

L'ora dell'aperitivo

con



Angela De Rosa

Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni
e Profiler di Società di Scienze Comportamentali

La ricerca di “senso” sul lavoro: il *purpose* nelle Organizzazioni

Il bisogno di trovare un *senso* nel lavoro è qualcosa che vedo sempre più spesso nelle persone che incontro nel mio lavoro di Psicologa e Coach nelle Organizzazioni. Oggi le persone si stanno sempre di più interrogando sul Significato del proprio lavoro ed anche sullo Scopo stesso delle Aziende in cui lavorano.

Il *Significato* del lavoro, diventa quindi un tema importante, non solo per noi Psicologi che ci occupiamo di Organizzazioni, ma oggi, sempre di più, anche per i Leader e per tutte le persone che abitano le Aziende nei diversi mercati.

Il termine “Scopo” viene usato spesso nel linguaggio più comune ed è in genere riferito all’individuo. Che cos’è lo scopo individuale, il cosiddetto “*purpose*”?

Quando penso all’idea di Scopo individuale, mi riferisco al *significato* generale di ciò che conta nella vita di una persona, la consapevolezza di avere una “direzione”, avere la percezione di dare un “contributo”. Il *significato* che diamo alle nostre azioni, in generale, è strettamente legato al nostro Scopo nella vita. Ma a parte le definizioni, tutti noi sappiamo intuitivamente cosa si prova quando si ha uno Scopo: ci sentiamo energici ed allo stesso tempo “leggeri”, siamo ispirati, ci sentiamo più “vivi”.

Il *Purpose*, sembra quasi un problema “esistenziale”, ben lontano dal mondo aziendale fondato su concretezza, numeri, etc. Come si può collocare nel contesto del mondo del lavoro?

Il *Purpose* è certamente personale, ma le Organizzazioni giocano un ruolo cruciale nel poterlo esprimere. Questo

è un periodo in cui il mondo sta cambiando radicalmente, è già cambiato. Avere uno Scopo organizzativo autentico significa, da un lato, riflettere sull’impatto che la propria Azienda ha sul mondo ma, sempre di più, si tratta di avere chiaro l’impatto del proprio lavoro all’interno dell’Azienda. Le ricerche hanno dimostrato che avere uno Scopo durante lo svolgimento di compiti specifici porta maggiore produttività, anche quando il compito svolto non è in sé particolarmente edificante per il lavoratore.

Può spiegare meglio cosa intende? Vuol dire che posso trovare Senso e Significato anche in attività monotone e che non mi piacciono?

Per chiarire questo punto, vorrei utilizzare una breve storia che talvolta utilizzo in Azienda: “La storia dei 3 Spaccapietre.”.

“Durante il suo lungo cammino per raggiungere un lontano santuario, un pellegrino si imbatté in un’enorme cava dove alcuni uomini stavano scolpendo dei grossi blocchi di pietra. Gli uomini erano tutti sudati, pieni di polvere e visibilmente affaticati. Il pellegrino si avvicinò al primo uomo che batteva con fatica il martello sulla pietra e gli chiese: “Che cosa stai facendo?” L’uomo, molto irritato, gli rispose: “Non lo vedi? Sto martellando a fatica questa stupida roccia e non vedo l’ora di finire questo maledetto lavoro per tornarmene a casa”.

Più in là c’era un secondo spaccapietre ed il pellegrino gli rivolse la stessa domanda: “Cosa stai facendo?”. L’uomo, che sembrava più diligente ed interessato al suo lavoro, rispose: “Sto lavorando questo blocco di pietra per costruire un muro. È un lavoro molto faticoso ma lo faccio per mantenere la mia famiglia”.

Il pellegrino continuò a camminare e si imbatté in un terzo spaccapietre. Anche questi era molto stanco e sudato, batteva con fervore il martello sulla pietra scolpita egregiamente e di tanto in tanto si fermava per ammirare il suo lavoro. Alla domanda "Cosa stai facendo?" l'uomo sorrise e rispose con orgoglio: "Non vedi? Sto costruendo una Cattedrale!" e guardò in alto indicando la grande costruzione che stava sorgendo sulla cima della montagna".

In un mondo ideale, credo che ognuno svolga un lavoro il cui Scopo è chiaro e il Significato che ne traiamo è profondo. Ma spesso nella realtà non è così. In questo senso, i Leader sono chiamati a "rafforzare" l'esperienza dei dipendenti all'interno del contesto lavorativo.

Quindi c'è un legame tra Identità e Significato del lavoro?

Alcune ricerche ci dicono che circa il 70% delle persone definisce il proprio Scopo attraverso il lavoro che svolgono. Questo dato può apparire sorprendente, eppure sappiamo che, dare un Senso al lavoro (qualunque ruolo di svolga), ha il potere di farci sentire energici, ispirati e motivati o, viceversa, può farci sentire annoiati o stressati. Questo accade perché spesso il lavoro definisce una buona parte della nostra Identità e quindi la stessa percezione che abbiamo di noi stessi. Penso che la maggior parte di noi sarebbe d'accordo che non sono sempre solo gli stipendi che, alla fine, ci tirano fuori dal letto ogni singola mattina, di volta in volta, per anni e anni. In realtà ciò che spinge davvero, è proprio il Senso e il Significato, che diamo e che otteniamo da ciò che facciamo ogni giorno, è lo Scopo che raggiungiamo attraverso l'attività svolta, qualsiasi essa sia.

Ogni lavoro è caratterizzato dalla necessità di "fare" ma, sempre di più oggi, assume un Significato, uno Scopo più elevato. E di conseguenza, il lavoro e le diverse mansioni svolte, possono essere considerate mettendo in risalto non solo ciò che la persona "fa" ma anche ciò che consente al lavoratore di "essere."

Esiste un legame tra *purpose* e benessere organizzativo?

I Leader che creano ambienti più "significativi" contribuiscono al benessere dei dipendenti e dell'Organizzazione. Quello a cui si sta assistendo è che *significato*, *benessere* e *performance* vanno di pari passo e questo "trinomio"

va considerato dai Leader che vogliono migliorare le loro Aziende e la vita dei dipendenti che le abitano.

Sempre più persone si pongono domande come: "Cosa mi rende felice e integro? Cosa mi soddisfa veramente? Dove ho dato troppo di me stesso per avere poco in cambio? Qual è il contributo che porto con le attività che svolgo?".

Ma è davvero compito dei datori di lavoro tenere conto di questi "interrogativi" delle persone?

Questa è una domanda che spesso mi sento fare all'interno delle Aziende. C'è ancora una forma di "resistenza", da parte di alcuni Leader, nell'addentrarsi in questo genere di tematiche considerate troppo "personali, emotive, psicologiche" intese quindi come opposte a Valori considerati più essenziali per il business quali pragmatismo, razionalità, velocità.

La mia risposta a questa domanda resta un deciso: Sì. I Leader a capo delle Organizzazioni, non possono trascurare questo genere di tematiche. L'Era del contratto di lavoro, quando un lavoratore forniva servizi solo in cambio di un compenso monetario, è pressoché finita. Sempre di più i dipendenti auspicano una proposta di valore più orientata all'aspetto "umano": riconoscimento del loro valore, relazioni più profonde, un forte senso di comunità e un lavoro orientato allo scopo, sono essenziali per prosperare. Quanto più un datore di lavoro limita questi aspetti, tanto maggiore è l'intenzione dei dipendenti di andarsene.

Gli incentivi tradizionali, come gli aumenti e i bonus, sono una pura merce di scambio che non è più sufficiente. Sappiamo che un dipendente felice ed in equilibrio con se stesso e quindi con la propria vita, è decisamente più produttivo.

Possiamo parlare di una nuova esigenza del mondo del lavoro, tipica di quest'epoca?

Il bisogno di trovare un *senso* nel lavoro non è una novità. Già nel 1974, Studs Terkel nel suo libro *Working*, ha notato che i dipendenti più felici condividono una caratteristica comune e cioè danno al lavoro un Significato che va al di là della ricompensa più tangibile (stipendio, promozioni, benefit, etc.). Andando ancora più indietro nel tempo, ai tempi della Rivoluzione Industriale, il lavoro era intrinsecamente più significativo. La maggior parte

delle persone, lavorava insieme ad amici e familiari e poteva vedere concretamente l'impatto di questo lavoro sulla Comunità che li circondava. Lavoravi dove avevi vissuto e quindi il Significato del tuo ruolo era chiaro da vedere e sentire. Poi è arrivata la Prima Rivoluzione Industriale il lavoro è stato standardizzato per aumentarne l'efficienza. I posti di lavoro, i processi e i compiti ad essi associati sono cambiati radicalmente. Ma allo stesso tempo anche il rapporto che le persone avevano con il loro lavoro si è modificato. Il divario tra la loro vita lavorativa e la vita personale diventava sempre più grande e il lavoro stesso diventava sempre più alienante, man mano che ne veniva ridotta l'autonomia. Tutto questo ha reso più difficile per i lavoratori restare in contatto con il "significato" del proprio ruolo.

Nell'epoca attuale, il tasso di avanzamento tecnologico a cui stiamo assistendo e il suo impatto sul mondo del lavoro è senza precedenti. A questa evoluzione rapidissima già in corso, si è aggiunta la Pandemia che ha del tutto scompaginato le regole dell'abitare le Organizzazioni.

La Pandemia ha avuto un impatto sulla percezione di "senso" nel lavoro?

La Pandemia è stata un vero e proprio "catalizzatore" per elevare lo Scopo e i Valori personali. La Pandemia ha avuto un impatto drastico su ciò che i dipendenti si aspettano dalla loro esperienza lavorativa e su ciò che le Organizzazioni devono offrire affinché vogliano rimanere. Abbiamo assistito a un'incredibile fusione di due mondi: quello della casa e quello del lavoro. Penso che abbia portato alla ribalta la domanda: *"Che cosa significa esattamente il lavoro per me? Cosa devo ottenere da esso? È solo un assegno che facilita il resto della mia vita o è qualcosa di più?"*.

In una ricerca di Gartner svolta nell'Ottobre 2021 su più di 3.500 dipendenti in tutto il mondo, si rilevano 2 dati importanti: il 65% degli intervistati ha dichiarato che la Pandemia li ha portati a *"ripensare il posto che il lavoro dovrebbe avere nella loro vita"* mentre, il 56% ha dichiarato di *"voler contribuire maggiormente alla Società"*. Questo si traduce in un "esame di coscienza" per capire se ci si sente apprezzati nel proprio lavoro, se si sta dando un contributo utile o se si stanno semplicemente creando risultati per un'Organizzazione.

Parliamo delle nuove generazioni: qual è il Senso del lavoro nelle nuove generazioni?

I *Millennial* sono ancora più propensi a considerare il loro lavoro quasi come la loro "vocazione di vita". Ciò significa che, ancora di più, cercano nel lavoro che svolgono l'opportunità per contribuire a quello che credono sia il loro Scopo. È come se dicessero: *"Se non ha Senso per me, non sono disposto a sacrificare la mia vita personale."*

I giovani percepiscono fortemente la difficoltà di conciliare il lavoro con la vita privata e sono sempre meno disposti a rinunciare alle loro passioni. Non a caso, dal concetto di *work life balance* si sta passando al cosiddetto *work life integration*. Questa tendenza ha radici anche lontanissime nella storia, la ritroviamo infatti negli insegnamenti di Confucio: *"Fai quello che ami e non lavorerai un solo giorno della tua vita."*

Sta cadendo il mito del posto fisso?

Un recente sondaggio di Microsoft rivela che più del 40% dei lavoratori a livello globale sta pensando di lasciare il proprio impiego. Questo fenomeno, noto come la *Great Resignation*, è in atto anche nel nostro Paese. Parlando con i Leader di varie Organizzazioni, si rileva infatti sempre più spesso la difficoltà nel "far entrare e trattenere" i più giovani. Il posto fisso, secondo alcuni sondaggi, non è più in cima alla scala delle aspirazioni personali e professionali. Insomma, mentre una volta i nostri nonni e i nostri genitori si accontentavano perlopiù di lavorare per "guadagnarsi il pane", oggi i giovani (ma non solo loro) aspirano soprattutto ad un lavoro che li renda felici, appagati e realizzati. Non più solo "pane", quindi, ma *felicità* intesa non come un copione già scritta da qualcun altro, ma come qualcosa che si "scrive" con la propria mano, in base alle proprie attitudini e al proprio *purpose*.

Cosa possiamo dire a proposito Scopo dell'Organizzazione stessa? Come si collega allo Scopo individuale e perché è importante?

È importante perché, di fatto, è l'unica cosa che i Leader possano controllare. Le imprese esistono all'interno della Società e sono responsabili dei risultati che produ-

cono, buoni o cattivi che siano. Un allineamento tra lo Scopo dell'Organizzazione e quello dell'individuo porta grandi vantaggi alle Aziende. Un disallineamento tra *purpose* aziendale e individuale comporta una serie di conseguenze negative per le Organizzazioni, la più evidente è che si fatica a trovare persone da assumere così come diventa difficile trattenerle.

Arriviamo alla domanda cardine: come si crea un ambiente di lavoro "significativo"?

La risposta a questa domanda richiede un approfondimento ulteriore. Posso qui citare una ricerca McKinsey su dipendenti di 1.700 organizzazioni ha rilevato che, tra i molti modi in cui le aziende creano luoghi di lavoro significativi, spicca la capacità dei dirigenti di "collegare il lavoro quotidiano a un obiettivo più grande". Si è rilevato che la "direzione", ossia la capacità di dare ai dipendenti un chiaro senso di dove sia diretta un'Organizzazione è una determinante della salute organizzativa. È importante iniziare a porre l'accento sul "contributo" che la persona sta dando. E quindi spostare il focus da "cosa fare" e "come" farlo, al "perché" farlo.

Il bisogno di uno scopo si affievolirà nel futuro?

Ne dubito. La psicologia, le neuroscienze e la biologia sono tutti ambiti in cui esistono dati empirici che dimo-

strano i cambiamenti fondamentali nel comportamento umano causati dalla Pandemia. Il lavoro deve mettersi al passo.

Poi ci sono le nuove generazioni, il cui approccio al lavoro è fortemente *disruptive* rispetto al passato.

Inoltre, credo anche man mano che l'Intelligenza Artificiale avanza e che quindi ci "risparmia" di fatto alcune delle attività più prevedibili e monotone, avremo più opportunità per ricavare un vero significato da quelle parti del nostro lavoro che richiedono un maggiore "contributo umano".

In conclusione, quali riflessioni possiamo fare?

Il lavoro che scegliamo è una presenza importante nella nostra vita non solo in termini di tempo che gli dedichiamo ma anche in termini di impatto e quindi di Senso che ha su di noi. Viviamo in un'epoca in cui la sensazione condivisa è quella di essere diventati tutti più vulnerabili, è lo stesso contesto in cui ci muoviamo che è più vulnerabile. Basta accendere un Telegiornale per verificarlo. E le Aziende non sono ovviamente escluse da questo contesto. Credo che si debba iniziare a fare spazio a questa vulnerabilità anche sul posto di lavoro. Riuscire a dare un Significato alle nostre attività, essere *stick to the purpose*, può rappresentare quel "punto fermo" utile per darci equilibrio e benessere e garantire quindi anche quello delle Organizzazioni che abitiamo.