



I nuovi paradigmi del lavoro



di Rosario Sica

È in atto, specie nelle nuove generazioni, un grande ripensamento dei luoghi e modi del lavorare, con forti implicazioni per la leadership e le organizzazioni. Un cambiamento che avrà effetti crescenti e che richiede nuova coerenza anche nel modo di comunicare.

I giovani sono particolarmente aperti al tema della *collaboration*.

Una caratteristica di molti appartenenti alle generazioni Y e Z è la forte inclinazione al mutuo soccorso.

Spesso collaborano mettendo spontaneamente a disposizione le proprie competenze per aiutare gli altri.

Negli ultimi due-tre anni il mondo del lavoro ha registrato cambiamenti senza precedenti. Lo spostamento di milioni di lavoratori nel remote working è stato quello più visibile e discusso, ma non è stato il solo. La maggiore sorpresa si è avuta con l'emergere della *Great Resignation*, la tendenza di moltissimi dipendenti a dimettersi spontaneamente dalle loro posizioni. Alcuni hanno visto in questo una sorta di malessere sociale legato alla pandemia. Indubbiamente la crisi sanitaria ha avuto un ruolo, ma non è stata una causa diretta; sicuramente è valsa ad accelerare fenomeni già in atto, creando il contesto sociale e psicologico in cui si sono affermati paradigmi del lavoro del tutto nuovi.

Descrivere questa trasformazione non è facile e servono parole adatte a farlo. In pochi mesi si è passati dal concetto di *Great Resignation* a quello di *Great Reshuffle* per sottolineare che, mentre molti lavoratori si dimettono, tanti altri trovano occupazione in altri ruoli e settori. Questa tendenza è particolarmente forte negli Stati Uniti, ma si ritrova anche in Italia. Un grande "rimiscelamento", dunque, dovuto a vari fattori, tra cui la fuoriuscita da posizioni non soddisfacenti e la ricerca di maggiore sintonia con la cultura aziendale, migliori retribuzioni, migliori possibilità di carriera, minori carichi di lavoro od orari lavorativi più accettabili. Ma anche questo concetto è parso non raccontare tutta la storia.

Una spiegazione più interessante è stata fornita da Ranjay Gulati su *Harvard Business Review*, dove ha proposto il concetto di *Great Rethink*.

Nella sua visione, i tentativi ansiosi di molte organizzazioni di arginare l'emorragia di talenti con soluzioni quick-fix, quali aumenti salariali o maggiori benefit, non tengono conto delle ragioni più profonde del disagio. Queste ragioni vanno alla radice di ciò che significa essere umani e hanno a che fare col senso del proprio lavoro. La pandemia ha propiziato questo genere di riflessioni. La situazione di lavoro da remoto lascia a tutti più tempo disponibile e, fuori dalle urgenze della vita d'ufficio, incoraggia a pensare al significato della propria attività e ai suoi riflessi sulla propria esistenza. Molti, specialmente fra i giovani, sono rapidamente approdati a una visione critica di quel che hanno vissuto fino a oggi. E hanno scelto di cambiare, accettando magari di guadagnare meno, ma di fare qualcosa di più utile per sé, per la propria famiglia,

per la propria comunità, per il pianeta. Si tratta di una presa di responsabilità reale che, non a caso, trova corrispondenza con gli obiettivi dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite. Salute e well-being, lavoro dignitoso, meno disuguaglianze, città e comunità sostenibili, energia pulita, consumo e produzione responsabili, azione sul clima – questi e altri obiettivi sono largamente condivisi e motivanti anche sul piano delle scelte personali. Di fatto, c'è una crescente consapevolezza che non si può fare altrimenti. Da molti il remote working è abbracciato come una soluzione per sé che è comunque buona anche per l'ecosistema in cui si vive; così, oggi negli uffici di molte organizzazioni si ritrova fisicamente solo una frazione della workforce. Per portare la maggioranza delle persone in ufficio bisogna organizzare degli eventi. Vi sono aziende di



Comunicare
bene ai nostri
tempi implica
la capacità
di esprimersi
adeguatamente
nei canali
digitali.

grandissime dimensioni operanti su scala internazionale che richiedono una presenza in ufficio di soli 6 giorni al mese.

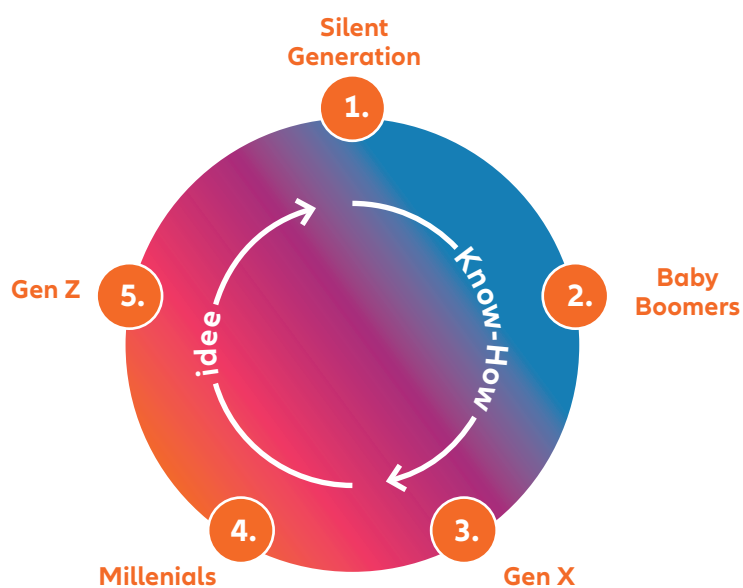
Chiaramente questo porta con sé importanti effetti sull'organizzazione del lavoro e degli spazi. Su questo piano si stanno facendo molte sperimentazioni, ma non è tutto facile. Molti stanno rilevando connessioni tra remote working, polverizzazione della struttura organizzativa e disaffezione dei dipendenti. La frequentazione in ufficio ha valore anche sul piano delle relazioni sociali; quando viene a mancare, le riunioni virtuali aiutano a tenere insieme le persone solo fino a un certo punto. E se lavorando da remoto tutti hanno più tempo, questo può essere usato anche per esplorare alternative professionali. Per fronteggiare tali tendenze e fare evolvere la cultura aziendale resta fondamentale l'atteggiamento della leadership, che deve essere capace di

più autorevolezza e meno autorità, più fiducia e delega e meno micro-management. E deve avere chiaro che, in situazioni di remote working, le nuove leve possono incontrare difficoltà nell'onboarding e nell'apprendistato. I giovani vanno quindi aiutati con modelli di coaching individuale o di affidamento a un "buddy" assegnato.

Valore del lavoro e nuove generazioni

Le nuove generazioni sono in effetti al centro del Great Rethink. Gen Z e Millennial sono tra i primi a chiedersi che significato ha il loro lavoro e ad avvertire una voglia diffusa di cambiare attività per cambiare vita. Diventa così molto importante che le imprese sappiano ridefinire il loro *purpose*, allargandolo al di là del perseguimento della loro riuscita economica e includendo valori più ampi a beneficio della comunità e dell'ambiente.

Figura 1 - **Le 5 generazioni in azienda**



Fondamentale è poi la coerenza tra quello che le organizzazioni dicono e quello che poi fanno. I giovani si aspettano non solo iniziative di immagine, ma una coerenza di fondo dell'organizzazione rispetto ai suoi principi; vogliono vedere che la generazione di valore si declina in attività concrete sui territori.

I giovani oggi sono avanti anche sul tema della *collaboration*. Una caratteristica di molti appartenenti alle generazioni Y e Z è la forte inclinazione al mutuo soccorso: spesso collaborano mettendo spontaneamente a disposizione le proprie competenze per aiutare gli altri. A volte questo può creare qualche ridondanza, come quando i giovani si invitano tra loro a partecipare a riunioni per le quali non tutti sono strettamente necessari. C'è dunque una complessità da tenere sotto controllo. Tuttavia, l'entusiasmo collaborativo delle nuove

leve è prezioso per riuscire ad affrontare positivamente un tema rilevante in molte imprese: quello delle 5 generazioni. Oltre a Gen Z e Millennial (Gen Y), infatti, in molte organizzazioni sono presenti la Gen X, i Baby Boomer e la Silent Generation (Cfr. figura 1). Un atteggiamento aperto a lavorare insieme è essenziale per non esasperare le diversità e riuscire a mettere in relazione e armonizzare persone delle età più diverse. Questo è il solo modo per non perdere il know how di grande valore dei dipendenti più anziani, consentendo al tempo stesso a quelli più giovani di portare il loro contributo di idee e rinnovamento.

Ripensare il lavoro, ripensare il linguaggio

Una riflessione attenta sui nuovi paradigmi del lavoro non può evitare di porsi la questione del linguaggio che le organizzazioni utilizzano nel

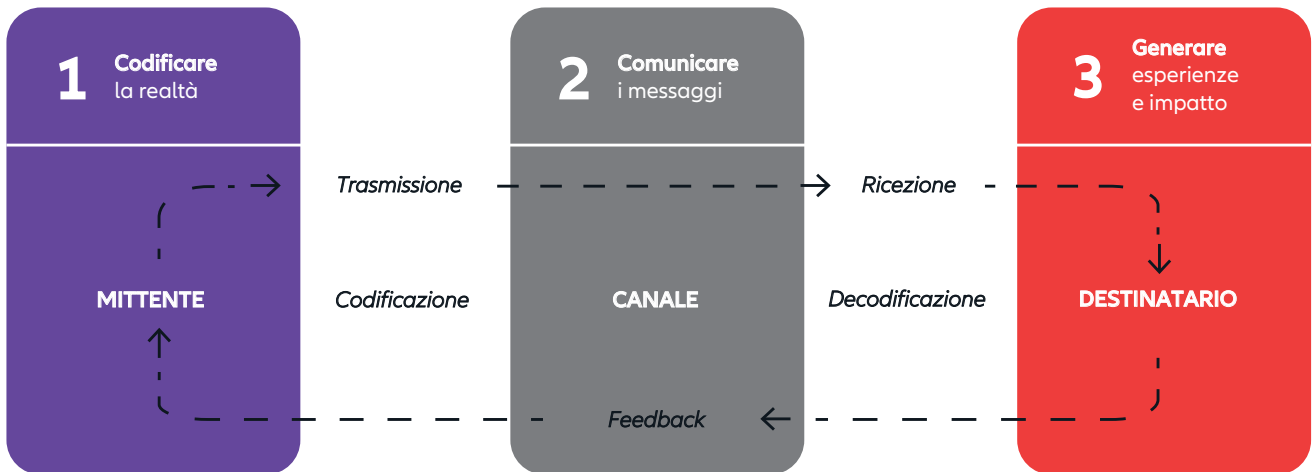
quotidiano. Proprio perché il senso del lavoro è cambiato, c'è la necessità di un linguaggio diverso; quello che predomina attualmente nelle imprese è omologato, grigio, serio, che non riesce a riprendere i cambiamenti accennati, non favorisce l'inclusione e deprime l'innovazione. Servono nuove parole e nuovi significati.

In OpenKnowledge affrontiamo questo tema assumendo che il linguaggio nelle imprese svolga tre funzioni principali: 1) Codificare la realtà; 2) Comunicare messaggi; 3) Generare esperienze e impatto (Cfr. figura 2).

La prima funzione ha un rilievo cruciale. Se da un lato, infatti, la cultura influenza il linguaggio, accade anche l'opposto: il linguaggio influenza la cultura e il modo in cui codifichiamo e capiamo il mondo. Il linguaggio comune delle organizzazioni ha bisogno di essere ridefinito a partire dalla nozione di human centricity. Dobbiamo passare dalla lingua ruvida e dura del management a una lingua più attenta, curata, gentile. Come argomenta molto bene Rex Miller nel suo testo *The Healthy Workplace Nudge*, una spinta "gentile" (nudge) spesso è il modo più efficace per fare sì che gli employee si trovino bene nell'ambiente di lavoro e diano il meglio di sé. Al posto della cultura della pressione – sui tempi, sugli obiettivi, sui risultati – serve dunque una cultura della gentilezza, dell'accoglienza, dell'inclusione, del rispetto.

Il linguaggio può fare molto per favorire questa trasformazione. Non è solo questione delle parole con cui si comunica ma anche un tema di flussi di comunicazione. Se si tratta di parlare per includere, ed esprimere rispetto verso le aspettative delle persone nel contesto lavorativo, c'è bisogno di ascolto e confronto. E questo a sua volta richiede di cessare la pratica inveterata della comunicazione interna one-way, che è anche inevitabilmente una comunicazione top down. Come spiega con grande chiarezza il premio Nobel Daniel Kahneman, nel suo libro

Figura 2 - **Le 3 funzioni del linguaggio**



Noise, spesso c'è troppo rumore: le organizzazioni dovrebbero prestare più attenzione alla loro capacità di dialogo. Molti parlano ma c'è bisogno anche di chi ascolta. Le organizzazioni hanno preso a dialogare nella loro comunicazione esterna per cogliere le opportunità di maggiore connessione con gli utenti date dai social media, ma quasi sempre la comunicazione interna resta invece fortemente assertiva e unidirezionale.

In larga misura, questa è una battaglia ancora da combattere. Per vincerla ci vuole un cambiamento culturale sia da parte delle imprese, che devono comportarsi da organizzazioni senza paura, aprendo realmente le possibilità di dialogo interno, sia dei dipendenti, che devono superare l'apatia e il timore di esporsi, facendo sentire la loro voce. Il linguaggio può aiutare entrambe le parti, se vale a ricodificare la realtà delle organizzazioni come un ambiente aperto, dialogico, inclusivo.

Parlare per essere capiti (anche) dai giovani

La seconda funzione del linguaggio è quella relativa al comunicare

messaggi. Le nuove generazioni possono essere motori di cambiamento pure in quest'ambito, a patto che il linguaggio delle organizzazioni si ispiri almeno in parte al loro. Per molti aspetti il modo attuale di comunicare in seno alle imprese è da un lato retorico, dall'altro severo. Deve cambiare perché la Gen Z e i Millennial usano linguaggi nuovi; nel merito, non bisogna esitare a toccare il tema del piacere, la gioia di fare le cose con gusto, divertendosi. Essere capiti dai giovani può voler dire aprirsi sul tema del *gaming*, rispetto al quale nel management prevale spesso un atteggiamento di censura. Nelle imprese il gioco può essere visto in contrapposizione al vero lavoro, al vero apprendimento; per i giovani è invece è un tramite fantastico per apprendere e sentirsi ingaggiati. Ovviamente sto parlando in particolare del gioco volto a fini di utilità, come negli approcci di *gamification*. In generale i ragazzi vogliono organizzazioni allegre, capaci di apprezzare la dimensione ludica integrandola creativamente con gli obiettivi e i compiti da svolgere.

C'è inoltre un tema di modalità. Le imprese da sempre preferiscono i linguaggi testuali (più burocratici), mentre i nuovi linguaggi sono multimediali. Comunicare bene ai nostri tempi implica la capacità di esprimersi nei canali digitali, assegnando la debita importanza alle nuove forme di comunicazione visiva. Anche qui i giovani sono più avanti. Gen Z e Millennial sono oltremodo abituati a scambiare messaggi testuali e visivi – o meglio visivi e testuali. La componente visiva della comunicazione nelle aziende è invece uno o due passi indietro. Le emoji, ad esempio, sono spesso ancora considerate una forma di comunicazione puerile, poco adatta al contesto lavorativo – laddove invece tutti abbiamo imparato a usarle nel privato per la loro efficacia nell'aggiungere ai testi una tonalità espressiva. Il loro utilizzo nella dimensione aziendale deve senz'altro essere appropriato, ma impedirlo è un atto di chiusura rispetto al quale i giovani possono sentirsi poco capiti. In fondo, tutto ha a che fare con un problema di *trust*. Un linguaggio più vicino a quello in uso fra le nuove

In fondo, tutto ha a che fare con un problema di *trust*. Un linguaggio più vicino a quello in uso fra le nuove generazioni serve a costruire una relazione di fiducia.

generazioni serve a costruire una relazione di fiducia. I giovani si aspettano più empatia e, in effetti, le imprese più attrattive per i nuovi talenti sono decisamente quelle più empatiche. Stando ancora sui codici visivi, questo si può rilevare pure nell'atteggiamento verso i linguaggi vestimentari; le organizzazioni tradizionali continuano a prediligere un abbigliamento rigoroso ma freddo, distante (giacca e cravatta, e l'equivalente per le donne), mentre le organizzazioni più avanzate e aperte al nuovo esprimono questo loro orientamento accettando codici vestimentari molto più liberi, colorati, prossimi a come ci si veste naturalmente fuori dall'ufficio. Tra i giovani, e non solo, la diffusione del remote working, spingendo per una migliore *work-life balance*, agisce nell'accentuare queste ultime preferenze.

Linguaggio per generare esperienze

Quanto alla terza funzione del linguaggio, essa ha natura performativa. Il modo in cui si parla favorisce, cioè, un certo tipo di azioni. Talvolta il linguaggio delle organizzazioni può essere

tale da condannare l'errore e, con questo, inibire la propensione a innovare. Una famosa frase di Einstein sostiene che "chi non ha mai fatto un errore non ha mai tentato qualcosa di nuovo". Quando i giovani in azienda sono messi nella condizione di essere dei soldatini obbedienti, cessano di innovare; occorre quindi che si lasci loro la possibilità di sbagliare. È anche un tema connesso alla Great Resignation. Molti nuovi talenti vanno via perché le organizzazioni non permettono loro di mettersi in gioco. Così, c'è il rischio che perdiamo le persone perché si annoiano; bisogna quindi creare maggiore spazio, cambiare il paradigma, consentendo a ognuno di cercarsi la sua nuova challenge.

Di nuovo, questo richiede autonomia e consapevolezza – e un legame di fiducia tra organizzazione e individuo. C'è anche una connessione col tema dell'imprenditorialità. Il modello attuale delle organizzazioni è troppo transazionale, bisogna cambiarlo in un modello basato sulla progettualità e la motivazione. I giovani devono attivarsi a prescindere dal fatto che un boss assegni loro compiti e obiettivi

dettagliati, serve che siano liberi di fare sense-making sul lavoro che fanno – e riescano a vedere la piramide nel mattone, a vedere la big picture. Oggi il dipendente (altro termine che viene da una logica passata) è in molti casi legato a una funzione periferica e obbligata, anche perché a volte la big picture è meglio tacerla. Invece ci vuole un linguaggio che spinga, più che alla semplice execution, all'elaborazione del pensiero. Occorre decisamente superare la vecchia concezione "l'informazione è potere, quindi non la condivido". Oggi questo per i giovani è oltremodo limitante, vogliono capire, vogliono sapere. Spesso, del resto, l'informazione arriva loro da altre fonti. Tutto deve andare verso una semplificazione, verso linguaggi meno burocratici e più naturali, più essenziali.

Lasciando spazio alla vocazione creativa dei dipendenti, riconoscendo i colleghi-imprenditori nelle organizzazioni, si può rendere le persone parte attiva del processo di costruzione del senso. Le organizzazioni che si danno il tempo e il modo per un *Great Rethink* e riescono ad adottare un linguaggio nuovo, in breve, costruiscono insieme un senso capace di portare dentro le persone e di proiettarle nel futuro.

Rosario Sica è Amministratore Delegato di OpenKnowledge (dal 2015 nel Gruppo BIP) di cui è stato socio fondatore nel 2008. È autore di libri e articoli sull'evoluzione delle tecnologie digitali, lo sviluppo organizzativo e la gestione dei processi di innovazione.