

Per raggiungere obiettivi soddisfacenti nella promozione della salute, il modello di gestione deve essere basato sulla responsabilizzazione reciproca e sulla valorizzazione delle buone pratiche. In altre parole devono coesistere:

- la responsabilità del datore di lavoro, il quale deve pre-occuparsi (cioè «occuparsi prima», in un'ottica di prevenzione) di creare i presupposti per avere le migliori condizioni di contesto e di contenuto del lavoro possibile, facilitando la condivisione sociale della cultura della salute e la socializzazione di buone pratiche orientate alla prevenzione (fisica e mentale);
- la responsabilità del lavoratore, il quale, in presenza di contesti ambientali e sociali facilitanti, non mette a rischio la propria sicurezza e la propria salute; ogni individuo infatti ha il diritto/dovere di migliorare anche in autonomia la propria salute e il proprio benessere;
- la responsabilità dell'insieme dei lavoratori, i quali, in presenza di condizioni facilitanti e di auto-responsabilizzazione individuale, sviluppano anche una responsabilità collettiva, che si concretizza nel posporre l'interesse personale, dando priorità al bene comune. Se ciò avviene, automaticamente nascerà una rete spontanea di supporto reciproco per promuovere la salute e prevenire i rischi, a vantaggio sia del singolo individuo, sia della comunità lavorativa, sia dell'organizzazione in generale e, in proiezione, sul sistema sociale.

In estrema sintesi, sono convinto che abbiamo da poco iniziato una lenta rivoluzione culturale, che, se verrà portata avanti da noi e dalle prossime generazioni con una visione prospettica di sostenibilità sul lungo periodo, cambierà radicalmente in positivo il modo di concepire il sistema sociale, il sistema organizzativo e, perché no, il nostro sistema di vita personale.

Alberto Felice De Toni⁵

Il tema del benessere organizzativo rientra, dal suo punto di vista, nell'ambito delle responsabilità di un manager? Se sì, per quali ragioni strategiche?

⁵ È magnifico rettore dell'Università degli Studi di Udine presso la quale è professore ordinario di Ingegneria economico-gestionale, corso nel quale insegna Organizzazione della produzione e Gestione dei sistemi complessi. Ha conseguito la Laurea magna cum

La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto. E la costruzione della conoscenza e la sua trasformazione in valore ha tra le determinanti fondamentali il benessere organizzativo. E una chiave interpretativa del benessere e dei comportamenti organizzativi è l'equilibrio tra codice paterno e materno.

I professionisti che si occupano della terapia della famiglia hanno da tempo identificato nell'equilibrio tra i codici affettivi paterno e materno il segreto della crescita positiva dei bambini. Il codice materno implica di amare il bambino indipendentemente dai risultati raggiunti. Solo in questo modo il bambino matura la convinzione di essere amato per quello che è e questo lo consolida nel suo essere una persona che è consapevole e sa accettare i propri limiti. Il codice paterno implica invece di premiare il bambino in funzione dei risultati raggiunti. Questo incentiva il bambino a continuare nelle azioni intraprese che gli consentono di misurarsi efficacemente con la realtà.

Il codice materno fa leva sulla capacità affettiva e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione dell'amare, arriva all'effetto della invarianza ai risultati, raggiunge uno stato di convinzione del bambino e consegue l'obiettivo che è quello di consolidarne la personalità. Il codice paterno fa leva invece sulla capacità valutativa e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione del premiare, arriva all'effetto dell'attenzione ai risultati, raggiunge uno stato di continuazione nell'azione e consegue l'obiettivo che è quello di stimolare il bambino a confrontarsi con successo con il modo esterno.

laude in Ingegneria chimica e il dottorato di ricerca in Scienza dell'innovazione industriale presso l'Università degli Studi di Padova. È consigliere della Fondazione della conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI). È stato preside della Facoltà di Ingegneria, presidente dell'Associazione italiana di ingegneria gestionale, presidente della Commissione nazionale del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) per la riorganizzazione dell'istruzione tecnica e professionale, presidente dell'Agenzia per lo sviluppo economico della montagna del Friuli-Venezia Giulia, vicepresidente di area Science Park di Trieste. È membro del Comitato nazionale per lo sviluppo della cultura scientifica e tecnologica del MIUR. È stato ed è consigliere di amministrazione di rilevanti gruppi industriali. È autore di oltre 280 pubblicazioni scientifiche nazionali e internazionali. Le sue principali aree di ricerca sono organizzazione della produzione, gestione dell'innovazione e gestione della complessità.

L'equilibrio dinamico da ottenere è tra invarianza ai risultati (codice materno) e attenzione ai risultati (codice paterno). Il codice materno ha un orientamento focalizzato sulla protezione, mentre il codice paterno ha un orientamento focalizzato sull'incentivazione al confronto con l'esterno. Se uno dei due codici prevale sull'altro si ottiene una deriva negativa nella maturazione del bambino. Se a prevalere è il codice materno si sfocia nell'iper-protezione e il bambino non imparerà mai a cimentarsi con il mondo. Se a prevalere è il codice paterno si rischia che il bambino non si senta accettato nei suoi limiti e non sviluppi la necessaria autostima. Codice materno e paterno sono spesso interpretati a ruoli inversi nelle coppie. L'importante è una loro equilibrata compresenza nell'ambiente familiare.

L'esistenza di un equilibrio dinamico tra codice materno e codice paterno è altrettanto essenziale all'interno delle organizzazioni. Nelle imprese si tende invece a privilegiare il codice paterno. Si premia in funzione dei risultati raggiunti. La gran parte delle imprese sono cioè organizzazioni «macho». Ma questo è un errore. Le organizzazioni più longeve sono quelle in cui prevale un codice materno. Ad esempio nel libro *Leader per vocazione* del 2005, Chris Lowney, un ex gesuita che ha guidato per anni un importante gruppo bancario americano, rivela i principi di management che hanno guidato la Compagnia di Gesù per oltre 450 anni. Lowney cita direttamente Sant'Ignazio di Loyola: «Per lo più dobbiamo derivare la nostra gratificazione non da risultati immediatamente manifesti, ma dalla profonda convinzione nel valore delle nostre azioni, decisioni e scelte». I risultati sul breve non contano, l'importante è crederci e impegnarsi. I risultati non tarderanno ad arrivare.

Quali ricadute organizzative intravede nella costruzione di sistemi di gestione coerenti e permanenti dello Stress Lavoro Correlato?

A mio avviso le ricadute sono importanti. E a dirlo sono personalità riconosciute nel mondo del management. Nel testo si sottolinea la differenza chiave tra fattori intrinseci ed estrinseci della motivazione. Questa distinzione è stata proposta da Fredrick Herzberg (1923-2000), psicologo americano che è diventato famoso per la sua teoria duale della motivazione, presentata nel lavoro seminariale «The Motivation to Work» del 1959.

Nonostante siano passati più di cinquant'anni dalla pubblicazione dei risultati delle sue ricerche, le idee di Herzberg sono più che mai attuali. Dai suoi studi sulla motivazione emerge che esistono due ordini di fattori: i fattori *igienici* che se assenti generano insoddisfazione; i fattori *motivazionali* che se presenti generano motivazione. L'autore utilizza una metafora medica secondo cui «l'igiene ha la funzione di evitare l'azione negativa di agenti patogeni esterni (elementi estrinseci), mentre la salute vera e propria dell'individuo è determinata unicamente dai suoi comportamenti sani (elementi intrinseci)».

I fattori igienici sono quelli che non motivano, ma che se non presenti producono malcontento. Essi sono ad esempio: la retribuzione, la sicurezza del posto di lavoro, le condizioni di lavoro, le politiche di premio/sanzione, lo status. I fattori igienici rispondono ai bisogni naturali dell'uomo di sopravvivenza e di auto-sostentamento. Essi sono determinanti nelle decisioni dell'individuo di entrare nelle organizzazioni. Il miglioramento dei fattori igienici (maggior salario, ecc.) può portare solo ad una minore insoddisfazione, ma mai ad una chiara ed effettiva motivazione.

I fattori motivanti sono quelli che motivano la persona al lavoro. La motivazione è un insieme di processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo. Rientrano tra i fattori motivanti: la natura del lavoro in sé, la responsabilità, il conseguimento dei risultati, il riconoscimento dei successi, la crescita professionale e l'avanzamento di carriera. I fattori motivanti rispondono al bisogno intrinseco delle persone di autorealizzazione e di una continua crescita psicologica. I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione delle persone e comportamenti organizzativi coerenti. Essi sono importanti per la permanenza delle persone nell'organizzazione.

Le due distinte classi di bisogni sopra evidenziati sono denominati da Herzberg come Adamo e Abramo: Adamo è animale e vuole evitare dolori e fastidi; mentre Abramo è umano e ha bisogno di andare al di là delle necessità fisiche e di crescere psicologicamente.

In estrema sintesi, lo psicologo americano ha il merito di aver sottolineato con estrema chiarezza la netta distinzione tra azione e motivazione: la prima innescata dai fattori igienici e la seconda dai fattori motivanti (si veda la figura 1). Molti manager, spinti da un forte orientamento al risultato, spingono le persone ad agire attraverso strumenti e approcci di incentivazione che nulla hanno a che fare con la motivazione.

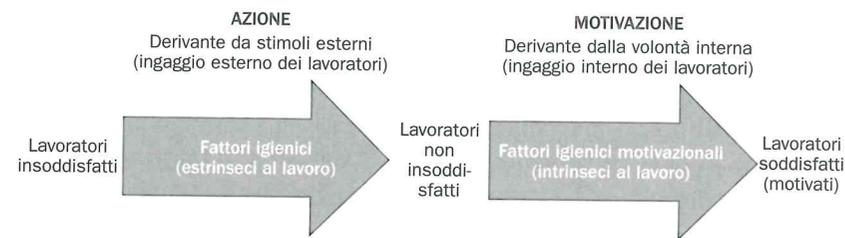


Fig. 1 Il modello dei fattori motivazionali di Herzberg.

L'esempio provocatorio che fa Herzberg è quello che lui stesso definisce *Kita (Kick in the ass)*. Spingere le persone ad agire sotto la pressione della paura di ricevere un calcio nel sedere (più o meno metaforico) può essere funzionale al raggiungimento di un risultato, ma non rientra tra gli approcci motivazionali. Nello stesso modo, incentivare le persone a migliorare la performance attraverso il mero meccanismo dei premi crescenti nulla ha a che fare con la motivazione.

Gli effetti di questo approccio sono di breve periodo e dipendenti dal continuo incremento del premio atteso. La principale differenza tra azione e motivazione sta nell'ingaggio. L'azione è qualcosa che può essere innescata forzatamente da fattori esterni (premi o punizioni). La motivazione, al contrario, ha un innesco interno: rappresenta una sorta di generatore di corrente attraverso il quale la persona trova le energie e la volontà di fare determinate cose, senza che siano altri a dover ricaricare ogni volta le batterie che si scaricano.

Per un imprenditore, qual è il vantaggio strategico nel riflettere sul livello di benessere dei propri lavoratori?

Il benessere organizzativo dei lavoratori è la condizione base per poter declinare modelli organizzativi avanzati imperniati sull'auto-organizzazione e sulla self-leadership che sono a mio avviso fondamentali per realizzare gli obiettivi strategici di qualsiasi organizzazione.

Il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei self-leader. Costruisce un contesto di valori condivisi, delinea una visione attorno a cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta

gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche auto-motivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione.

Il leader non è più quello che conduce a destinazione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di self-leadership. Il leader diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa leader di se stesso. Il controllo non è più centrale del capo, ma è operato in periferia dagli addetti stessi. Si realizza per il leader il passaggio dal «controllo» al «presidio». L'organizzazione non è più ad una mente, ma a molte menti: tutte quelle dei collaboratori. L'efficacia della leadership è dovuta non solo al responsabile, ma a tutto il gruppo.

Lo stile di leadership descritto — quello della costruzione — è tipico delle organizzazioni chiamate ad operare in situazioni di grande complessità, a cui non si risponde con modelli gerarchici ma con modelli auto-organizzati. Auto-organizzazione non significa anarchia: i sistemi auto-organizzati sono ordinati e organizzati; non significa *laissez-faire*: le componenti non sono completamente libere, ma sono soggette a vincoli; non significa perdita di controllo: l'assenza di direzione centralizzata non significa assenza di controllo; non significa semplice auto-gestione. Auto-gestione non è un sinonimo: l'auto-organizzazione è una logica diversa di organizzazione.

In una logica di auto-organizzazione le funzioni del leader si accrescono, non diminuiscono. Infatti l'auto-organizzazione — ci insegna la fisica — può verificarsi spontaneamente, ma sempre in presenza di condizioni di immissione di energia dall'esterno. Compito del management è dunque fornire l'energia necessaria affinché le organizzazioni — intese come sistemi complessi adattativi — si auto-organizzino.

Trasferire energia ai componenti del gruppo significa trasferire significato, passione, desiderio e fiducia. Il governo avviene presidiando in maniera più larga alcuni principi guida, ma lasciando che le persone esprimano compiutamente se stesse attraverso il lavoro.

Sul piano organizzativo si passa da modelli gerarchici a modelli non gerarchici, dall'organizzazione all'auto-organizzazione. Il ruolo del leader cambia: dalla conduzione (leggasi pianificazione e controllo) di persone verso la meta, a costruzione di un contesto (anche di significati) luogo elettivo dell'apprendimento per innovare.

Siamo abituati ad una leadership che controlla, ma questo riduce il leader ad un mero controllore. E come ci ricorda Mario Andretti, pilota storico della Ferrari: «Se tutto è sotto controllo, stai andando troppo piano».

La resistenza nel passare da modelli gerarchici a modelli non gerarchici è basata sul timore che il potere passi dall'alto al basso, dal centro alla periferia. Ma il potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. La concettualizzazione del potere come entità a somma non-zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'empowerment e il management dei sistemi a molte menti. L'empowerment non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere.

Esercitare una leadership significa esercitare un'influenza, avere una precisa visione, essere perseveranti, infondere energie necessarie negli altri, essere aperti alle innovazioni e offrire i propri insegnamenti. La vera motivazione è l'auto-motivazione: che una persona lavori in una grande azienda o in perfetta solitudine, nessuna missione offrirà la giusta motivazione finché non sarà personale. La missione di un'azienda infiammerà soltanto quelli che l'hanno elaborata, proprio perché il processo stesso di elaborarla l'ha resa personalmente importante per quanti vi sono stati personalmente coinvolti. I leader aperti, pertanto, operano per far sì che tale missione diventi personale anche per i loro addetti, che è poi la chiave per creare l'auto-motivazione.

Il leader passa dal classico esercizio della «pianificazione e controllo» a quello innovativo della «creazione del contesto». Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Quando la complessità aumenta non si può affrontarla centralmente, bisogna decentrare, puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia: una periferia abitata da self-leader.