

Ripensare il modo con cui si lavora

■ *Intervista a Silvia Zanella*

Stare male per il lavoro non è normale. Non è normale avere relazioni malsane con capi e colleghi, non intravedere possibilità di carriera o di crescita, non essere retribuiti in maniera equa, identificarsi del tutto con quello che si fa, non avere la possibilità di esprimere le proprie idee o il proprio potenziale, non sviluppare competenze, non essere trattati da adulti, essere oggetti di abusi e molestie. Non è normale vivere in un ambiente di lavoro sviluppato, dove ogni occasione è buona per svalutare l'operato degli altri o frustrare le aspettative, o dover sottostare a competizioni estenuanti. Non è normale svegliarsi la mattina con il mal di pancia, non dormire di notte rimuginando su una discussione avuta in ufficio, perdere l'appetito pensando a una mail, portarsi sempre il computer in vacanza, non staccare mai. Non è normale essere perennemente in situazioni di stress 'cattivo', dover assumere psicofarmaci prima di una riunione importante da un cliente, essere vittime di mobbing, andare in burnout. Non è normale star male per il lavoro: tuttavia è la normalità".

di
**MAURO
CEREDA**

E' questo l'incipit di "Basta lavorare così. Come trovare un equilibrio felice fra vita e lavoro" (Bompiani), il nuovo libro di Silvia Zanella, consulente, giornalista, formatrice, esperta di risorse umane, con una lunga esperienza di lavoro in Italia e all'estero. Ne parliamo con l'autrice. Cominciamo dal titolo. Da dove nasce? Mi sono basata su una serie di testimonianze che ho raccolto negli anni, sia tra le aziende che tra i lavoratori e le lavoratrici, rispetto alla necessità di superare gli attuali modelli organizzativi e di leadership. C'è un forte disallineamento fra questi modelli e le esigenze e i vissuti delle persone, che genera notevole frustrazione, senza contare che anche le imprese da parte loro registrano forti cali in termini di attrattività, motivazione, produttività. Emerge quindi per entrambe le parti la necessità di ripensare il modo con cui si lavora, soprattutto per via degli sconfinamenti fra vita e lavoro che nel tempo si sono fatti molto più pesanti, ma anche per la pervasità della tecnologia. Assistiamo ad un cambio di prospettiva verso il

lavoro dal punto di vista valoriale ed economico perché a fronte di tanti sforzi e sacrifici non ci si sente felici e ripagati a sufficienza. Il potere d'acquisto generato dagli stipendi si è abbassato rispetto ad un tempo, così come le possibilità di carriera e il grado di soddisfazione: mettendo insieme tutti questi fattori sono arrivata al "basta" del titolo. Lei sostiene che è un "basta" costruttivo. In che senso? Nel senso che spesso sarebbero sufficienti pochi accorgimenti per rendere la vita quotidiana professionale delle persone più soddisfacente e motivante, una condizione questa che contribuirebbe anche a migliorarne la produttività. Insomma sarebbe interesse anche delle aziende andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti perché è ormai assodato che un ambiente di lavoro più sereno porta a risultati migliori. Invece c'è una grossa disattesa delle aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici, che non è solo di natura economica e contrattuale, ma anche di gratificazione personale: magari si ama il proprio lavoro ma non ci si sente ricambiati. Oltre a un inquadramento, delle opportunità di carriera e uno stipen-

dio al passo con l'Europa manca pure il segnale di attenzione, di apprezzamento, il "bravo", per semplificare la "pacca sulle spalle". E quindi cosa dovrebbero fare le aziende?

In linea generale direi che dovrebbero innanzitutto mettersi in ascolto, capire quali sono le esigenze dei propri dipendenti, per poi agire di conseguenza, anche sul piano organizzativo, modificando ciò che non funziona, portando miglioramenti. Poi, laddove è possibile, dovrebbero valorizzare l'unicità di ogni dipendente. Non è facile farlo né per le grandi imprese, molto strutturate, perché magari hanno volumi di assunzioni elevati e quindi è difficile dare attenzione al singolo, ma neanche per quelle piccole, perché spesso non hanno le persone formate per questo tipo di politiche. E' complicato, ma io credo che questo tipo di approccio potrebbe fare la differenza rispetto al bisogno di ognuno di sentirsi apprezzato e valorizzato. Una volta l'identità del singolo si sublimava in quella collettiva, o se vogliamo di classe: sono un operaio della Fiat! Oggi non è più così. C'è una responsabilità del management? Sicuramente. Il problema è che molti fra i manager ancora oggi in attività sono nati e cresciuti con una cultura aziendale che non contemplava questi aspetti, che non dava spazio alle emozioni e non prevedeva un'attenzione da parte delle imprese alle necessità che possono avere i dipendenti nella vita privata. Ci sono poi figure in posizioni di vertice molto competenti, brave a guidare l'azienda, che però non sono capaci di lavorare in team e faticano a valorizzare i propri collaboratori. Andrebbe fatta una formazione specifica anche su questi temi.

SILVIA ZANELLA BASTA LAVORARE COSÌ

Come trovare un equilibrio felice tra vita e lavoro



Lei si occupa molto di agevolare il reclutamento del personale. Cos'è cambiato nel tempo nelle valutazioni delle aziende? Negli ultimi anni si è cominciato a guardare al vissuto della persona, quindi non solo al titolo di studio, alle competenze e alle precedenti esperienze lavorative. Oggi si tiene conto anche di skills più trasversali che potrebbero essere traslate nella sfera pro-

fessionale e rivelarsi utili nel lavoro in team o nei rapporti con i colleghi e i superiori. Penso alle attività di volontariato o ai compiti di caregiver verso i genitori anziani. L'esempio più classico sono proprio le competenze femminili legate alla sfera della cura in senso ampio: ci si è resi conto che portano un valore aggiunto e possono essere reimpiegate con successo in azienda.