie della collaborazione e della gestione partecipata. A partire da "alleanze istituzionali" tra *pension fund* pubblici e privati, *venture capitalists*, fondi di investimento, anche attraverso allargamento di forme di remunerazione variabile in relazione ai rischi con distribuzione degli utili e capitale di rischio connessi a performance e rischiosità. Allargando le maglie di una finanza non speculativa al servizio dell'economia e società reali.

Un insieme di strumenti in grado di abbassare il grado di rischio su attività di medio-lungo termine, ridurre le diseguaglianze nell'accesso alle risorse, migliorare la qualità dei contesti urbani, sviluppare le qualità diffuse del capitale umano sia tecnico-professionale e sia scientifico, implementare networking e connettività reale e virtuale per un accesso diffuso ed equilibrato alle risorse planetarie come "beni comuni"²⁷⁴. Nuove risorse, competenze e conoscenze da mettere al servizio di un benessere condiviso orientato alle qualità di un vivere dignitoso e di senso di una comunità planetaria "condannata" a mettere in comune il proprio destino.

Ciò richiede una nuova etica (tra Spinoza e Kant e forse altri?) capitalistica in senso collaborativo e partecipativo e nuove culture della produzione e del consumo condivisi, sostenibili e responsabili per un vivere parsimonioso e solidale prevista e già oggi all'opera nell'economia circolare e nella sharing economy.

13.2 – “Oltre” il “Capitalismo compassionevole” verso partecipazione e condivisione (trasparente) del rischio

Dall'esercito industriale di riserva e dei capitalisti di ventura del XIX secolo ad un capitalismo diffuso collaborativo e condiviso di una comunità planetaria di destino, attiva, solidale e responsabile del XXI secolo, dove tuttavia la variante “compassionevole” non è più sufficiente come ben delineato da Francesco nell’*Oeconomicae et pecuniarie*

abitazioni. Perciò, come sembra emergere per Airbnb nel caso del turismo di massa non necessariamente in conflitto con immobilieri e lobby alberghiera che - per ora - ne contrastano la crescita, anche la *sharing economy* è sotto i riflettori di grandi player finanziari internazionali e globali. Si tratterà di capire come evolveranno le tendenze alla concentrazione di questi business e con quali traiettorie di controllo per capire l'interesse per l'utente finale e per un capitalismo più democratico e partecipato e quali implicazioni da parte dei pachidermi dell'attenzione (e delle emozioni) come Google, Apple, Amazon e Facebook (GAFA) che sono cointeressati e già impegnati a partecipare allo sviluppo di questi business globali.

²⁷³ Cfr. Dibattito sulle politiche industriali locali condotta in Pilotti, *Produttività cognitiva*, cit. 2017

²⁷⁴ Simon Deakin, *Corporation as commons. Rethinking...* etc. cit.

questiones”, per una economia sociale che rimetta al centro l’Uomo e i suoi bisogni. Peraltro, i maggiori investitori mondiali (con portafogli oltre i 70 trilioni di dollari) hanno sottoscritto i *Principi Fondamentali* dell’ONU per scelte di investimento responsabili. Così la *European Foundation Center Conference* di Bruxelles dedicata allo sviluppo della filantropia istituzionale ha sancito quei principi di fondo verso un sistema più equo e solidale, antidoto strutturale contro tutti i populismi oltre che contrasto a ricorrenti crisi sistemiche.

Infatti “*Fare il Bene*” o “*Creare Benessere*” per le persone e/o l’ambiente in quanto tali non è solo un modo “moderno” di Fare Affari in modo sostenibile, ma mostra sempre più di essere un destino necessitato (e voluto) dei mercati finanziari che guardano al futuro. I Fondi a scopo sociale sono in grande crescita così come le stesse società quotate che rendono esplicita la propria responsabilità sociale con impegni in progetti di utilità sociale e/o ambientale. Dal 2010 le stesse Obbligazioni sociali o *social bond* si sono diffuse enormemente ben oltre il centinaio in 30 paesi dell’Occidente capitalistico. Le ragioni sono semplici: da una parte, una crescente sensibilità di utenti e potenziali investitori e/o consumatori alle tematiche sociali (e ambientali) che hanno fatto innalzare la stima degli investimenti ad impatto sociale a 220 mil.di di dollari. Dall’altra, la crisi pluridecennale del welfare state che ha trasferito crescente consapevolezza ai Governi della propria incapacità di finanziare adeguatamente progetti di carattere sociale (prevenzione della salute, diffusione dell’istruzione, preservazione dell’ambiente, riduzione delle povertà, governance dell’immigrazione, trend demografici e invecchiamento, accesso alla conoscenza digitale e non, ecc.) e di dovere sospingere in avanti un rinnovato spirito imprenditoriale e innovativo migliorando i contesti di attrattività, inclusione e promozione umana verso un *Planetary Health*²⁷⁵. Migliorando nel complesso la distribuzione dei rischi e ottimizzando le remunerazioni, riconiugando vantaggi privati (distribuiti) e benefici sociali (diffusi e pubblici) e conseguentemente riducendo la forbice della disegualianza nella distribuzione delle opportunità anche con leve di welfare generativo e aziendale.

Ma queste spinte strutturali e comportamentali verso un capitalismo dal “volto umano” non possono essere disgiunte da un’azione strutturale che cambi in radice, da una parte, il “mercatismo” che ha accompagnato gli ultimi 25 anni di globalizzazione asimmetrica e che ha accresciuto squilibri e disegualianze nell’accesso alle risorse indebolendo la capacità di acquisto e i redditi delle classi meno abbienti come anche delle classi medie. In particolare, nel punto di congiunzione tra economia materiale e società immateriale.

²⁷⁵ Obiettivo di studio e intervento del *Planetary Health Alliance di Harvard* quale Consortium of University NGO che condividono l’obiettivo di una crescita *policy-focused*, in ambiti transdisciplinari di ricerca applicata orientati a comprendere e agire sullo *human health* connettendo molteplici approcci e metodi per accelerare un cambiamento antropogenico per un equilibrio sostenibile dell’*Earth Natural Eco-System* e che trova in *GAI2050* dell’Università di Milano (*Department of Environmental Science and Policy*) il referente italiano ed europeo.

Infatti, dall'altra, si tratta di mettere mano ai meccanismi di funzionamento dell'economia della conoscenza e digitale "regolando" le rivoluzioni che l'hanno accompagnata verso beni non esclusivi, non rivali e cumulativi e che hanno innescato nuovi meccanismi di concentrazione e di monopolio come i *Grandi Player dell'Economia dell'Attenzione* (Facebook, Apple, Amazon, Microsoft, Alibaba, Incent, ecc.) hanno dimostrato negli ultimi 10-15 anni bypassando (o aggirando) molte delle barriere (per la verità flebili a parte la Commissione UE) erette dagli organismi antitrust dall'Atlantico al Pacifico. Certo si dovrà ripartire anche da un diverso ruolo dello Stato, come regolatore non neutrale senza essere necessariamente più dirigista, perché è chiaro che per fare ripartire e innovare il *Capitalismus* non potremo che avviarci verso nuove alleanze tra pubblico e privato, ma anche mettere mano a meccanismi di maggiore partecipazione sul reddito e sul capitale e dunque intervenendo su consunti istituti della proprietà come ci sono stati consegnati dal '700 in avanti, e soprattutto dall' '800 e '900.

13.3 - I "malfunzionamenti" del capitalismo come fattori strutturali e non congiunturali verso un "benessere" senza aggettivi

È con Deloitte (marzo, 2017) che vediamo la *stakeholdership* prendere il sopravvento nella valutazione delle imprese moderne, segnalando che saranno gli impatti sociali delle imprese ad imprimere la loro attrattività degli investimenti innovativi e per le risorse umane migliori. Perché questi impatti ne determinano la capacità di crescita nel lungo periodo. Oppure, lungo la stessa linea di riflessione, con l'*Henderson Institute* del BCG (febbraio, 2018) che prevede l'umanizzazione necessitata delle imprese verso un minore tecnologicismo meccanicista a favore di una maggiore coesione sociale, interna ed esterna, guardando alla società nella quale l'impresa è immersa, che ne migliora peraltro la reputazione di lungo periodo oltre che il benessere che diffonde nell'ambiente e che ne riceve dai territori nei quali vive e con i quali interagisce. Infatti, molte indagini anche negli USA segnalano la predilezione dei lavoratori per una superiore qualità dei contesti organizzativi, di management e sociali sugli obiettivi di guadagno immediato. E' attraverso un recupero di maggiore coesione sociale che si possono innestare processi di riaggregazione sociale per aggiornare il tessuto democratico frammentato dalla crisi e rispingendo il consenso verso forme di protesta con progetto e con proposta, cavalcate spesso irresponsabilmente dalle nuove leadership politiche populiste e sovraniste.

È forse tempo anche di distinguere meglio nei meccanismi di incentivo le imprese che producono valore o nuova conoscenza (a costi non nulli) dalle imprese che si limitano ad estrarre valore o conoscenza replicabile (a costi nulli) (M.Wolf, Financial Times) dai giacimenti nei quali si trovano ad operare, spesso con un contributo pubblico originario (Mazzucato, 2016). Ma è evidente che parte del dibattito internazionale si stia spostando

sulle necessità di un cambiamento sostanziale dei diritti proprietari come nel lavoro recente di Corneo, *Is Capitalism Obsolete?* (2017), oppure nel lavoro ricostruttivo di Viktor Mayer-Schonberger, *Reinventing Capitalism in the Age of Big Data*. Tre le conclusioni di interesse per il dibattito attuale di Mayer-Schonberger in relazione a prezzi, sistema industriale, imprenditorialità nell'impatto con la risorsa ubiqua del momento i Big Data.

Prezzi: per oltre cinque secoli i prezzi hanno rappresentato l'unico vero meccanismo di regolazione (più o meno) negoziata di mercati nascenti prima e consolidati poi per orientare le scelte degli utilizzatori finali e intermedi. Oggi i prezzi sono leve complementari all'uso strategico di piattaforme che attraverso Big Data riescono meglio ad analizzare e condizionare il comportamento dei consumatori finali e intermedi incrociando qualità, gusti personali, durata, logistica di consegna.

Industrie: la fisicità e le logiche di economia di scala materiali hanno nel tempo favorito processi di concentrazione (anche di tipo distrettuale e/o di filiera), ma la rete ha riportato in auge convenienze al decentramento flessibile, alla delocalizzazione dinamica che sembravano scomparse.

Imprenditorialità: così come la forza globale dei nuovi "padroni della rete" (da Google a Facebook a Samsung ad Alibaba, ecc.) sta cannibalizzando i processi di innovazione e il reticolo di *start-up* emergenti nelle maglie di un processo innovativo solo apparentemente "aperto" in una fase di indebolimento fiscale e democratico dello Stato e delle conseguenti politiche di welfare e del consenso (quasi mai informato).

E' da qui che l'intervento dello Stato deve cambiare e ripartire dal controllo sulle reti di Big Data che attiene alla gestione "pubblica" delle basi di dati personali e dalle grandi infrastrutture locali e dalle *multiutility*, dall'energia alla mobilità, dall'istruzione alla salute, dalla comunicazione elettronica all'ambiente in competizione-collaborativa con le reti "private" dei *Grandi Controllori della Nostra Attenzione* abbarbicati attorno alla rete e che succhiano informazioni sistematiche dai nostri cellulari ogni frazione di secondo, violando spesso la nostra privacy, e condizionando le nostre scelte sulla base dell'uso "privato" delle grandi basi di dati in loro possesso.

Va dunque ricordato che i Big Data sono uno dei fattori strategici²⁷⁶ alla base del valore delle conoscenze emergenti e che alimentano una innovazione sempre più condivisa e sociale e che tende a rilanciare più l'uso dei beni (valori d'uso) che la loro proprietà (possesso) come l'economia collaborativa e la *sharing economy* stanno dimostrando nel *car manufacturing* o nella casa, nei viaggi come nell'istruzione.

²⁷⁶ Pilotti(2017), *Produttività Cognitiva*, cit.

13.4 – Trasformazioni delle imprese, statuti di proprietà-gestione partecipativa e il caso italiano: nuove alleanze tra rischio e potere, tra decisione-azione e competenza, tra individuo e comunità

Le trasformazioni – della conoscenza e digitali - in corso, spingono mutamenti radicali nella struttura proprietaria delle imprese esposte sulle frontiere della *social e open innovation* e del cambiamento tecnologico, perchè meglio in grado di fronteggiare la domanda di risorse finanziarie che la capacità del singolo conferente il capitale di rischio (singolo capitalista) non è più in grado di sostenere se non nel breve periodo, per tendenze evolutive ben delineabili e per risorse limitate. Mutamenti che spingono a privilegiare (e promuovere) le capacità di produrre reddito su quelle di valorizzazione del patrimonio, la capacità di innovazione su quella di replicazione, il valore della conoscenza immateriale su quella materiale. E per fare questo servono modelli di impresa partecipati e fondati su strumenti di rischio diffuso e condiviso, che coinvolgano i lavoratori e i manager nella gestione e nel potere decisionale delle imprese, lungo la linea aperta dalla *Mitbestimmung* tedesca con il coinvolgimento dei sindacati nei cda delle imprese. Ma che non può fermarsi a questa forma di coinvolgimento contrattuale e di condivisione delle informazioni e delle prestazioni o degli utili in relazione alla crescita della produttività e/o delle performances. Necessitiamo di una estensione e coinvolgimento diretto dei lavoratori e del loro patrimonio immobilizzato nei fondi pensione e più in generale della capacità di rischio che può essere volontariamente assunta dai singoli partecipanti al lavoro dell'impresa detenendone anche le capacità-competenze di gestione.

Dunque, un riequilibrio bilanciato delle capacità decisionali e del potere che va oltre lo scambio di informazioni e dunque di una nuova architettura contrattuale e proprietaria. Si tratta di un *Nuovo Patto* tra rischio e potere, tra azione e decisione, tra strategia e pratiche manageriali, secondo logiche partecipative “forti” e non più residuali o “deboli” capaci di fronteggiare orizzonti lunghi di innovazione sempre più di natura sociale, che sembra tema ricorrente anche nei discorsi recenti di Francesco.

Nel caso italiano la situazione attiene a sciami di sistemi di PMI che richiedono un avanzamento organizzativo e manageriale per potere accedere a forme avanzate di condivisione degli utili e del capitale che passino anche attraverso saldature tra politiche di welfare aziendale e territoriale. Guardando ad intere filiere e cluster insediati in aree territoriali e/o lungo piattaforme tecnico-produttive omogenee anche per superare limiti storici tuttora affondati, anche nei rapporti con le aree metropolitane verso una ripartenza di nuova ed emergente divisione tecnica e cognitiva del lavoro.

Da qui sette temi di intervento-azione per il caso italiano quale perimetro delle politiche industriali locali.

13.5 - Sette temi per aree integrate di azione proprietario-manageriali

Un primo tema è certamente quello di decisioni aziendali troppo condizionate e ripiegate sul breve termine (*short termism*), spesso derivanti da uno scarso investimento nel capitale umano con risorse formative inadeguate alla generazione di competenze e skills in grado di misurarsi con le sfide planetarie per originalità, innovazione e creatività. Gli investimenti in formazione delle imprese italiane sono da decenni fermo ben al di sotto dell'1% del fatturato annuo e che tale non può rimanere se vogliamo salire sugli ultimi treni dell'innovazione e del cambiamento, partiti ben prima della crisi iniziata nel 2007-2008 con l'*Industry 4.0*.

Un secondo tema, attiene al disegno organizzativo guidato da “familismi e burocratismi” eccessivi, incapaci di fare emergere talenti e creatività, funzione di un management largamente autoreferenziale, debolmente mobile e altamente *risk-averse* funzione di una proprietà altrettanto immobile e guidata più da logiche patrimonialiste che reddituali nella creazione di valore spesso sostenute da orizzonti di breve termine. Certo la diffusione della *gestione per obiettivi* è stata del tutto residuale, bloccata da approcci gerarchici e rigidi dove il concetto di controllo si è spesso confuso con quello di comando e dove sono stati sottovalutati fattori auto-organizzativi e partecipativi con deleghe fiduciarie nei migliori dei casi a commercialisti o avvocati tributaristi, perdendosi il valore stimolante di una appropriata *accountability* in inestricabili conflitti di interesse.

Un terzo tema, attiene alla governance aziendale che si trasferisce con scarsi confronti esterni attraverso allargamento dei perimetri societari, supportati nelle imprese medie e grandi da controllo piramidale, patti di sindacato, accordi di controllo para-sociali o non sindacabili, ecc. Che si accompagna spesso con una ridottissima patrimonializzazione asimmetrica rispetto alle quote di controllo auspiccate o attese per un “capitalismo (di controllo) senza capitali” lungo le “protettive linee” del cosiddetto “Capitalismo di relazione”. Eppure, il quadro italiano – almeno nelle società quotate - si sta muovendo pur lentamente evidenziando la transizione epocale tra il capitalismo “di relazione” a quello “di mercato”. Nella Relazione CONSOB 2015 infatti si nota che negli ultimi 6 anni se è vero che la quota del maggiore azionista è rimasta stabile, dall'altra quella riferita agli “altri azionisti rilevanti si riduce di 3 punti a favore di un avanzamento dal 36 al 38% quale “presenza del mercato”. La partecipazione media alle assemblee societarie sale a circa il 70% del capitale con un aumento degli investitori istituzionali esteri dal 13% del 2012 al 21% di oggi (2016), a fronte di una sostanziale stabilità dei fondi italiani. Siamo ancora distanti dagli assetti dei paesi (anglo-americani) dove il controllo è contendibile, il ruolo del management consolidato, e la governance guidata dagli investitori istituzionali, direttamente o indirettamente. Il peso dei fondi istituzionali internazionali nelle assemblee delle maggiori imprese quotate si è accresciuto dal 40 al 44% del capitale anche con punte che raggiungono - in alcuni casi - anche il 60%. Nei board questo ha comportato

un maggior ruolo per le liste di minoranza e per i consiglieri indipendenti verso l'assetto desiderabile di *public company* a controllo contendibile. I patti di sindacato permangono ancora numerosi, ma il "capitalismo coalizionale" di un tempo si va sciogliendo.

Un quarto tema, guarda alla tanto profusa lode della creatività italiana alla base del "*bello e ben fatto*" a volte confuso con innovazioni largamente incrementali senza rotture o discontinuità con il passato, più temuto che brandito e visto a volte in conflitto con gli standard o meta-standard tecnico-produttivi imposti dalle authority nazionali e/o europee, ponendo scarsa attenzione ai processi diffusi di *disruption* e alle risposte più adeguate. Mentre da qui si dovrà ripartire enfatizzando le qualità (legate alla personalizzazione, più o meno radicale) sulle quantità, promuovendo contesti organizzativi "orizzontali, partecipativi e inclusivi" capaci di favorire l'emersione di talenti e di potenziali creativi delle organizzazioni. Siano queste reti e/o comunità per sospingere l'*empowerment* creativo di filiere e piattaforme, di città e intere *innovation region*. Alzando in questo modo le soglie di inimitabilità e gli incentivi alla *coopetition* o alla cooperazione per competere (Pilotti, 2011,2014).

Un quinto tema, è - potremmo dire - di tipo culturale e attiene alle percezioni della crisi e alle risposte che a questa sono state date a volte con una sorta di fuga dai cosiddetti *animal spirits*. Imprese e imprenditori che durante la crisi - di fronte ad una diffusa deindustrializzazione - hanno preferito la rendita finanziaria o immobiliare piuttosto che le sfide (post) manifatturiere e 4.0 che richiedono certo fiducia nel futuro e chiarezza di obiettivi. Un tema di "debolezza culturale" che certo è stato facilitato anche dalla crisi della politica e delle sue classi dirigenti con decenni di inazione e scarsità di visione di futuro per il sistema paese, impoverendolo e costringendolo per sfiducia a sottrazioni (o abbandoni) di imprenditorialità. Con un'inversione dello spirito che aveva favorito la faticosa (ma appassionante) *Rinascita* del paese nel dopoguerra e il rilancio degli anni '50 e '60. Sottocapitalizzazione endemica delle PMI, scarsa attenzione alle qualità differenziali del capitale umano, alle donne o ai giovani e all'innovazione tecnologica e digitale sono sintomi di queste "debolezze o fragilità culturali", antiche e/o più recenti

Un sesto tema, del tutto trasversale a quelli già sopra citati, attiene alla natura della leadership e ai processi di delega (e apertura societaria) che nell'economia e società della conoscenza (sospinte recentemente dai processi di digitalizzazione diffusa di filiera) evidenziano necessità evolutive forti. Tanto più rilevanti a fronte di una diminuzione dei manager in Italia, in calo del 5% nel periodo 2008-2014 e un aumento dei quadri invece dal 10% nello stesso periodo a segnalare la scelta di minori costi dei contratti (compressi in Italia sotto la soglia dei 120.000€/anno). Situazione che spinge per una decisa apertura a questi quadri in termini di carriera e opportunità a diventare rapidamente manager. Un approdo che richiede una evoluzione forte del core imprenditoriale/manageriale originaria di "guida che esercita un controllo attraverso il comando" verso quella più

orizzontale e osmotica di “facilitatori” di processi diffusi di auto-organizzazione e di auto-imprenditorializzazione interna del proprio ruolo aziendale da parte di tutti gli *stakeholders* interni. Aprendo in questo modo spazi a giovani e donne, con aumento dei dirigenti e, nelle professioni intellettuali e scientifiche, per fronteggiare lo stato di deindustrializzazione disegnata dall’indagine *CEDEFOP UE* di previsione sulla qualità occupazionali al 2025. Rispondendo dunque in questo modo anche alla “crisi del controllo” reso visibile dalla penetrazione della conoscenza nei processi della fabbrica intelligente e rafforzati nella emergente Manifattura 4.0 anche attraverso la diffusa digitalizzazione che potremmo dire - a là Bauman - rende l’impresa sempre più fluida, o liquida. Personalità e clima aziendale pesano sull’efficienza come dimostrato dalla *Fondazione per la Sussidiarietà* in uno studio recente (2016), segnalando come le capacità/archetipi caratteriali influenzano qualità dei lavori, struttura dei saperi e risultati. Tra i 5 fattori della personalità che lo studio evidenzia troviamo peraltro quelli che mostrano di indebolire i tradizionali approcci al controllo, decomponendoli in:

- a. tendenza alla responsabilità (o auto-responsabilità, individuale e collettiva) o *accountability*;
- b. capacità di aprirsi a nuove esperienze e competenze (o di *learning-by-learning* e co-creatività);
- c. propensione all’*estroversione* (o di coinvolgimento e scambio, di interazione esperienziale ed emotiva);
- d. tendenza alla cooperazione (o di relazione di comunità di lavoro di tipo ecologico);
- e. *stabilità emotiva* (trasmissione di intelligenza empatica e condivisione orizzontale ad una gestione per progetti).

L’imprenditore-manager che accoglie queste cinque caratteristiche (o solo parte di esse) porterebbe ad incrementi di performance di oltre il 50% rispetto a quegli imprenditori-manager che ne rimangono distanti, come tutte le indagini sembrano confermare²⁷⁷. Inoltre, emerge che l’eccesso di “familismo” rallenta le performance aziendali così come – curiosamente - quello che “*guarda troppa TV*” rispetto ad altre forme di informazione e apprendimento orizzontali. Dunque, ancora una volta la formazione tecnica e l’alta formazione assieme ad una maggiore prossimità tra impresa e centri di ricerca fondano la figura dell’imprenditore (e del manager) dinamico e resiliente. Variabili che poi vanno incrociate con quelle connesse con l’identità produttiva-settoriale e territoriale. Quindi un imprenditore-manager che diluisce fortemente il controllo-comando nella connettività, nella condivisione, nell’inclusione e nell’inspessimento delle relazioni di gruppo e *team*, riducendo livelli di autorità e costi informativi a favore di innovazione e creatività in una gestione per obiettivi consapevole, meglio se condivisa.

²⁷⁷ Cfr. Capitolo precedente, le varie indagini citate dall’ONU, all’UE al Censis

Una traiettoria compatibile in generale con l'emersione del rilievo di una *employeeship* che può essere implementata da strategie ecologiche di *scaffolding* (Pilotti, 2015). Ossia, di partecipazione condivisa e volontaria agli obiettivi dell'azienda e del suo *network/piattaforma/filiera* di riferimento come "comunità di scopo" orientata ad una innovazione sociale e aperta, interna ed esterna, sia estraendo valori privati da beni comuni (internalizzazione di esternalità) e/o viceversa, esternalizzando valori comuni da beni privati (esternalità). Che avviene attraverso una grande mobilitazione relazionale-emotiva, riconiugando ciò che '800 e '900 avevano separato:

- uomo e tecnologia,
- razionalità ed emozioni,
- individuo e comunità,
- scienza e creatività;
- razionalità ed umanità.

Una nuova fabbrica che apprende ad apprendere con tutti gli attori - interni ed esterni – alla ricerca di un adattamento resiliente agli shock anche con il supporto di macchine intelligenti e del dialogo di comunità allargate con il passaggio dai tradizionali *hard skills* a competenze condivise e distribuite e ai *soft skills*. Queste ultime richiedono collaborazione partecipata, connettività e intelligenza emotiva al servizio della creatività dell'intera fabbrica come ecologia emergente interconnessa con il sistema spaziale circostante e il suo ambiente di riferimento. E da qui anche un'apertura sulla questione *gender* e al ruolo di giovani e donne nel contributo al *diversity management* nella promozione della varietà (interna ed esterna). La Fabbrica Intelligente si "scioglie" osmoticamente nella comunità (*societas*) e viceversa la comunità si fa fabbrica condivisa alla ricerca di un nuovo benessere e potremmo dire, anche di una felicità sostenibile, di senso e inclusiva. Da realizzare con un lavoro in radicale trasformazione quale fattore "mutante" fondamentale della fabbrica del futuro al servizio di una creatività condivisa e, anche, di una *civitas nova* in una fabbrica per l'Uomo. Trasformazioni che richiedono un organico welfare aziendale di supporto a *life career* (piuttosto che a task) e leve di attrattività di nuovi talenti per alimentare creatività. Una fabbrica dunque che educa e forma incentivando la collaborazione e un pensiero critico che suggerisce ai manager le cose che "non vanno" oltre a quelle che "vanno", quale fonte di nuova creatività condivisa nella responsabilità.

Un settimo tema, infine, attiene in senso stretto ai valori etici che informano la cultura aziendale e dunque alla integrità e responsabilità dei vertici (management e proprietari in particolare oltre che dei collaboratori tutti) verso intenzionalità consapevole e partecipata di una *mission* e *vision* condivise. Un comportamento responsabile (*accountability*) ed etico è alla base di una buona governance e di una buona reputazione. Un CdA ha infatti la responsabilità generativa di capitale reputazionale creando tutte le condizioni per trasferire e ricevere condotte etiche e responsabili, vigilando sul rispetto di questi valori

e indicando le azioni disciplinari (e non solo) che si rendono necessarie di fronte a violazioni e trasgressioni²⁷⁸. Questioni che dovrebbero coinvolgere certamente le società quotate e le banche ma anche le imprese non quotate, per diffondere comportamenti etici sia verso l'ambiente che verso i diritti fondamentali (di dipendenti e consumatori), sia verso i propri partner (o concorrenti). Ciò richiede un ruolo sempre più forte di consiglieri indipendenti nei CdA per suggerire, consigliare, controllare e intervenire quando necessario e per questo tuttavia servono anche leggi meno accondiscendenti e accomodanti. Certo serve una cultura aziendale più evoluta sensibile alla qualità dell'ambiente, all'economia circolare, ai diritti e alla riduzione delle diseguaglianze di genere e non solo²⁷⁹.

13.6 – Management/worker buyout: Casi di partecipazione dei dipendenti a proprietà e gestione per inspessimento relazionale e mobilitazione di *emotional buy-in*

Casi aziendali di partecipazione e controllo da parte del management li conosciamo dagli anni '70 negli Stati Uniti, mentre meno noti e più recenti i casi di partecipazione azionaria e assunzione del controllo da parte dei dipendenti spesso in forma cooperativa, a volte con il supporto di fondi specializzati e/o di banche in queste operazioni industriali. Operazioni ormai largamente supportate anche dall'Unione Europea che incentiva questo tipo di partecipazione dei lavoratori a proprietà e gestione delle aziende, che salvano aziende "decotte" mobilitando le emozioni delle persone attorno a progetti di senso, ricostruendo significato da inspessimenti relazionali.

È il caso – tipico per la storia e per il processo che si è consolidato - della cooperativa Mancoop realizzata nella campagna di Castelforte e Santi Cosma e Damiano al confine tra Lazio e Campania. Storia nota come ne abbiamo viste molte in questi ultimi anni. Al passaggio generazionale o con il venire meno del fondatore che nel 1957 aveva avviato la Evotape con fondi della Cassa per il Mezzogiorno. Alla sua morte - nel 1999 - la Evotape iniziava il declino come tutte le aziende che non preparano il salto generazionale e/o il processo di cessione in tempi e con strumenti adeguati. Nel 2003 interviene l'acquisizione di una multinazionale americana la Tyco coinvolta nel suo crac per distrazione da parte dei manager di ingenti somme di denaro. Successivamente interviene il Fondo Lussemburghese BluO super specializzato nelle ristrutturazioni e rilancio di medie imprese ed essere poi ceduta alla messicana Alma Monta che dopo pochi mesi abbandonò per assenza di un piano industriale solido. Dei 500 dipendenti del 2000, ne rimasero nel 2011

²⁷⁸ Deakin (2015), *Corporation as Common, ..., rethinking*, cit.

²⁷⁹ Cfr. Pilotti, 2017

solo 134 e circa la metà decisero di provare il rilancio passando anche per anni di cassa integrazione e investendo poi il Tfr nel progetto di ristrutturazione approvato dal curatore fallimentare ricominciando a produrre adesivi. Ma riorganizzando gli spazi considerevoli originari in un incubatore e in una piccola *Industrial & Services Valley* con una rete di partner industriali “compatibili” con il business originario, da start-up innovative, ai servizi logistici alla cantieristica da diporto fino alla manutenzione di bus turistici e all’ingrosso di pomodori, riportando l’occupazione complessiva dell’area sopra le 300 unità. Una delle “fabbriche recuperate”, quale nuovo processo allargatosi dal 2008 in avanti in tanti punti di crisi industriale e con il quale riavviare attività industriali e dimostrazione che l’assunzione di rischio da parte dei dipendenti è una opzione di business non più marginale. Euricse – centro studi europeo sul fenomeno cooperativo – segnala un tasso di sopravvivenza di ben l’86% delle imprese *a controllo operaio*, tanto da spingere la Commissione ad incentivare questo tipo di imprenditorializzazione societaria dal basso e di trasferimento della proprietà ai dipendenti, non più come opzione marginale.

Necessitiamo di strumenti istituzionali adatti per guardare con forza a queste forme di partecipazione ad azionariato diffuso o di *worker buyout*, ma dovremmo dire anche di *emotional buy-in* richiamando risorse emotive fondamentali interne/esterne, necessarie a fare decollare queste esperienze. Fondi specializzati, *pension fund* e banche possono fare da *bridge* adeguato con una legislazione di favore, anche fiscale, ma non solo, per nuove alleanze pubblico-privato. Per migliorare contesti industriali localizzati, soprattutto dove sono stati spesi ingenti fondi pubblici e dove si richiede tuttavia la presenza di risorse umane specializzate, clima collaborativo, fiducia diffusa e di una visione di medio-lungo termine oltre a una grande *mobilitazione emozionale-relazionale* che dia senso alla assunzione collettiva di rischio attorno a *beni comuni*.

13.7 - Tra Stato e Mercato “inclusivi” per l’ascensione sociale di nuove classi medie

Una iniezione diffusa di capitalismo partecipato potrebbe svolgere anche la funzione attiva di contrastare la neo-proletarizzazione globalista delle classi medie e medio basse dove reperire motivazioni, competenze e comportamenti *non-risk averse* per fare ripartire il ciclo degli investimenti sia pubblici che privati. Classi medie e proletariato urbano che con la crisi del 2008 hanno subito maggiormente la perdita di status sociale e di accesso alle risorse. Ripartendo da piani dedicati alle aziende pubbliche e dalle partecipate locali, come dalle *Public Company* per l’esercizio di un controllo allargato e condiviso per aprire le maglie di selezione di nuove classi imprenditoriali e manageriali da una parte e, dall’altra, spingere masse di risparmio inattivo verso impieghi produttivi. *Pension Fund* e *institutional investors* dovranno trovare strumenti alternativi di

collaborazione attiva, bilanciando rischi, partecipazione e potere nella condivisione dinamica delle decisioni, sia nelle grandi e sia nelle piccole imprese, guardando anche – o soprattutto - a logiche di piattaforma filiera e di cluster. Allargando le basi di partecipazione e inclusione attorno ad un consenso attivo utile a riattivare la prossimità della “buona politica” e della *Civitas* nel governo dei beni comuni e delle risorse pubbliche, contro tutti gli astensionismi, i sovranismi e i populismi che tengono in ostaggio dinamica ed evoluzione sociale, dei capitalismi contemporanei. Che il *neoliberismo globalista* - con il multiplo disaccoppiamento tra economia reale e finanziaria, tra Stato e Mercato, tra Democrazia e consenso, tra Tecnologia e Natura, tra individuo e comunità - non ha risolto, ma accresciuto con nuove povertà, estensione delle disuguaglianze e crescenti asimmetrie informative di accesso alle risorse.

In questa direzione, il *capitalismo partecipato* potrà diventare leva di un capitalismo sociale democratico e contrasto attivo alla crescente *neo-proletarizzazione* delle classi medie in funzione di crescenti disuguaglianze che mettono a dura prova le stesse regole della democrazia e dunque della convivenza civile. Per la costruzione di un nuovo *Umanesimo del Lavoro*²⁸⁰, immerso in organizzazioni emotive e felici che richiedono responsabilizzazione, motivazioni e inclusione tra varietà e creatività.

Riepilogo

Come si definisce l'*Industry 4.0*?

Come si potrebbero implementare dei processi di condivisione del rischio?

Definire i nuovi aspetti proprietario-manageriali.

Perché si parla di *management/worker buyout*?

²⁸⁰ Obino A.(2018), *Risorse-Umani 4.0*, Castelveccchi

14

Alcune prime conclusioni: dall'auto-realizzazione alla responsabilità all'etica, dal civismo alla felicità

La necessità di plasmare delle ecologie fondate non solo sulla produttività ma anche su valori fondati sull'etica e la responsabilità portano a degli scenari di benessere che possono essere raggiunti se si va verso *smart organization* e *governance* partecipata e aperta.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- Autorealizzazione;
- Etica;
- Responsabilità.

14.1 Introduzione

Raccogliendo le testimonianze di manager e imprenditori le riviste nazionali - seguendo l'esempio virtuoso di alcune Riviste Internazionali - dedicate al management e all'impresa come *Sviluppo & Organizzazione*, *Mercati & Competitività*, *Economia & Management*, *Finanza*, *Marketing e Produzione*, *Quaderni di Marketing*, tutte di matrice accademica, evidenziano in modo convergente alcune parole chiave connesse al rapporto tra organizzazione, partecipazione, welfare ed emozioni. Sottolineando nel complesso le multidimensionalità e pluri-fattorialità del benessere, la rilevanza di spazi "organizzativi" di auto-realizzazione, auto-organizzazione e felicità, nelle connessioni strette con efficienza, performances e creatività oltre che con una produttività a base cognitiva. A segnalare che l'investimento sulle persone e soprattutto sulle loro relazioni, è un investimento strategico per il benessere individuale e organizzativo di medio-lungo termine, e con effetti benefici sull'interno network di riferimento territoriale. Un investimento che agisce in forme integrate sulle dimensioni materiali e immateriali, oltre che spirituali per fronteggiare le *ansie* e lo *stress* iniettato anche da innovazioni tecnologiche sempre più veloci e repentine intrecciando spesso elementi positivi e negativi (digitalizzazione, globalizzazione, multiculturalismo, Intelligenza Artificiale, rapporti vitali spazio-tempo, forme di lavoro, nomadismo professionale)²⁸¹. Innovazioni che stanno mutando i nostri modi di lavorare, pensare, agire, cambiando *empowerment* ed *engagement* relazionale in un mondo che tende - a volte - a distrarre o distogliere attenzione e consapevolezza in una apparente densità connettiva, spesso superficiale. Le aziende quindi necessitano di una *vision* sul benessere delle persone incardinato su paesaggi emozionali come fattori di potenziale e fondamentali per plasmare e canalizzare

²⁸¹ Cfr. Rullani-Rullani (2018), *Dentro la Rivoluzione Digitale*, cit.

ecologie organizzative evolutive in continua trasformazione che richiedono una adeguata *governance* del lavoro, dei *saperi* e delle *competenze* organizzate:

- a. Accompagnando dipendenti e collaboratori in percorsi formativi e di sviluppo dell'auto-realizzazione personale, saldando competenze, carriere e diritti;
- b. Disegnando spazi di lavoro adeguati e coerenti con le attività da svolgere;
- c. Modellando uffici in forme ergonomiche per le migliori posizioni posturali e in ambienti circostanti sostenibili e *green* (dall'energia al paesaggio);
- d. Promuovendo *smartness* su lavoro individuale-di gruppo verso una sostenibile *work-life-balance*;
- e. Educando ad una sana alimentazione e all'attività sportiva per riunire mente e corpo, salute fisica e ambientale;
- f. Sviluppando i livelli di *engagement e retention* con *Piani di Welfare* personalizzati;
- g. Programmando confini degli orari di lavoro compatibili e sostenibili verso auto-gestione, operando per obiettivi anche tenendo conto delle nuove normative sullo *smart working*;
- h. Cambiando forme e modalità di contrattazione aziendale con un ruolo progettuale attivo del sindacato, partendo dal rapporto tra *occupabilità* e competenze con maggiore partecipazione delle persone;
- i. Progettando sistemi informativi flessibili, accessibili e adatti alla condivisione che tengano conto della distinzione tra persone, processi, robot e algoritmi;
- j. Prendendosi cura delle persone esposte a crescente mobilità e con carriere modellate su percorsi di vita e meno sui compiti, entro organizzazioni sempre più fluide, de-strutturate e de-gerarchizzate;
- k. Responsabilizzando ad una gestione per obiettivi anche nei lavori di routine o standardizzati.

In questo scenario di cambiamento eco-sistemico (interno ed esterno) o ecologico, il welfare aziendale rappresenta una potente leva di *governance* rivolta ad una ricentralizzazione delle persone e della comunità aziendale nei processi verso una *smart organization*. Guardando, da una parte, al ruolo sociale dell'impresa dove la profittabilità sia da una parte un mezzo di crescita e, dall'altra, uno strumento di promozione dei beni comuni aziendali e territoriali, come parte di uno stesso integrato processo di "*fioritura umana*", civile ed economica, verso "l'autorealizzazione virtuosa ottenuta in contesti di sostenibile convivenza e attraverso comportamenti di etica della responsabilità"²⁸². Che si realizza con politiche di welfare e cambiamenti della cultura aziendale atti a sviluppare la soddisfazione nell'azienda performante e aperta:

- (A) operando una corretta gestione delle persone e valorizzazione delle loro diversità nel riconoscimento del valore di ognuna e da mobilitare attraverso strategie di formazione continua;
- (B) agendo su tre tipi di ergonomia – fisica, cognitiva e sociale – cambiando le abitudini posturali, per influenzare staff e performance, dato che il 70% delle collaborazioni avviene sulla postazione di lavoro che devono diventare meno statiche, con interruzioni e più mobili;
- (C) migliorando la *forward thinking* per la differenziazione competitiva e implementando *community building* per attrarre e trattenere talenti stimolando identità con leadership supportiva-collaborativa che diffonda fiducia;
- (D) stimolando creatività condivisa e connettività tra le persone anche divertendo attivando approcci come *l'Activity Based Working*, promuovendo un buon mix di interazione e autonomia di ruoli e funzioni integrando flessibilmente lavoro individuale e collettivo estendendo gli spazi collaborativi;

²⁸² Termine forgiato da Stefano Zamagni in scritti e contributi recenti. In particolare, *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, 2013

- (E) progettando luoghi di lavoro e *smart working* per la realizzazione personale e adatti alle dinamiche che regolano le relazioni tra le persone (dagli *open space* all'orario flessibile) e preformano *stili di leadership* e competenze manageriali anche riducendo spostamenti inutili e minimizzando l'uso delle auto;
- (F) migliorando clima, qualità relazionali e di squadra delle persone incoraggiando e supportando i legami tra sforzi e risultati, attivando partecipazione e inclusione nei processi decisionali, diffondendo conoscenze e informazioni sugli obiettivi;
- (G) sviluppando azioni atte a ricomporre benessere di mente e corpo anche con attività fisiche – meditative che aumentino la tolleranza allo stress e riducano i conflitti, minimizzando assenteismo e migliorando la salute con logiche di prevenzione e di formazione al benessere fisico-mentale;
- (H) strutturando pause adeguate (non solo pausa-pranzo) – salutari e benefiche - come educazione all'alimentazione e alla relazione anche per i legami stretti con il benessere ambientale e la sua salvaguardia; perché ciò che *fa bene al corpo e alla mente fa bene anche all'ambiente* e viceversa;
- (I) dialogando con i dipendenti nella cura più adatta e personalizzata della *conciliazione vita-lavoro* migliorando e semplificando le procedure aziendali, gli applicativi e i processi con accesso alle informazioni utili a governare i flussi di processo interno-esterno e la vita delle persone;
- (J) migliorando il clima aziendale attraverso una appropriata e sistematica comunicazione, promuovendo e diffondendo *empatia e inclusione*, con servizi adeguati dai benefit diretti a quelli per la famiglia (dai *flexible benefit*, buoni pasto, sconti, voucher benzina, regali, fino ai servizi sanità e previdenza, assistenza familiari anziani, faccende domestiche, ecc.), mappando adeguatamente i contesti socio-organizzativi e offrendo soluzioni *on-demand*, nel tempo

Welfare aziendale come cultura e cura delle persone e del loro benessere psico-fisico, sociale, lavorativo e formativo che impatta sul benessere dell'organizzazione, migliorando congiuntamente creatività, innovazione, performance e soddisfazione. Un buon piano di welfare presuppone una attenta analisi e monitoraggio *dell'employee satisfaction* nel corso del tempo, agendo sui fattori di insoddisfazione e di malessere, interni ed esterni per contrastarli o mitigarli.

Si investe sulle persone perché possano crescere come fonte di prosperità di lungo periodo dell'impresa resiliente che sa gestire il cambiamento rafforzando e incrociando tre macro-acoppiamenti tra equità ed efficienza, creatività e produttività, inclusione e responsabilità, offrendo²⁸³:

- opportunità di *life career* e crescita personale;
- opportunità di apprendere e sviluppare le proprie capacità e competenze (formazione continua);
- sistemi di valutazione equi di percorsi di carriera, competenze e ruoli nel tempo;
- formazione equa di retribuzioni e remunerazioni commisurate ad un *work life balance* dinamico;
- riconoscimento e incentivazione degli sforzi efficienti-efficaci;
- costruzione di un ambiente accogliente, collaborativo e positivo;
- processi decisionali supportati da analisi e azioni consapevoli e comunicate;
- coinvolgimento del personale, sia individualmente che collettivamente;
- co-leadership collaborativa, di ascolto e coinvolgente.

Con questo lavoro introduttivo si è avviata tentativamente una doppia saldatura tra (post)razionalità organizzativa ed emozioni verso decisioni responsabili da una parte, e, dall'altra, tra *smart working & smart*

²⁸³ Da una Indagine Mercer, 2018 su 800 responsabili HR e Ceo nei cinque continenti

organization verso uno *smart territory* (contesti spaziali favorevoli e anche accessibili alle PMI). Attraverso misure di welfare aziendale per la mobilitazione e abilitazione delle sue risorse relazionali più preziose in linea con lo sviluppo dell'uomo e delle sue comunità (interne ed esterne alle organizzazioni) per una crescita di medio-lungo termine con un equilibrato *work life balance* verso una prosperità condivisa. Gli steccati consegnatici dal fordismo maturo con le sue rigidità e i suoi meccanicismi *contra natura*, sembrano definitivamente superati. Esaurendosi con questi anche l'illusione di Ford di "*avere operai stupidi come buoi per meglio adattarli alle mansioni di routine più monotone, rendendoli anche sostituibili e fungibili*", che si scontrerà con insuperabili condizioni di stress psico-fisico e organizzativo in eccesso di tensione, anche sociale. Prospettiva che si rivelerà ampiamente inefficiente a partire dalla pretesa insensata - oltre che irrealistica - che *l'Organizzazione Scientifica del Lavoro* (e della catena di montaggio) potesse penetrare in profondità come principio regolatore dell'esistenza e conseguentemente dei rapporti tra uomo e uomo, tra uomo e natura. Quale principio gerarchico e di forzoso disciplinamento delle "deviazioni dalla democrazia" che ci portarono al *Nazismo* e al *Fascismo* come ai *Comunismi totalitari e autoritari* del '900, sconfitti poi dalla *Società Aperta* e da un'Europa nascente. La "moneta" di migliori salari e migliori condizioni "fisiche" di lavoro non potevano essere scambiate con immense sottrazioni emotivo-cognitive, di creatività, di convivenza civile e di democrazia, con spaesamento e anomia diffuse e un "ordine organizzativo di tipo poliziesco" sovraordinato. La società della conoscenza e dell'*Industry 4.0* e le traiettorie in corso della digitalizzazione, di network, di filiera e di territorio portano l'esigenza di nuove forme di lavoro orizzontali, coinvolgenti e motivanti utili ad ibridare competenze e multi-specialismi, e a contaminare le risorse creative emergenti da alimentare con le complementarità dei "*Due Welfare*" (statuale e di prossimità) verso una organizzazione emotiva e felice, e dunque creativa.

La strada è ormai chiaramente tracciata in un senso *post-fordista de-gerarchizzante e auto-organizzativo verso auto-realizzazione*, ma ora tocca a imprenditori, sindacati, e *policy makers* consolidare e diffondere i risultati raggiunti trovando le forme meno destabilizzanti e più proattive per sostenere il cambiamento utile e necessario verso un capitalismo democratico, responsabile e partecipativo, anche con un welfare integrativo. Verso un *capitalismo etico* che diffonda l'assunzione di più avanzati e sostenibili accoppiamenti tra rischio e potere, tra benessere e performances, tra tecnologia e creatività, tra scienza e natura, tra lavoro manuale e intellettuale e algoritmi robotici, tra competenze capacità e sensibilità, accogliendo e convergendo responsabilità individuali e collettive. Nel quale, il dominus non sia la tecnica *in sé*, ma il capitale umano e dunque l'*Uomo* nella sua interezza e complessità interiore di emozioni e sentimenti morali, da motivare e valorizzare accompagnandolo alla *fioritura*. Esplorando una Governance condivisa nella futura società della conoscenza tra benessere, creatività e felicità al servizio dell'*Uomo* e di un emergente *Umanesimo del Lavoro*. Per produrre senso guardando al capitale semantico come *bridge* tra capitale umano e capitale sociale, in organizzazioni ricche di emozioni e immaginazione creativa come risorse fondamentali che non potranno mai essere sostituite dalle macchine verso una prosperità senza aggettivi!

...On ne voit bien qu'avec le coeur. L'essentiel est invisible pour les yeux!

(Antoine de Saint-Exupéry)

Milano, Brescia, 8 febbraio 2019

Riepilogo

Perché creare organizzazioni emotive?

Perché è rilevante il concetto di autorealizzazione?

Perché sono rilevanti le soggettività in azienda?

Post Fazione

Luca Solari, Università di Milano

L'economia è una scienza degli ordinamenti valoriali. Questa affermazione è troppo poco presente nel dibattito pubblico e spesso disattesa anche dagli economisti stessi. In realtà chiunque abbia avuto il piacere di interrogarsi sull'origine di questo campo del sapere non può non riconoscere come base un insieme di decisioni relative, ad esempio, a come si attribuisce valore ad un oggetto e una risorsa o a come si ritiene le persone debbano procedere quando si ingaggiano in attività economiche.

Al di là della banalizzazione pericolosa di chi discute dell'opportunità di sottomettere l'economia alla politica, questo principio ci segnala l'opportunità di un dibattito alto sul tema del valore nell'economia.

Le parabole di molte organizzazioni di grande successo non sono parabole definite da una tensione al profitto, ma piuttosto da un senso di missione, un desiderio di creare qualcosa di nuovo, unico, indimenticabile. Il profitto è una conseguenza e una risorsa per continuare a spingere il sogno avanti (Barnard, 1938). Un caso emblematico italiano, purtroppo l'unico e il solo, dà proprio il là a questo bel lavoro di Luciano Pilotti; parlo della storia italiana di Olivetti, così lontana dal presente di grande difficoltà delle imprese e dell'imprenditoria italiana.

Le trasformazioni che stiamo vivendo non sono solo adattamenti incrementali, ma rappresentano l'avvicinarsi di un cambio di paradigma che ben spiega l'agitazione e le forze anche oscurantiste che si sono scatenate in tutto il mondo. Quando i paradigmi cambiano, le soluzioni cui ci eravamo abituati non funzionano più e ci si deve impegnare per trovarne di nuove. In queste fasi le istituzioni prevalenti fanno fatica a trovare il bandolo della matassa ed è necessario fare riferimento a nuovi movimenti sociali e all'azione delle persone. Questo processo però genera incertezze e paure che vengono cavalcate da chi illude sia possibile tornare al passato, ad un contesto controllato e senza conflitti e tensioni.

Luciano Pilotti si è sempre caratterizzato per la capacità di fare un passo a lato rispetto al mainstream e per l'intuizione di leggere le relazioni tra le dimensioni macro del cambiamento sociale e ambientale e le scelte delle imprese. Con una tensione valoriale orientata alla sostenibilità e ad un progresso armonico, in questo libro, disegna alcune delle condizioni che richiedono alle organizzazioni di diventare i luoghi nei quali il superamento del paradigma taylorista (sì, perché con buona pace di chi lo ha dichiarato scomparso troppo prematuramente, siamo ancora immersi in quella filosofia) si può e si deve realizzare, rimettendo al centro l'uomo e i suoi potenziali.

Il perno del libro è una visione della collaborazione tra stakeholder diversi che aiuti ad uscire da un paradigma della contrapposizione che ha a lungo caratterizzato la modernità e che affonda le radici nell'opposizione tra la proprietà dei mezzi di produzione e lavoro, logica conseguenza più di variabili tecniche che politiche come lucidamente ha dimostrato Burawoy (1982). Questo spiega la centralità dei luoghi della produzione come luoghi di azione condivisa.

A ben ponderare lo sviluppo del libro, sono due le direttrici di questa trasformazione, entrambe collegate alla sovversione di alcuni principi del taylorismo. La prima è la ricomposizione della frattura tra umano e tecnico-economico. La seconda è la riproposizione di un modello dell'umano più completo, con una piena considerazione del tema della felicità invece che della semplice soddisfazione, esplorando le emozioni e le loro molteplici valenze. Non si può farne una colpa a Taylor, ovviamente, perché i tempi sono cambiati profondamente e così la nostra concezione dell'umano in una società che si è riappropriata di sempre maggiori spazi di affermazione del diritto di ogni essere umano ad un progetto e ad una considerazione complessiva e non solo come numero o fattore produttivo.

La prima strada viene illustrata con riferimento alla creazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro che riprendano la sfida dei sistemi socio-tecnici degli anni '60 e '70 alla luce di un sistema economico nel quale la standardizzazione e la riproducibilità sono sempre più delegabili alle macchine, mentre diventa cruciale la capacità di adattamento flessibile e innovazione e alla luce delle opportunità date dalle nuove tecnologie che hanno reso separabili interfacce tecniche in passato vincolanti in termini di spazio e tempo del lavoro. I nuovi modelli di organizzazione del lavoro consentono alle persone di essere sempre meno

dipendenti dalla rigidità della tecnologia e aprono lo spazio per una ridiscussione delle logiche di progettazione organizzativa. La rinascita del team come luogo della produzione di valore è una delle conseguenze più immediate come dimostrato dai modelli di organizzazione agile o olocrazia. I team, poi, possono operare sempre di più in modo anche virtuale consentendo alle persone modalità di progettazione della propria vita differenti.

La seconda strada si va affermando come esigenza di compatibilità tra economia e società ed ha trovato una prima risposta nello sviluppo dei modelli di welfare. La legittimazione delle imprese è stata scossa dalla crisi e il welfare rappresenta un primo esempio di presa in carico delle esternalità dei processi economici di creazione del valore. Ma nel libro ci si spinge oltre e si propone di comprendere nelle valutazioni stesse del valore della produzione gli aspetti spesso considerati imponderabili del benessere delle persone e della sostenibilità. Poiché molte delle azioni di management sono orientate all'ottimizzazione delle scelte, la valutazione distorta delle risorse in gioco non garantisce un'ottimalità più generale; temi come la felicità e la qualità dell'ambiente in questa prospettiva non possono essere esclusi dalle funzioni manageriali.

L'analisi di Luciano Pilotti è molto estesa e si affida a numerose esemplificazioni per farci comprendere come si parli di una prospettiva molto concreta e già "in marcia". Tuttavia, al termine della lettura mi rimane un solo elemento di perplessità che riguarda il principio di azione di questo cambiamento, ovvero le modalità con le quali può davvero attivarsi in chiave sistemica. Il richiamo nelle conclusioni alle parti sociali è ovviamente dovuto, ma si scontra con una diffusa arretratezza del ragionamento organizzativo in particolare nel nostro paese e purtroppo soprattutto nel suo tessuto più significativo, quello della piccola e media impresa. In questo senso la drammatica vacuità dell'azione politica non è per una volta una colpa del ceto dirigente, ma piena espressione di un sistema economico che ha a lungo cullato l'illusione di poter alimentare la crescita su un asse contraddistinto da bassi costi del lavoro e svalutazioni "competitive", perdendo sistematicamente la partita vera che è quella dell'incremento della produttività. La connivenza di imprenditori e sindacati sul nodo delle trasformazioni radicali dell'organizzazione del lavoro in impresa (e delle sue conseguenze in termini di riduzione sia del potere sindacale in relazione all'incremento della qualità professionale dei lavoratori che ne derivano sia del potere imprenditoriale in termini di rimessa in discussione della distribuzione del plusvalore), compensata da una richiesta ossessiva di aiuto alla mano pubblica ci hanno stabilmente collocati tra i paesi a più bassa produttività. Gli stessi movimenti politici di rottura dell'asse stabile di connivenze incrociate si sono indirizzati verso la più comoda strada dell'impossibile ritorno alle origini che verso una reale operazione di radicale trasformazione delle regole del gioco. In un quadro come questo la domanda di come si faccia a scatenare la trasformazione è lecita e generatrice di molta preoccupazione.

Il libro appare ottimista nell'immaginare che le forze migliori del paese non potranno che riconoscere questa necessità, io più pessimista, ritenendo che sia necessaria una crisi profonda e molto difficile, dagli equilibri pieni di rischi.

Spero però che su questo punto la ragione stia nella prospettiva delineata da Luciano Pilotti e credo che in breve termine sapremo la risposta.

Bibliografia

- ACCOTO C. (2018), *Il mondo dato*, Egea, UNI-Bocconi, Milano
- AGCOM (2000), *Libro bianco media e minori, Rapporto*
- AIOANE M. (2016), *"Stereotipi di genere nella rappresentazione dei bambini nella pubblicità commerciale"*.
- AKERLOF GEORGE A. AND SHILLER ROBERT J. (2009), *Animal Spirits - How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*; Princeton University Press.
- ALBERTINI S. (2017), *La Contrattazione di secondo livello tra innovazione organizzativa e d'impresa*, Convegno Università di Brescia, giugno
- ALBERTINI S., LEONI R. (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del nord*, F.ANGELI
- ATCHLEY RA, STRAYER DL, ATCHLEY P (2012), *"Creativity in the Wild: improving Creative Reasoning through immersion in Natural Settings"*; *PLoS ONE* 7(12) e51474
- AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute Organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*; Raffaello Cortina Editore, Milano
- BARGH J. (2018), *A tua Insaputa*, Bollati Boringhieri
- BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*.
- BATESON (1977), *Verso una ecologia della mente*, Adelphi, Milano
- BATHGATE M. (2001), *What's all this passion business?*; Management Today, may, pp.14-19
- BATTILANI P., VARINI V. (2017), CONCA MESSINA S. A., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna;
- BATTOCCHI M., COLOMBO A., PAGANI M. (2016), *Welfare aziendale e flexible benefit*, EPC Editore, Roma
- BATTOCCHI M., GIANQUITTO M. (2018), *Coworking & smart working*, EPC Editore, Roma
- BAUMAN Z. (2012), *"Solidarietà"*, relazione tenuta al Convegno "Dialoghi sull'Uomo", Pistoia
- BENASAYAG M., DEL REY A., (2016), *Oltre le Passioni tristi - Dalla solitudine contemporanea alla creazione condivisa*, Feltrinelli
- BERETTA L. (2016), *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, quaderno n.68, SAF, Milano
- BIANCHI P. (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*; Collana Farsi un'idea, Il Mulino
- BOMBELLI M.C., FINZI E. (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini& Associati, Milano
- BORONI P. (2003), *Welfare scandinavo*, Carocci, Roma;
- BORONI P. (2005), *Welfare scandinavo, welfare italiano: il modello sociale europeo*, Carocci, Roma;
- BOTTERI T., CREMONESI G. (2016), *Smart working & smart workers*, Franco Angeli, Milano;
- BRAND STEWART, (1994), *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*; Viking Press
- BRUNER J. (1996), *The Culture of Education*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- BURAWOY, M., (1982), *Manufacturing consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*; University of Chicago Press
- BUTERA F. (1990), *Il Castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*. F.Angeli, Milano
- DAN CABLE (2018), *"ALIVE AT WORK"*, HARVARD BUSINESS REVIEW.
- CAIRNES M. (1998), *Approaching the Corporate Heart*, Simon&Schuster, Sydney
- CENSIS (2015), *Forum Ania Consumatori, Gli scenari del welfare. Verso uno stato sociale sostenibile*, FrancoAngeli, Milano;
- CENSIS-EUDAIMON (2018), *1° RAPPORTO SUL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA*;
- CELATI G. (1985), *Narratori delle Pianure*, Feltrinelli, Milano
- CHADE-MENG TAN (2016), *Search Inside Yourself*.
- CHESBOUROUGH (2003), *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press

- CHERNISS C., GOLEMAN D. (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace: How A Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organization*; Jossey-Bass, San Francisco
- CILONA C., FAMÀ D. (2010), "Diversity Management: criticità e prospettive. Una Comparazione in aziende multinazionali"; in COCOZZA A. (A CURA DI), *Persone, organizzazioni e lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*; Franco Angeli, Milano
- COCOZZA A. (2010) (A CURA DI), *Persone, organizzazioni e lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*; Franco Angeli, Milano
- COCOZZA A. (2014), *Organizzazioni, Culture, Modelli, Governance*; Franco Angeli, Milano
- COCOZZA A. (2015), "Quale sviluppo per il capitalismo nel XXI secolo? Un'analisi sociologica"; *Sociologia*, 1, 90-95
- COLOMBO L., PILOTTI L. (2018), *Il contributo di AI e Big Data alle trasformazioni delle professioni legali: una "Rivoluzione mite", Sviluppo&Organizzazione*, n.283, agosto-settembre-ottobre, pp.67-77
- CONSOLATI L. (2017), *Welfare Aziendale e PdR nella contrattazione, Metamanagement*, Workshop Adecco –Kulishoff, Milano
- COOPER C. (2005), "The Challenges of Management", *Management Today*, July, pp.18-23
- COWEN TYLER (2018), *La Classe compiaciuta*, LUISS University Press, Roma
- CASTELLS M. (2014), *La nascita della società in rete*; EGEA, Milano
- DAMASIO A. (1999), *Emozione e coscienza*, Adelphi
- DAMASIO A. (2010), *Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain*, Vintage NY
- DAVIDSON CATHY (2017), *The New Education. How to revolutionize the University to Prepare Students for a World in a Flux*; Basic Books, New York
- DAVIES W. (2016), *L'industria della felicità. Come la politica e le grandi imprese ci vendono il benessere*; Einaudi, Torino
- DARWIN C. (2012), *L'Espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali*; Bollati Boringhieri (ed. orig. 1872);
- DAVID SUSAN (2017), *Agilità Emotiva – non restare bloccato accogli il cambiamento e prospera nella vita e nel lavoro*; Giunti.
- DEAKIN S. (2018), *The Corporation as commons: Rethinking property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise*; University of Cambridge, paper presented to Osler Lecture at the faculty of Law, Queen's University, Sept. 2011
- DEMICHIELIS LELIO (2018), *La Grande Alienazione. Narciso, Pigmalione, Prometeo e il Tecno-capitalismo*; Jaca Book, Milano
- DE MASI D. (2018), *Lavoro 2025. Il futuro dell'occupazione (e della disoccupazione)*, Marsilio
- DEL SOLDÀ P. (2018), *Non solo di cose d'amore – Noi Socrate, e la ricerca della felicità*, Marsilio NODI, Venezia
- DE TOCQUEVILLE ALEXIS (2006), *La Democrazia in America*, Torino, Einaudi
- DESCOLA P. (2013), *L'ecologia degli Altri – l'Antropologia e la questione della Natura*; Linaria
- DRUSKAT V., SALA F., MOUNT G. (2005), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current research Evidence with Individuals and Group*; Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah
- DUFFY FRANK (1969), *Work, Organization, Behavior, and Office Buildings: Some Proposals for Analysis and Design*, University of California, Berkley.
- DWECK C. (2017), *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli
- EMMONS R. & MCCULLOUGH (2003), "Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life"; *J Pers Soc Psychol*; Feb; 84(2):377-89
- EUROPEAN UNION (2013), *Factories of the Future - Multiannual Roadmap for the contractual PPP under Horizon 2020*; Report
- FAIELLA F. (2012), "Metodologie di scaffolding per il blended learning", Working Paper, Università di Salerno
- FAVA A., GRANDI S., RAFANELLI C. (2010), "Terapia psicologica", Centro Scientifico Editore
- FARAGHER E B, CASS M, COOPER C L (2005), "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis", (*Journal of Occupational and Environmental Medicine*; 62:105–112
- FELICE E. (2017), *Storia economica della felicità*, Il Mulino, Bologna
- FINEMAN S. (2008), *Le emozioni nelle organizzazioni – il potere delle passioni nei contesti organizzativi* (a cura di), Raffaello Cortina Editore
- FLORIDA R. (2005), *The Flight of the Creative Class*, Harper's Collins, (*L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, 2006).
- FLORIDI L. (2017), *La Quarta Rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*; Raffaello Cortina Editore
- FRAGNITO R. (2002), *Organizzazione ipermediale dei saperi*, Kat edizioni, Benevento
- GAGNON C., JOHN E., THEUNISSEN R. (2016), *Organizational health: a fast track to performance improvement*, Mc Kinsey Quarterly;
- GALLIANI L., COSTA R. (2003), *Valutare l'e-learning*, Pensa Multimedia Editore, Lecce
- GHISELLI F., CAMPANER PASIANOTTO I. (2017), *Fringe benefits e piani di welfare*, IPSOA, Milano
- GIBBONS P. (2002), *Scaffolding language, scaffolding learning*, Heinemann, Portsmouth
- GODFREY-S. P. (2018), *Altre menti. Il polpo, il mare e le remote origini della coscienza*, Adelphi
- GOLEMAN D. (1999), *Intelligenza Emotiva*, trad it, Rizzoli, Milano, (orig. 1996)
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*; Littler Brown, London
- GOWING M. (2001), "Measurement of Individual Emotional Competence", in CHERNISS GOLEMAN, cit. 2001
- GRANT (ADAM 2009), *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*; NY, Viking Press

- GRILLO P. (2018), *“Affamata dal vulcano l’Italia inventò il welfare”*, La Lettura, 21 ottobre 2018
- GUARINIELLO R. (2017), *La sicurezza sul lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, Milano;
- GUZDIAL M. (1994), *Software-realized scaffolding to facilitate programming for science learning*, in *Interactive Learning Environments*, 4;
- HALL T (1968), *Il linguaggio silenzioso*, Bompiani
- HARARI YUVAL NOAH (2017), *Sapiens – da Animali a Dei. Breve storia dell’umanità*; Giunti
- HATCHER C (2008), *Diventare un personaggio aziendale di successo e ruolo dell’emotional management; in Le emozioni nelle organizzazioni – il potere delle passioni nei contesti organizzativi di Stephen Fineman* (a cura di), Raffaello Cortina Editore
- HETHERINGTON K. (1998), *Expression of Identity: Space, Performance, Politics*; Sage, London
- HMELO C., DAY R. (1999), *“Contextualised questioning to scaffold learning from simulations”*, in *Computers & Education*, 32(2).
- HUME D. H. (2001), *Trattato della Natura Umana*; Bompiani Editore, Firenze
- HUSTVEDT SIRI (2018), *Le Illusioni della certezza*, Einaudi,
- KAHNEMAN D. (2015), *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori, Milano (orig. *Thinking, fast and slow*).
- KAUFMAN S.B., GREGOIRE C. (2018), *La Mente Creativa – misteri e paradossi*, Giunti
- KELTNER D., COWEN A. ET AL (2016), *PNAS*, Neuroscience Department: University of California, Berkeley
- LUZZATO F. (2013), *Esiste ancora lo Stato sociale? Passato, presente e futuro del sistema italiano di welfare*, Franco Angeli, Milano;
- LAZZA A, DE CARO M. (2010), *“Not So Fast. On Some Bold Neuroscientific Claims Concerning Human Agency”*, in *Neuroethics*, Vol. 3., n.23
- LEANZA F., BALCONI M. (2017), *“Commercial and rTMS: cvan Brain Lateralization Give Us Information About Consumer Preferences?”*, in *Neuropsychological Trends*, Vol. 21, n.1.
- LE BRETON D. (2017), *Fuggire da sé. Una tentazione contemporanea*, Raffaello Cortina, Milano
- LEGRENZI P., UMILTÀ C. (2018), *Molti inconsci per un cervello*, Il Mulino.
- LINDSTROM M. (2013), *Neuromarketing – attività cerebrale e comportamento d’acquisto*; Apogeo, Milano
- LOPEZ S. J. (2013), *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others*, New York, Atria
- LYUBOMIRSKY SONJA (2008), *The How of happiness*, Penguin
- MARCH J. G. (1991), *“Exploration and Exploitation in Organizational Learning”*, in *Management Science*, 2, (I), pp. 71-87
- MARCH J.G. (2003), *“A Scholar’s Quest”*, In *Journal of Management Inquiry*, 12(3), pp.205-7
- MAINO F., MALLONE G. (2017), *“Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell’artigianato”*, in *Quaderni di Ricerca sull’artigianato*, gennaio-aprile fasc. 1., n.75
- MAZZUCATO M. (2014), *Lo Stato Innovatore*, Bari, Laterza
- MAZZUCATO M., JACOBS M. (2017), *Ripensare il capitalismo*, a cura di, Laterza
- McKEE ANNIE (2018), *Felici al Lavoro. Senza entusiasmo, speranza e buone relazioni non si arriva al successo*, Tecniche Nuove
- MEEKER M., WU L. (2013), *“Internet Trends”*, KCPB; kcpb.com/blog/2013-internet trends
- MEYER JW, ROWAN B. (1977), *“Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”*; *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363
- MIND – LE SCIENZE (2018), *Chi ha paura del neuromarketing?*, Dossier, Dicembre
- MINGARDI A. (2019), *La verità, vi prego, sul neoliberismo*, Marsilio NODI, Venezia
- MOTTERLINI M., GUALA, F. (2012), *Mente mercati decisioni. Introduzione all’economia cognitiva e sperimentale*, e-Book, Università Bocconi
- NADLER S. (2018), *La Via alla Felicità – l’Etica di Spinoza nella cultura del Seicento*, Hoepli
- OBINO A. (2018), *Risorse-Umani 4.0*, Castelvecchi
- PARISER ELI (2011), *The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You?*; Penguin Press, NY
- PASCAL B. (1993), *Pensieri*, a cura di, A.BAUSOLA; RUSCONI, Milano
- PEA R. D. (2004), *“The Social and Technological Dimensions of Scaffolding and Related Theoretical Concepts for Learning, Education, and Human Activity”*, in *The Journal of the learning science*, 13(3), Lawrence Erlbaum Associates;
- PERFUMO A. (2017), *Il welfare aziendale è una iattura*, Este, Milano;
- PETERS T., WATERMAN R. (1984), *Alla ricerca dell’Eccellenza*, trad it., Sperlig e Kupfer, Milano (orig 1982)
- PETERSON C., SELIGMAN MEP (2004), *Character strenghts and virtues: a handbook and classification*; Oxford University Press & American Psychological Association
- PILOTTI L. (1992), *L’impresa post-manageriale, tra rischio, potere e nuove alleanze*; EGEA, UniBocconi, MI
- PILOTTI L. (2015), *“Rischio, conoscenze e formazione nelle imprese del futuro. Tra auto-riforma, mutazioni camaleontiche e nuovi saperi”*, Personale e Lavoro, Rivista di Cultura delle Risorse Umane, 563, n.1
- PILOTTI L. (2017), *Competitività globale, sviluppo urbano e qualità dei contesti per attrattività, creatività e innovazione, in Investimenti, Innovazione e nuove strategie di impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?*, a cura di Cappellin, Baravelli, Bellandi, Camagni, Capasso, Ciciotti, Marelli; Egea, Bocconi, Milano

- PILOTTI L. GANZAROLI A. (2009), *Proprietà condivisa e open source*, F. Angeli, Milano
- PILOTTI L. (2006), *Le strategie dell'impresa*, Carocci, Roma
- PILOTTI L., GANZAROLI A., DE NONI I. (2014), *Il Cammino Infinito*, F. Angeli
- PILOTTI L. (2011), *Creatività, Innovazione e Territorio*, Il Mulino, Bologna
- PILOTTI L. (2014), *"Impresa e network tra creatività, saperi e scaffolding"*, *Sviluppo & Organizzazione*, maggio-luglio, n. 259
- PILOTTI (2016), *"Scaffolding: leva delle trasformazioni dell'organizzazione resiliente"*, *Sviluppo & Organizzazione*, n.12, Este Ed.
- PILOTTI L. (2003), *a cura di, Conoscere l'arte per conoscere*, CEDAM, Padova
- PILOTTI L. (2017), *Produttività cognitiva e Politiche Industriali Locali*, EAI, Berlin
- PILOTTI L., RINALDIN M. (2002), *"Growth vs. Development: wealth as better life quality towards an ecology of value"*, *Human Systems Management*, 21 (63-80), IOS Press
- PLAMPER J. (2017), *Storia delle emozioni*, Il Mulino, Bologna
- PRANDINI R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. PUGELLI R. F., *Spot generation. I bambini e la pubblicità*, Milano, Franco Angeli, 2002, pp. 80-91; pp. 122 – 137
- REBORA G.F. (2017), *Scienza dell'Organizzazione – Il design di strutture, processi e ruoli*, Carocci Editore
- RICHINI P., SAVINI ZANGRANDI R. (2018), *Il Middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative – Nuove competenze e modelli*; Quadrifor, Guerini NEXT
- RIFKIN JEREMY (2011), *La civiltà dell'empatia – la corsa verso la coscienza globale nel mondo in crisi*; MONDADORI.
- RIZZA, F. BONVICINI (2015), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*; F. Angeli
- RIZZOLATI G. (2016), *Sei tu il mio io. Conversazione sui neuroni specchio con Antonio Gnoli*, Casagrande Edizioni
- RODGERS A., RODGERS E. M. (2004), *Scaffolding Literacy Instruction*, Heinemann, Portsmouth
- RULLANI F. & RULLANI E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale – Per una nuova cultura dell'Impresa e del Management*, Giappichelli Editore
- SENNET R. (1999), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalism sulla vita personale*; Feltrinelli, Milano
- SENNET R. (1999), *La cultura del nuovo capitalismo*; Il Mulino, Milano
- SHERIN B., REISER B. J., EDELSON D. (2004), *Scaffolding Analysis: Extending the Scaffolding Metaphor to Learning Artifacts*, in *"The journal of the learning science"*, 13(3), Lawrence Erlbaum Associates,
- SIMON, H.A. (1956). *"Rational choice and the structure of the environment"*, *Psychological Review*, 63, 129-138.
- SIMON, H.A. (1957). *"A Behavioral Model of Rational Choice"*, In *Models of Man , Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*; New York Wiley
- SHINN S. (2003), *"Intelligence @ Work"*, BizEd, September-october, pp.19-23
- SNYDER C. R. (2000), *Handbook of Hope: Theory, measures, and Applications*; San Diego, Academic Press
- SOLARI L. (2016), *Freedom Management*, Free Press
- SOLARI L. (2018), *La fine dell'attesa: l'avvento di un nuovo mondo delle organizzazioni*, in RICHINI, STANCHIERI L. (2008), *Scopri le tue potenzialità – e libera il tuo talento con il coaching umanistico*, F. Angeli, Milano
- STOSSEL S. (2013), *"What makes Us Happy, Revisited"*, *The Atlantic*, may, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/05/thanksmom/309287/dec2017>
- STONE L. (2015), *"Continous Partial Attention: What is continous partial attention?"* (Blog Post), STONE L., lindastone.net/qa/continous-partial-attention
- SWAAB DICK (2017), *Il Cervello creativo*, Castelvevchi
- SWAAB DICK (2011), *Noi siamo il Nostro Cervello*, Elliot
- THOMSEN-MOORE L. (2005), *"Passion for Business"*; *Management Today*, July, pp.11-13
- THOMSON K. (1998A), *Emotional Capital*; Capstone, Oxford
- THOMSON K. (1998B) *Passion at Work*; Capstone, Oxford
- TVERSKY A. (1984), *"Choices, Values and Frame"*, *American Psychologist*, Vol.34; ora in Kahneman (2012)
- TINAGLI I., FLORIDA R. (2005), *L'Italia nell'era creativa*, Report Creativity Gropu Europe
- TIRABOSCHI M. (2016), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano
- TREU T. (2016), *Introduzione welfare aziendale*, WP 297/2016, Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania
- TREU T. (2013), *Welfare aziendale*, IPSOA, Milano
- UE (2012), *Still Standing: how european firms weathered crisis*, EFIGE Reports, Bruxelles
- VARISCO B.M., (2002), *Costruttivismo socio-culturale. Genesi filosofiche, sviluppi psico-pedagogici, applicazioni didattiche*, Carocci, Roma
- VARELA F., THOMPSON E. E ROSCH E. (2017), *The Embodied Mind - Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press
- VITTORIA A. (2015), *Il Welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*; Giappichelli, Torino

- VYGOTSKIJ L. S. (1980), *Il processo cognitivo*, Bollati Boringhieri, Torino
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D. D. (1971), *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Casa Ed. Astrolabio - Ubaldini Editore, Roma
- WEICK (2006), *"Faith, Evidence and Action: Better Guesses in an Unknowable World"*, *Organization Studies*, 27(II), pp.1723-36
- WERTSCH J. V. (1985), *Vygotsky and the social formation of mind*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- WHITE MP, ALCOCK I., DEPLEDGE M., WHEELER BW (2013), *"Would you be happier Living in Greener Urban Area? A Fixed-Effects Analysis of Panel Data"*; *Psychological Science*; april, 23
- WOOD D., BRUNER J. S., ROSS G. (1976), *The role of tutoring in problem solving*, in *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, volume 17, Pergamon Press, Great Britain
- YELLAND N., MASTERS J. (2007), *"Rethinking Scaffolding in the information age"*, in *Computers and Education*, 48, 362-382
- ZAMAGNI S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino;