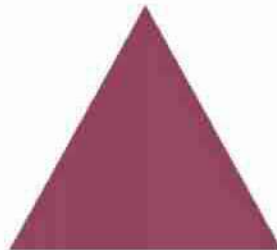
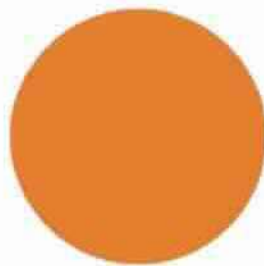


Nicola Castelli

WISEWORKING

*Prontuario eclettico
per un approccio saggio
all'esperienza del lavoro*



MensCorpore

INDICE

9	Prefazione
12	Introduzione
19	Capitolo 1 LAVORO
20	1. Identikit
28	2. Fattori umani
33	3. Aspettative
37	Capitolo 2 SAGGEZZA
38	1. Contesto
40	2. Attributi
45	3. Ergo?
47	Capitolo 3 SENSO
48	1. Strade perdute
51	2. Conditio sine qua non
55	3. Le tre prospettive di senso in ambito lavorativo
77	Capitolo 4 SOSTENIBILITÀ
78	1. Di cosa parliamo quando parliamo di...
79	2. Le dimensioni della sostenibilità
81	3. Le tre prospettive della sostenibilità lavorativa
97	Capitolo 5 INTERDIPENDENZA
98	1. Un mistero nascosto in piena luce
101	2. Una questione di relazioni
104	3. Le tre prospettive dell'interdipendenza in ambito lavorativo
124	Capitolo 6 EMPATIA
125	1. L'ingredeinte segreto
127	2. Orientarsi in terre straniere
133	3. Le tre prospettive dell'empatia in ambito lavorativo
146	Capitolo 7 ETICA
147	1. Una questione piuttosto scomoda
150	2. Quattro incommensurabili principi
155	3. Le tre prospettive etiche in ambito lavorativo

171	Capitolo 8 BEN-ESSERE
172	1. Un dettaglio che fa la differenza
174	2. Le sei sorgenti del ben-essere
179	3. Le tre prospettive del ben-essere lavorativo
209	Conclusione
211	Postfazione
217	Appendice
224	Bibliografia tematica di approfondimento
228	Ringraziamenti

PREFAZIONE

Di Carlo Tetsugen Serra

Sono un monaco zen, e potrebbe sembrare che il mio percorso non abbia nulla a che fare con il lavoro, inteso nel senso comune. Eppure, nello Zen, lavorare è pratica. Che si tratti di coltivare un orto o di programmare intelligenza artificiale, ogni gesto compiuto con presenza è parte della via.

Nel linguaggio zen, non parliamo tanto di 'spiritualità' come qualcosa di separato dalla vita quotidiana. Spirituale è tutto ciò che ci mette in relazione viva con la nostra saggezza originaria, con ciò che siamo davvero. In questo senso, l'antica espressione "*Ora et Labora*" può essere riletta così: *Ora* è la conoscenza profonda di sé e del mondo; *Labora* è la manifestazione di questa consapevolezza, in ogni momento della vita, compreso l'ambito lavorativo.

Possiamo dire che oggi il rapporto con l'esperienza lavorativa sta attraversando una crisi profonda. Negli ultimi anni sono emersi, con sempre maggiore chiarezza, fenomeni che segnalano un disagio crescente, o, forse, una progressiva disaffezione, nei confronti del lavoro inteso come punto di riferimento centrale nella costruzione del proprio senso di vita.

A mio avviso, questa crisi nasce da una separazione interiore: abbiamo trascurato la conoscenza profonda di noi stessi e, così facendo, abbiamo finito per attribuire al lavoro un doppio ruolo distorto. Da un lato lo abbiamo caricato dell'onere di fornirci un'identità; dall'altro, lo abbiamo vissuto come qualcosa di separato dalla nostra essenza. Ma quando il lavoro non è più in relazione con ciò che siamo, perde significato. E con esso si affievoliscono anche la motivazione, la gioia e il senso di appartenenza alla vita, e quindi anche al lavoro.

Per questo trovo molto interessante *Wiseworking*, che è molto più di un libro sul lavoro. È un invito a guardare l'esperienza lavorativa da una prospettiva più ampia e più vera, dove sempre alla base dovrebbe esserci la saggezza dell'essere umano. In un tempo in cui il lavoro rischia di ridursi a funzione, prestazione o affanno, questo libro ci propone invece un orientamento saggio e pratico: un modo diverso di stare nel lavoro, e dunque nella vita. Trovo questo libro particolarmente prezioso perché non pretende di spiegare o risolvere, ma piuttosto di stimolare domande più sagge. E come insegna lo Zen, porre buone domande è già un atto di consapevolezza.

In particolare, ho trovato illuminanti i capitoli dedicati all'interdipendenza e ai quattro incommensurabili (questi ultimi legati al tema dell'etica), che ci riportano al cuore della relazione tra essere umano e lavoro.

LAVORO E INTERDIPENDENZA. Nel pensiero buddhista, ogni cosa esiste in relazione. Nulla è isolato, nulla è separato. Così anche il lavoro non è mai solo 'un fare': è l'espressione concreta di un essere umano, delle sue qualità interiori, dei suoi pensieri, delle sue intenzioni. Lavoro ed essere umano non sono due realtà distinte, ma manifestazioni interdipendenti di un'unica totalità. Anche nel tempo dell'intelligenza artificiale, il senso profondo del lavoro continua a dipendere da chi siamo e da come stiamo nel mondo. Per questo, prima di 'pensare al lavoro', è necessario tornare all'ascolto dell'essere umano. Non come centro dell'universo, ma come parte viva di un tutto interrelato. Come suggerisce anche la fisica contemporanea, l'universo è un unico campo interconnesso.

In questa visione, la saggezza del lavoro non può essere separata dalla saggezza dell'essere umano. E la via dello Zen si muove proprio lungo questa interezza, dove non vi è separazione tra l'agire e l'essere.

ASCOLTO E I QUATTRO INCOMMENSURABILI. Se c'è un asset fondamentale, come forse lo chiamerebbe l'autore, è l'ascolto. Ma non un ascolto passivo o superficiale: si tratta di un ascolto profondo, radicale, che comincia da sé stessi e si estende agli altri e al mondo. Uno stato di presenza e apertura che precede ogni azione consapevole. In questo senso, è particolarmente significativo che l'autore includa nel libro i quattro incommensurabili della psicologia buddhista:

Gentilezza amorevole, o autenticità nella relazione

Compassione, intesa come presenza consapevole verso sé stessi e gli altri

Gioia, o entusiasmo nella connessione con la vita

Equanimità, capacità di accogliere la diversità e l'impermanenza

Queste non sono semplici virtù morali: sono pratiche interiori, strumenti di trasformazione personale, e quindi anche del nostro modo di lavorare e di entrare in relazione con il mondo.

Ecco perché considero *Wiseworking* un libro 'saggio': non solo per 'capire' i mille problemi della relazione interdipendente tra essere umano e lavoro, ma per iniziare a porre domande essenziali e vivere il lavoro in modo più saggio.

Perché porre domande sulla saggezza del lavoro significa, in fondo, porre domande sulla saggezza dell'essere umano.

E in questo cammino, come nella pratica zen, ogni gesto, ogni relazione, ogni parola può diventare parte della via.

*Non solo fatica,
ogni gesto può fiorire
saggezza nascosta.*
(Haiku Zen)

Carlo Tetsugen Serra
*Abate del monastero zen
Sanboji – Tempio dei Tre Gioielli*

INTRODUZIONE

Mi occupo da oltre vent'anni di consulenza, formazione e ricerca in ambito organizzativo. Nel corso del tempo ho avuto modo di studiare, dialogare e collaborare con realtà aziendali di ogni settore e dimensione: da piccole imprese a conduzione familiare a multinazionali iper strutturate, da chi offre servizi bancari a chi fa matrici in alluminio, passando per la Pubblica Amministrazione, il retail e la logistica. Il punto di vista, le lenti attraverso le quali ho osservato questi ecosistemi professionali sono quelle psico-sociali: i comportamenti agiti dalle persone quando sono chiamate a raggiungere un qualche risultato comune, le convinzioni che sorreggono quei comportamenti e le motivazioni che li orientano. Ho visto il mondo del lavoro e i modi di lavorare cambiare tanto e in tempo reale, sotto la spinta di istanze e trasformazioni provenienti da molteplici direzioni e ambiti: evoluzione dei mercati, innovazioni tecnologiche, crisi ambientali, tensioni politiche, esigenze sociali... La sequenza di eventi macroscopici e di portata globale che si sono avvicinati in un ristretto lasso di tempo (anche solo dagli anni '90 ad oggi) ha prodotto cambiamenti tanto profondi quanto repentini nelle nostre vite; ed essendo il lavoro una componente centrale della vita (non fosse altro che per la quantità di tempo che gli dedichiamo) era inevitabile che venisse coinvolto e, per certi versi, sconvolto da tutti questi avvenimenti. Sia come sia, possiamo dire che oggi il nostro rapporto con l'esperienza lavorativa sta vivendo una fase di crisi piuttosto acuta.

Da qualche anno a questa parte hanno iniziato a emergere e a essere identificati fenomeni sintomatici che segnalano un crescente disagio, o forse potremmo dire una progressiva disaffezione, nei confronti del lavoro come punto di riferimento, perno centrale intorno al quale costruire la propria esistenza. Il termine *'great resignation'*, salito ormai agli onori delle cronache, ha sintetizzato un netto aumento dei licenziamenti volontari iniziato in concomitanza della crisi pandemica da Covid-19 per poi successivamente intensificarsi. E sebbene l'espressione più corretta dovrebbe essere *'great turnover'* (nel senso che le persone cambiano occupazione, non smettono del tutto di lavorare), il dato statistico è inequivocabile: il desiderio di trovare impieghi più soddisfacenti si è fatto via via più impellente, o al contrario si è abbassata la nostra soglia di tolleranza nei confronti di condizioni lavorative disagevo-

li. Tanto è vero che un secondo fenomeno che ha iniziato a essere mappato è quello del *'quiet quitting'*, traducibile con *'tirare i remi in barca'*. Questa etichetta identifica una sorta di disinvestimento psicologico ed emotivo nei confronti della propria professione e dell'azienda dalla quale si è assunti. Non si ha la forza o l'interesse di cercare soluzioni e contesti alternativi e allora ci si limita a *'fare il minimo indispensabile'* senza alcun tipo di coinvolgimento affettivo o legame emotivo con capi, colleghi ecc., spostando le proprie energie possibilmente altrove (famiglia, sport, hobby...). Il quiet quitting diventa insomma una strategia per minimizzare i danni provocati da un ambiente vissuto come problematico, se non addirittura tossico*. Perché se c'è un tratto ormai distintivo e trasversale a pressoché qualsiasi contesto lavorativo è quello di essere percepito come stressante. Lo stress lavoro-correlato è un altro dei fenomeni-spia che evidenziano una situazione allarmante: i dati relativi alla diffusione sociale di questa condizione e dei suoi effetti sul fronte sanitario (spese mediche) e aziendale (costi produttivi) sono sempre stati in aumento da quando hanno iniziato a essere registrati, con una netta accelerazione dalla pandemia in avanti. Tant'è che quella specifica condizione di esaurimento psicofisico ed emotivo definita *'burn-out'*, fino a qualche anno fa tendenzialmente riscontrabile fra le professioni di cura (più esposte di altre ad un affaticamento complessivo della persona), ha ormai pervaso tutti i tipi di contesti organizzativi. La ciliegina sulla torta è un trend che, di primo acchito, sembra fin troppo estremo per essere vero: mi riferisco al crescente aumento delle persone che si definiscono *'attivamente disingaggiate'***, ovvero che non si limitano a tirare a campare dedicando meno energie possibili al lavoro, ma si adoperano intenzionalmente per sabotare, rallentare o in generale creare problemi alla propria azienda. Sentendosi in qualche modo offesi, traditi o sfruttati, decidono di vendicarsi contro quello che percepiscono come il loro carnefice e di danneggiarlo dall'interno, come una sorta di malattia autoimmune. Ora, se uniamo i puntini il quadro che emerge è tutt'altro che rassicurante e non può di certo essere ignorato. Anche se a dire la verità quel che rende lo scenario davvero inquietante è che mai come a partire dal periodo pandemico, perlomeno sul fronte organizzativo, si è assistito a un tale ampliamento della varietà di servizi di welfare a disposizione dei dipendenti; così come non si era mai fatto un uso tanto generalizzato di tele-lavoro (spesso chiamato impropriamente smart-working), tanto che oggi

* Come testimoniano i dati della ricerca 2025 condotta dall'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/osservatorio-hr-2025-dati/>

** Ricerca Gallup 'State of the Global Workplace 2025': <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

si parla normalmente di lavoro ibrido. E se alcuni potrebbero obiettare che molte aziende usano questa modalità col contagocce o comunque meno di quanto i dipendenti desidererebbero, va ricordato che, perlomeno in Italia, fino al 2020 era un'opzione quasi sconosciuta. Com'è mai possibile quindi che, proprio nel momento in cui si sono aperte ampie e inattese possibilità di rendere l'esperienza lavorativa più sostenibile e gratificante, i dati disegnano uno scenario così problematico? Che cosa è successo?

Le risposte potrebbero essere molteplici e l'analisi complessa perché i fattori in gioco sono stati e continuano a essere tanti e di vario genere, ma credo che non sbaglieremmo se attribuiamo il ruolo di catalizzatore principale di molti fattori alla crisi pandemica. Il Covid-19 è oggi un ricordo che a molti di noi appare lontanissimo, quasi remoto, come se a malapena sembrasse vero. Non c'è nulla di strano in tutto questo, trattiamo quell'esperienza come facciamo con tutti gli eventi traumatici in cui abbiamo la sfortuna di incappare: la nostra mente cerca di rimuoverli. E di evento traumatico certamente si è trattato, avendone tutte le caratteristiche: si è presentato in modo inaspettato, ci ha messo in una condizione di pericolo concreto, avevamo la sensazione di essere inermi al suo cospetto e ha modificato in modo repentino, significativo e tendenzialmente doloroso le nostre abitudini. Possiamo quindi dire che è stato un trauma collettivo, che ci ha messo di fronte a due 'verità' poco piacevoli: la prima è la nostra fragilità, il fatto che non solo non siamo immortali (illusione che socialmente coltiviamo con il culto della giovinezza) ma che basta un virus invisibile per mandarci al creatore dall'oggi al domani; la seconda è la nostra finitezza, cioè l'impossibilità di avere il controllo della realtà e di essere padroni del nostro destino.

È come se ci fossimo trovati d'improvviso piccoli e inermi di fronte a un flusso di eventi molto più grande di noi. Flusso di eventi che ci ha costretto a fermarci fisicamente, a chiuderci in casa e avere grossi limiti di movimento per mesi. E a quel punto non abbiamo avuto alternativa che fare i conti con noi stessi, con la nostra vita e in particolare con i suoi aspetti meno gratificanti. Non è quindi un caso che il lavoro sia per molti finito sul banco degli imputati: quanti potevano dirsi davvero soddisfatti della propria occupazione? Felici e realizzati sul fronte professionale? Eppure, per gran parte di noi, quella lavorativa è la dimensione che occupa la maggior parte del tempo della vita adulta, spesso andando oltre i confini formalmente concordati. Ma se quella vita si rivela così effimera e il futuro ben poco roseo (emergenze climatiche ed energetiche, tensioni internazionali, veri e propri conflitti bellici...), chi

me lo fa fare di sopportare una situazione che non mi piace, in cui non mi sento apprezzato o apprezzata, che mi restituisce poca o nessuna gratificazione? Questo tipo di domande e dilemmi hanno probabilmente iniziato a insinuarsi e mettere radici in molti di noi facendo detonare una polveriera di perplessità e fatiche che si erano accumulate nel tempo ma che fino a quel momento erano state contenute dalla routine, dalla forza d'inerzia che la pandemia ha spezzato bruscamente. Da qui l'apparizione o l'intensificazione dei vari fenomeni descritti, che come detto con la fine dell'emergenza non solo non sono rientrati ma hanno subito un ulteriore incremento.

Per avere una visione completa della situazione però, al processo descritto dobbiamo aggiungere due ingredienti cruciali, il primo dei quali ha a che fare con un tema generazionale: se questa crisi esistenziale ha coinvolto chi già lavorava (quindi Baby Boomer, Generazione X e Millennial), i più giovani (Generazione Z) avevano una concezione già parecchio disillusa del rapporto con il mondo del lavoro al quale si stavano affacciando. Essendo cresciuti all'ombra della crisi economica di fine anni '10 e non avendo mai vissuto un periodo di prosperità sociale e 'prospettive luminose', la disponibilità al cosiddetto sacrificio e la propensione a creare legami professionali di lungo periodo era ed è molto più bassa di quella che avevano i loro fratelli maggiori, i loro padri e ancor di più i nonni. Viceversa, l'aspettativa di abitare contesti lavorativi rispettosi del benessere personale e della vita privata e in cui esprimere la propria individualità è molto più alta. Questa congiuntura non ha fatto altro che amplificare la portata della crisi che stiamo vivendo, perché la maggior parte delle aziende non erano e non sono pronte ad accogliere persone che proiettano su di loro questo tipo di attese, finendo per deluderle. C'è poi un ulteriore tema, che diventerà sempre più rilevante: la questione demografica. L'Italia è un Paese in cui l'età media della popolazione è fra le più alte al mondo e la natalità è in calo da decenni^{***}. Questo vuol dire che il numero di persone che escono e usciranno dal mercato del lavoro non sarà sostituito adeguatamente da coloro che vi entrano. Si creerà, in parte è già così, uno squilibrio fra la richiesta di manodopera e la forza lavoro disponibile, laddove quest'ultima in modo del tutto eccezionale si troverà ad avere un potere negoziale progressivamente maggiore. Ciò significa che non sono soltanto gli individui a vivere una crisi profonda del loro rapporto con l'esperienza lavorativa, ma anche le organizzazioni si trovano nella condizione di dover ripensare l'esperienza di lavoro che offrono se vogliono risultare

^{***} Dati ISTAT 2023: https://www.istat.it/it/files/2024/03/Indicatori_demografici.pdf

attrattive per i potenziali futuri dipendenti e meritevoli di fiducia per quelli che già ne fanno parte. Per tutti questi motivi è ragionevole supporre che ci troviamo probabilmente alle porte di una nuova rivoluzione della progettazione e prima ancora della concezione del lavoro, simile e forse ancora più radicale di quelle precedenti. Dal punto di vista organizzativo, dall'inizio del '900 ad oggi vanno ricordati, tra gli altri, almeno tre passaggi cruciali:

Lo '*scientific management*' o '*organizzazione scientifica del lavoro*' teorizzata e applicata da Frederick Taylor nei primi anni del XX secolo, che in sostanza segna la nascita della produzione industriale moderna e ha come principale obiettivo la standardizzazione dei processi per guadagnare velocità e volumi;

Il cosiddetto '*toyotismo*', un approccio produttivo orientato al miglioramento della qualità e il contenimento dei costi grazie alla progressiva riduzione di errori e sprechi, messo a punto in Giappone a partire dalla fine della seconda guerra mondiale e poi esportato in tutto il mondo con l'etichetta di '*lean production*';

Lo '*smart working*', concepito e sperimentato in Olanda alla fine degli anni '90, che grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali e soprattutto all'avvento di internet (il *World Wide Web*), mette in discussione il vincolo della compresenza fisica dei lavoratori in un medesimo luogo e sposta l'attenzione dal numero di ore dedicate all'attività lavorativa (approccio quantitativo) al raggiungimento degli obiettivi assegnati (approccio qualitativo).

Tralasciando il fatto che lo smart working, nella sua accezione originaria o nelle forme spurie che ha assunto, è di fatto applicabile solo a certe tipologie di professioni e aziende, possiamo riconoscere in questi passaggi una traiettoria abbastanza chiara, che si regge su due spinte: da una parte quella di delegare il lavoro alle macchine, per diminuire la fatica, aumentare la velocità di produzione e ridurre gli errori. Siamo partiti dalla dimensione squisitamente muscolare per poi pian piano coinvolgere anche quella cognitiva, fino ad arrivare alle più recenti forme di intelligenza artificiale. Con la galoppante convinzione che un bot possa ragionare meglio di un essere umano. L'altra spinta (meno trasversale e più settoriale) riguarda invece l'esigenza di trovare forme e formule che agevolino un maggior equilibrio fra vita lavorativa e vita privata. Ad alimentarla sono le crescenti aspettative di

benessere nate in seno alle società occidentali, che fanno però da contraltare agli alti livelli di stress tipici di contesti organizzativi sempre più esigenti in termini di flessibilità, complessità e relazionalità. Se infatti sono macchinari e computer a svolgere le mansioni più faticose e dispendiose in termini di tempo, il contributo richiesto all'uomo si sposta sul fronte della collaborazione, del coordinamento, del problem solving e dell'innovazione. Queste però sono *'attività'* molto esigenti sul piano psicologico ed emotivo e se mal gestite portano facilmente e velocemente a quello stato di esaurimento di cui abbiamo parlato. La sensazione insomma è che si sia arrivati ai limiti di una parabola che, al netto delle rivoluzioni sopra menzionate, non ha mai messo in discussione la centralità del prodotto e del profitto. Fino a oggi infatti tutti i cambiamenti che l'esperienza del lavoro ha attraversato hanno sempre avuto come principale finalità l'aumento della produttività e della redditività: le migliorie, le innovazioni, le riformulazioni, le trasformazioni miravano soprattutto a generare benefici e vantaggi economici all'organizzazione e ai suoi *'portatori di interessi'*. Il che è perfettamente coerente con il modello di sviluppo che le società occidentali o occidentalizzate hanno sposato. Senonché l'effetto collaterale di questo paradigma implicito è stato il progressivo svuotamento di significato percepito da coloro che vivono l'esperienza del lavoro: lavoro inteso come processo quotidiano, come impiego direzionato di energie fisiche, emotive e mentali a cui viene dedicata una larga fetta del proprio tempo vita. E siccome, volente o nolente, è anche attraverso questo processo che si costruisce il nostro senso di identità, ecco che si sono create le condizioni per la crisi esistenziale in cui ci troviamo immersi.

È sulla scia di tutte queste considerazioni che, insieme a Marco Leonzio e Luca Quaratino (gli amici e colleghi con i quali ho fondato MensCorpore), abbiamo iniziato a ragionare intorno al concetto di *wiseworking*. La sensazione netta, maturata in anni di dialogo con le imprese e con le persone che le abitano, è che sia arrivato il momento di immaginare un approccio all'esperienza del lavoro che riparta dall'essere umano e dai suoi bisogni fondamentali: quelli basilari, legati alla sopravvivenza, ma anche quelli più profondi e non meno rilevanti. Ciò non significa dimenticare o sminuire l'importanza della sostenibilità economica, ma affiancare questo criterio ad altri, altrettanto importanti. Ecco perché abbiamo deciso di evocare la categoria della saggezza, che ci è sembrata coerente con l'intento dal quale siamo partiti: mettere in connessione spunti, esempi, idee e considerazioni provenienti da più ambiti dando loro chiavi di lettura fertili e una traduzione il più concreta possibile. L'auspicio è quindi che il libro possa essere il punto

di partenza per un dialogo che esca dalla pagina e si faccia relazione viva. Crediamo che oggi come non mai ci sia bisogno di prendersi del tempo per riflettere collettivamente e seriamente sul tema del lavoro, integrando punti di vista, vissuti, difficoltà e sperimentazioni. Alla ricerca di forme più sagge d'intenderlo e viverlo, qualunque cosa ciò significhi. Se questo volume sarà l'occasione e lo strumento per alimentare un confronto costruttivo, l'impegno profuso per pensarlo e scriverlo sarà stato ben speso!