
Organizzazioni emotive & felici

Parte prima - Produttività e benessere

Luciano Pilotti

ESP - Environmental Science and Policy, University of Milan

I rapporti tra produttività e benessere nelle interconnessioni tra salute individuale, di comunità e organizzativa e centralità dei contesti

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 è mentale-cognitiva e sociale, dunque ambientale. 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-ambiente, tra corpo-mente-anima, tra tecnologia-natura. Ciò che Weber aveva diviso riflettendo sul contributo di modernizzazione introdotto dalla burocrazia nella modernità ottocentesca va ricomposto e cioè 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 creatività condivisa e benessere, individuale e collettivo e perciò fonte di senso e - potremmo dire - di felicità.

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 ponte a due vie tra individuo e mondo. Un modello che guarda alla complessità delle interazioni e che potremmo definire meglio come ecologico, perché mette in relazione “risonante” corpo-individuo-comunità-organizzazione-ambiente, contesto socio-tecnico. In un processo che coinvolge anche le rappresentazioni culturali e simboliche (capitale semantico) di una società complessa e interconnessa per densità e percezioni anche dalle emergenti 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 incardinata, nonostante gli avanzamenti degli anni '70 e '80 del secolo scorso a partire da H. Simon e S. J Gould dall'organizzazione 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 simboli, 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

Un modello eco-sistemico-emozionale di benessere

gli schemi proposti da S. J Gould. “Forme Vitali “che vanno adeguatamente contestualizzate per coglierne gli elementi progressivi e regressivi e che possono supportare i processi di adattamento organizzativo e inter-organizzativo, verso superiori (o inferiori) qualità resilienti.

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 inquadrate in un contesto storico-evolutivo appropriato almeno lungo tutto il secolo scorso (Graf.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.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:

a - trattenimento dei talenti (*talent strategy*),

b - le strategie di pianificazione (*workforce planning*),

c - le pratiche di inserimento in azienda (*on-boarding*).

Certificando ben 84% delle multinazionali in Italia e inserendo una sola società nazionale che è SEA (Soc. Gestione Aeroporti di Milano) e 1300 a livello internazionale, seppure occupandosi quasi esclusivamente di imprese medio-grandi e internazionali. C'è molto lavoro da fare e la politica può favorire avanzamenti di cultura organizzativa e del lavoro utili all'intero sistema d'impresе coinvolgendo anche le PMI.

Approccio eco-sistemico-ecologico tra produttività cognitiva, “potenziali di benessere”, competenze emozionali e qualità dei profitti

Allora nell'ottica bio-psico-sociale-motivazionale ed eco-sistemica la persona (la sua salute e un benessere senza aggettivi dell'organismo *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-residuale” 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 (Stanchieri, 2008). 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. E che in questo modo, sappia 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 sane. Che implica perciò estendere la mappa delle sei emozioni fondamentali proposte dalla psicologia comportamentale e che erano

La persona al centro dell'organizzazione, agente attivo e costruttivo di benessere

La complessa interazione delle emozioni

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.

È evidente il “salto” dal mondo weberiano ottocentesco che separava nella burocrazia moderna razionalità e irrazionalità, mente e corpo, efficienza ed emozioni, queste ultime perché “distorsive e devianti”. Che tuttavia, nella 4° Rivoluzione Industriale dei mondi Digitali vanno ricomposte per accogliere le sfide della creatività, dell’interazione, del benessere verso una intelligenza collettiva aperta e inclusiva delle organizzazioni moderne nella resilienza, facilitate peraltro dalle traiettorie di tecnologie e innovazione sociali 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 “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. 2) (cfr. Fineman, 2008).



Graf. 2 - 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

L'Intelligenza Emotiva

performance attraverso le leve delle motivazioni e delle relazioni. Cambiando o adattando i contesti organizzativi/inter-organizzativi includendo l'ambiente circostante ove necessario 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 benessere e sempre più necessarie politiche di welfare aziendale o di prossimità coinvolgendo a rete interi territori (Battilani, Varini, Conca Messina, 2017).

Per le organizzazioni si tratta di agire allora sui fattori di benessere potenziale che può contribuire a cambiare oggi e domani le organizzazioni e il loro futuro congiuntamente alle 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 del capitale motivazionale. 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 - a volte - *trigger*. 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 *failures* logici e razionali con dinamismo ed equilibrio. Consapevolezza nella lettura delle emozioni (*mindfulness*) ci consente di mappare il tessuto relazionale del nostro quotidiano e di proiettarlo in un futuro sostenibile o solo possibile, di gestire i conflitti, di governare il dare e ricevere dentro e fuori le organizzazioni. Ci consente di riconoscerci 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. Riconoscendone le trasformazioni nelle tante falde carsiche dove si infilano nel nostro tube spirituale-mentale. Le modalità descrittive di una emozione - come le scelte morali che ne derivano - sono iscritte 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 leggere la vita e le sue curve e increspature (superficiali o profonde), come primo modo per fare emergere condizioni di felicità, per quanto parziali, dal riconoscimento dell'altro per una convivenza nelle diversità e non dalla fuga da sé o dall'Altro.

Ed è ciò che le organizzazioni devono attrezzarsi a fare per canalizzarle e valorizzarle nella loro multidimensionalità e multifattorialità quali leve fondamentali di creatività (individuale e condivisa) al servizio del

**Indispensabili azioni
esperienziali delle
organizzazioni**

processo di *sensmaking*. Incrociando tutte - o almeno 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 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 (Pilotti, 2016).

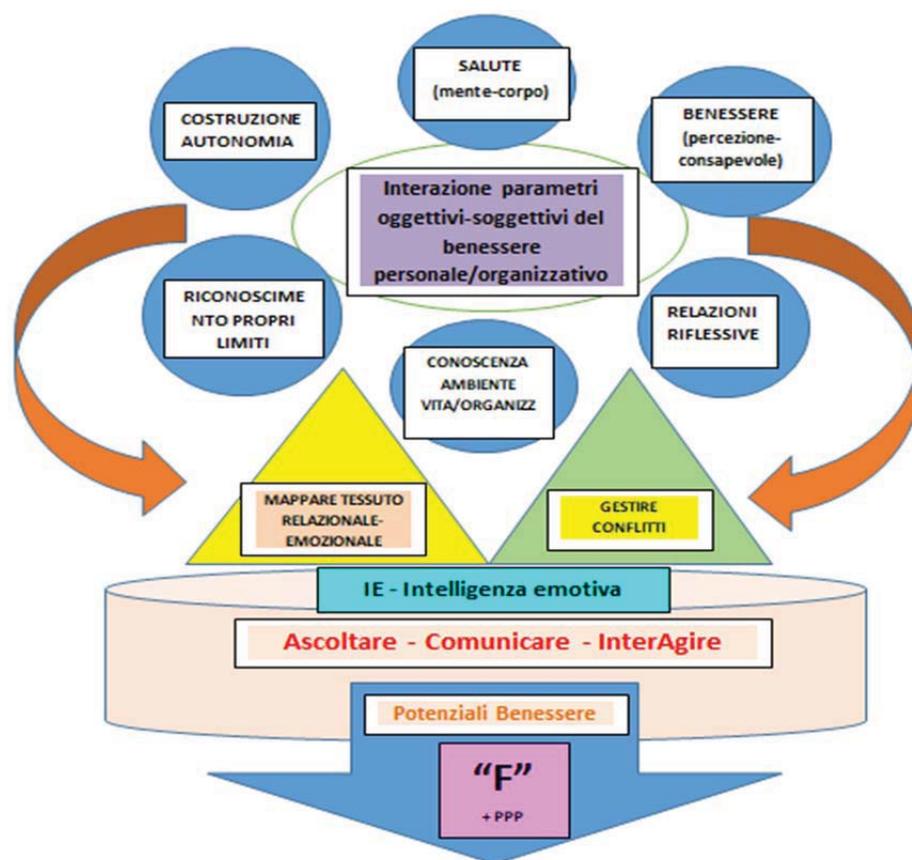
Arrivando in questo modo ad identificare il tessuto di relazioni organizzative più adatte o appropriate (coerentemente con storia, tecnologia, reputazione e contesto relazionale) a promuovere il progresso umano dell'individuo e della comunità. Un contributo alla creazione di valore reale e reputazionale 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) e che non avviene in contesti di azione individualistici. I contesti dinamici e innovativi sono infatti sempre mediati da un'azione e contesti situati, ossia nella compresenza di luoghi strutturati, mezzi mediali, strumenti e pratiche di relazione e connettive, utili ad implementare quel *capitale semantico* che può fare interagire e mettere a valore capitale sociale e capitale umano, anche in funzione di supplenza dell'organizzazione nei confronti delle "fragilità" strategiche di fronte alla complessità dell'agire.

È quindi evidente che una profittabilità responsabile anche come mezzo di *civiness* 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 lavoro. Per realizzare tutto questo necessitiamo di ambienti lavorativi responsabili e rispettosi della dignità umana, che promuovono equità e trasparenza nei rapporti interpersonali 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

**Auspicato aumento
congiunto di PIL & FIL**

se e della propria famiglia, oltre che della comunità. Strumenti e misure inseriti in politiche di welfare aziendale, quale contributo allo sviluppo della produttività fisica e, soprattutto, cognitiva e relazionale, riducendo assenteismo, distrazione ed errori, come confermato da molteplici ricerche europee e nord-americane (Treu, 2016). Ciò comporterà un accrescimento nell'aggregato sia del PIL (Prodotto Interno Lordo - riducendo le spese per la salute, diseguaglianza, povertà, 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, sense making, auto-organizzazione, solidarietà intra-inter generazionale). Tutto ciò va accompagnato con modelli organizzativi partecipativi e a basso tessuto gerarchico, orizzontali e con modelli gestionali per progetto, capaci di promuovere auto-organizzazione, accendendo le sorgenti di creatività emozionale e coinvolgendo lavoratori e manager nella comprensione del futuro e dunque creando senso.

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



La qualità del capitale umano e semantico aumenterà così come la qualità dei contesti (capitale sociale) 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). Dunque verso una

maggior Felicità percepita ("F" nel grafico sopra) e sostantiva, accrescendosi 3P- Performance, Produttività, Partecipazione. 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 estese.

Bibliografia

Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute Organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*; Raffaello Cortina Editore, Milano.

Battilani P., Varini V., Conca Messina S. A., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 2017.

Fineman Stephen (2008), *Le emozioni nelle organizzazioni - il potere delle passioni nei contesti organizzativi* (a cura di), Raffaello Cortina Editore.

Pilotti L. (2016), "Scaffolding come leva delle trasformazioni dell'organizzazione resiliente", *Sviluppo & Organizzazione*, n.12, ESTE Edizioni.

Pilotti (2017), *Produttività cognitiva e Politiche Industriali Locali*, EAI, Berlin.

Pilotti I., Rinaldin M. (2002), "Growth vs. Development: wealth as better life quality towards an ecology of value", *Human Systems Management*, 21 (63-80), IOS Press.

Stanchieri L. (2008), *Scopri le tue potenzialità - e libera il tuo talento con il coaching umanistico*, F. Angeli, Milano.

Treu T. (2016), *Introduzione welfare aziendale*, WP 297/2016, Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania.

Parole chiave

- Lavoro
- Management
- Salute

