Cristiano Carriero

Presenza

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Cristiano Carriero

Presenza

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Isbn: 9788835178804

Copyright © 2025 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Silvia Zanella* pag. 9

Introduzione
Se cambia il campo da gioco, cambia la partita » 11

1. Presenza e assenza
Lavoro, ergo sum » 16

1. La presenza non ammette compromessi? » 17
2. Solitudine e presenza » 21
3. Ti fidi di me? Il ruolo della fiducia nella costruzione di una presenza rilevante » 25
4. La comunicazione come ponte » 30
5. Come essere presenti online: questione di educazione » 33
6. Dal reale al virtuale e ritorno » 36
7. Costruire la reputazione in presenza e online » 38
8. Quanto siamo rilevanti sui social? » 40
9. Che cosa fai è che cosa sei? » 44
10. L'anagrafe è un ufficio snobbato dal talento » 48

2. La presenza come coinvolgimento
Le nuove regole del gioco pag. 56
1. Vicini o prossimi? » 57
2. Più squadra che famiglia » 63
3. Di gran carriera » 72
4. Se il lavoro è una trappola » 75
5. La complessità e il valore della leadership emotiva » 84

3. La presenza come guida
La presenza è nulla senza controllo? » 88
1. La nuova leadership nell'era del lavoro ibrido » 89
2. Quando manca un leader » 102
3. Come mitigare il peso dell'assenza: la presenza strategica » 106
4. Il significato della delega » 107
5. La pretesa di sapere che cosa stanno facendo i nostri collaboratori e le nostre collaboratrici » 110
6. La strategia di nuovo al centro: urgente o importante? » 113

4. La presenza come presentismo
Sempre qui, sempre ora » 116
1. Presentismo e atto di presenza: il presidio dell'ufficio e l'iperconnessione » 117
2. La generazione non presentista (e il costo della gavetta) » 122
3. Ripensare il valore del lavoro » 125
4. Una pericolosa dicotomia » 127
5. La terza via » 131
6. Dalla scissione all'integrazione » 137

5. La presenza come presidio
L'importanza di avere cura pag. 140
1. In equilibrio tra autonomia e responsabilità » 141
2. Che cosa significa "presidiare" nel contesto moderno? » 143
3. La dimensione umana del presidio » 144
4. Avere cura del ben-essere in azienda » 146
5. Alla ricerca della felicità » 155
6. Quello che i giovani non dicono » 157
7. I grandi temi di oggi » 159
8. Il talento è ovunque, l'opportunità no » 168

Le domande della presenza » 173

Ringraziamenti » 175

Letture consigliate » 177

Prefazione

di *Silvia Zanella*

La parola "presenza" ha assunto nuovi significati nel contesto professionale contemporaneo, spesso in contrasto con l'idea di "assenza" legata al lavoro da remoto. Tuttavia, oggi non si tratta solo di essere fisicamente presenti, ma di essere rilevanti, coinvolti e autentici, sia in persona sia virtualmente. Questo libro di Cristiano Carriero, nono titolo della collana "Voci del lavoro nuovo", esplora le diverse dimensioni della presenza nel lavoro odierno, offrendo una guida per affrontare le sfide e le opportunità di un mondo sempre più ibrido.

Partendo dal concetto di presentismo, la tendenza a essere sempre connessi, che può portare al sovraccarico e a una riduzione della produttività, l'autore e imprenditore invita a riflettere sull'equilibrio tra presenza fisica e benessere personale, promuovendo una cultura lavorativa che valorizzi la qualità delle interazioni.

Successivamente, si analizza come la leadership nell'era del lavoro ibrido richieda una nuova forma di presenza, basata su fiducia, empatia e capacità di dare voce ai collaboratori. Carriero dimostra che una presenza autentica non si misura esclusivamente con la vicinanza fisica, ma attraverso la qualità dei rapporti umani e la capacità di creare un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, anche in contesti completamente re-

moti. Inoltre, invita a vedere la presenza non solo come un obbligo, ma come un'opportunità preziosa per costruire relazioni significative e contribuire al benessere collettivo.

L'attenzione alle esigenze delle persone si dimostra in varie dimensioni, on e offline, e in tutte la presenza emotiva e relazionale è fondamentale per costruire team coesi e motivati.

Il volume propone strategie per migliorare comunicazione e collaborazione, evidenziando l'importanza di ascoltare attivamente e creare spazi di confronto aperti e sinceri.

Grazie alla voce nuova di Cristiano Carriero e a FrancoAngeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro con una maggiore presenza.

Introduzione
Se cambia il campo da gioco, cambia la partita

Che cosa vuol dire oggi essere "presenti" e perché per molte imprese questo concetto è legato esclusivamente all'idea di recarsi ogni giorno nel luogo di lavoro e uscire dall'ufficio, nella migliore delle ipotesi, dopo otto ore? Rispondere "presente" ricorda, a molti e molte di noi, l'appello a scuola. Era un modo per dire: "Anche oggi mi sono svegliato, vestito, e ho fatto in tempo ad arrivare prima che la campanella suonasse". È anche per questo che di solito parliamo di presenza "fisica", come se l'essere in un posto fosse di per sé una condizione sufficiente.

È passato molto tempo dai giorni della scuola e il lavoro è cambiato; si sta creando un solco, destinato ad allargarsi negli anni, tra le aziende che continuano a pensare che esista un solo luogo, chiamato ufficio, dove svolgere la propria attività e le imprese che favoriscono il remote working e politiche di lavoro agile e smart.

Ma entrambe le visioni hanno pro e contro, oltre a innumerevoli sfumature nell'interpretazione della parola "presente". Che racchiude in sé anche il tempo che viviamo, quello del qui e ora.

È una questione che non può limitarsi soltanto alla distinzione fra lavorare da casa e l'avere una postazione in ufficio. Quando ho iniziato a lavorare io, quasi vent'anni fa, le scrivanie angolari – quelle più lunghe e spaziose – erano il simbolo

di un certo potere e di una autorevolezza che spesso sconfinava nell'autorità. Allo stesso modo, la presenza sfociava nel presentismo che oggi ritroviamo in forma diversa nell'iperconnessione, nel primato sociale che molti di noi danno al lavoro, nella pretesa di sapere che cosa stanno facendo i nostri collaboratori e le nostre collaboratrici, nella metafora della "doppia spunta blu di WhatsApp" che alle nuove generazioni mette ansia al pari di una telefonata a freddo, senza preavviso.

Come siamo arrivati a questo? La convinzione di poter controllare tutto, la pretesa di sapere sempre se i nostri messaggi sono stati letti e recepiti sono tipiche di una certa leadership, e hanno portato a conseguenze che sono sotto gli occhi di tutti: la contabilizzazione delle giornate, delle ore, dei minuti di lavoro e il conseguente pensiero di poter sostituire gli uomini e le donne con l'intelligenza artificiale.

Tali dinamiche hanno un impatto fortissimo sull'economia del lavoro e non solo.

Lo hanno sull'economia delle città, con alcune grandi metropoli che diventano meno sostenibili e, di conseguenza, meno ambite, e piccoli borghi che aspirano a diventare nuove "valley".

Lo hanno sulla mobilità, grazie all'idea delle città dei 15 minuti, un modello di pianificazione urbana che punta a rendere i centri urbani più vivibili e meno impattanti sull'ambiente, mettendo i servizi a portata di mano dei cittadini e favorendo gli spostamenti a piedi o in bicicletta rispetto a quelli in automobile.

Lo hanno persino sul welfare, con incentivi che non si limitano più soltanto ai buoni pasto e alla mensa aziendale, ma coinvolgono le sfere del benessere fisico e di quello psicologico dei dipendenti. La settimana da quattro giorni è già realtà per alcune imprese, così come la flessibilità degli orari lavorativi e la possibilità di svolgere i propri compiti da luoghi diversi e in alcuni casi anche da Paesi differenti dall'Italia.

Quando parliamo di smart working viene naturale dare per scontato che possiamo lavorare da remoto da qualsiasi posto. Ma non è proprio così. I progetti di job portability sono, a oggi, avan-

guardia pura. Ci sono imprese che danno ai propri dipendenti e collaboratori la possibilità di lavorare all'estero fino a 20 giorni all'anno. Le scelte delle *aziende* hanno un impatto su tutta l'economia.

Basti pensare a quella volta in cui ci è stato chiesto a gran voce, e con appelli accorati, di tornare in ufficio perché i ristoranti erano in crisi[1]. O di ricominciare a viaggiare per un'ora di riunione.

Le valutazioni che dobbiamo fare non vanno soltanto nella direzione dell'una o dell'altra tesi, quindi non aspettatevi di leggere un pamphlet che supporti una delle due posizioni.

Esistono organizzazioni diverse, professionisti, professioniste e persone differenti. Sappiamo benissimo che oggi, per la Generazione Z, la scrivania – anche quella a "elle" – è uno status symbol meno rilevante rispetto al passato. Così come ambire a un ufficio con il proprio nome ben in vista sulla porta. Una di quelle cose che, a noi GenX, faceva venire voglia di chiamare i genitori a casa e dire: "Mi sono sistemato, ho il mio ufficio, sulla targhetta c'è scritto 'dottore'!".

Nessuno ci ha mai istruito sul diritto all'assenza.

Un po' perché i mezzi per raggiungerci erano limitati – quando i miei genitori non erano in ufficio, al massimo c'era qualcuno che si appuntava il nome di chi li aveva cercati –, un po' perché una certa cultura non prevedeva la possibilità di tenere distinte la dimensione privata da quella professionale.

Presenza parla, per differenze e affinità, del rapporto fra se stessi e motivazioni, competenze, bisogni, sogni, ambizioni e conflitti di natura sia individuale sia lavorativa. Di invasione e di integrazione, di bilanciamento e disequilibrio, di confini e sconfinamenti.

È anche attraverso il lavoro che entriamo nel mondo e lo abitiamo.

La bellezza è la soddisfazione di fare qualcosa di grande, insieme (*essere presenti, insieme*), di riconoscersi e riconoscere nel la-

[1] "Sala: 'Parte della città è ferma per chi lavora da casa'", *Il Giorno*, urly.it/315bz-, ultima consultazione 17 febbraio 2025.

voro uno scopo. Se il campo da gioco è cambiato, è mutato anche l'approccio di un'intera generazione al lavoro, ai suoi miti, ai suoi valori, agli stessi stereotipi di cui sopra. Un giovane può fare un'enorme fatica a entrare in certi meccanismi professionali, lo sappiamo. Ciò che ancora non capiamo, però, è che dobbiamo acquisire consapevolezza, è che abbiamo il compito di analizzare questi mutamenti per proporre soluzioni e nuovi modelli, anche sperimentali. Quella che veniva chiamata – con un termine anacronistico e dal quale prendo le distanze – "gavetta" consisteva anche nell'esperienza che derivava dall'ascoltare una telefonata di lavoro della propria responsabile, dall'assistere a una riunione da lontano anche quando non eravamo direttamente interessati, dall'andare a pranzo fuori con il team o a bere un caffè alla macchinetta con i colleghi.

Momenti non sostituibili dai caffè virtuali su Zoom o su Teams che hanno contribuito soltanto a riempire i vuoti di un lockdown ormai remoto, ma al quale dobbiamo dare il merito di aver accelerato il processo, che forse oggi sarebbe ancora lontanissimo, di riconsiderazione del legame tra le parole "presenza" e "fisica".

Viviamo un'epoca che ci mette di fronte a un paradosso. Da una parte, i giovani talenti che, per i primi anni di lavoro, non possono permettersi l'investimento – perché di questo si tratta – della grande città, con affitti sempre più cari e un costo della vita non sostenibile. Volete dei numeri? Eccoli: con una media di 1.300 euro di canone mensile per un monolocale, la cifra spesa per l'affitto e le spese di casa può superare lo stipendio, specie al primo impiego[2].

Dall'altra, la necessità di non restare isolati nella propria camera, magari privi di un secondo monitor, di una sedia ergonomica, oltre che di un wi-fi all'altezza delle tante call – *che idea ci facciamo di un collega, di un cliente o di un candidato con una connessione pessima?* –, dei file da caricare sui server

[2] "Caro affitti per studenti: Milano supera tutti con 1.311 euro per un monolocale. A Roma prezzi raddoppiati: ne servono 1.078", *Corriere della Sera*, urly.it/31511t, ultima consultazione 18 febbraio 2025.

cloud. La velocità d'esecuzione, spesso dovuta a un computer moderno e a una connessione veloce, diventa un fattore competitivo lasciato alle scelte del singolo professionista e non dell'impresa. Il tema della presenza, e nelle pagine del libro daremo un nuovo significato a questa parola, sarà dirimente anche per valorizzare, trattenere e attrarre nuovi talenti.

Dove sceglieranno di andare i migliori? Nelle aziende che li costringono a timbrare un cartellino ogni mattina o in quelle che gli permettono di lavorare in venti Paesi diversi del mondo? Dove è richiesta la conoscenza di una lingua o dove ci sono progetti di welfare che li spingono a lavorare una settimana in un Paese straniero per impararla? Sceglieranno un'azienda dove poter crescere o una nella quale dopo tre anni si ritroveranno esattamente allo stesso punto?

Sono ancora pochi i professionisti e le professioniste che scelgono di andare o non andare in ufficio a seconda dell'agenda della settimana. E, così, capita di vedere persone in azienda a fare call per tutto il giorno, magari parlando *addosso* ad altre persone che a loro volta sono lì a fare call e brainstorming su Teams, ognuno da casa propria. Che, intendiamoci, non è un male a prescindere.

Ma un grande controsenso sì.

Tendiamo a essere poco lungimiranti anche in merito al lavoro ibrido: chiedere a un dipendente di *presenziare* in ufficio almeno tre giorni a settimana non risolve una delle problematiche principali di un lavoratore. È un benefit, indubbiamente, ma costringe a vivere nella città in cui ha sede l'azienda. E solo le grandi aziende stanno iniziando ad aprire sedi in luoghi diversi dalle metropoli del Nord, perché hanno capito che non ci sono più le condizioni per far migrare tanti talenti. È quello che abbiamo fatto per tanti anni senza mai lamentarci, un po' perché non avevamo alternative, molto perché mettevamo il lavoro in cima alle nostre priorità, compresa quella del posto in cui decidevamo (o accettavamo) di trascorrere la nostra vita.

Il campo da gioco è cambiato ed è iniziata un'altra partita.

Adesso è il momento di capire come va giocata.

capitolo 1

Presenza e assenza
Lavoro, ergo sum

"Signor Zuckerberg, ho la sua completa attenzione?". "No".

David Fincher, *The Social Network*[1]

assènza s. f. [dal lat. *absentia*]. – L'essere assente da un luogo in cui uno dovrebbe trovarsi o si trova abitualmente: *a. dall'ufficio, dal lavoro, da una riunione*; *tornò dopo lunga a.*

1. La presenza non ammette compromessi?

Chiudete un attimo gli occhi e ripensate al vostro primo giorno di scuola.

Il grembiule che profuma di nuovo, la foto di rito con la cartella che ritroverete anni dopo in un album di famiglia, il suono della campanella. E allora via, pronti per cominciare: sul banco il diario, il sussidiario e l'astuccio con tutte le matite dalla punta temperata a lucido. Fino a questo momento, il vostro nome ha avuto importanza per i vostri genitori, per i non-

[1] Fincher D., *The Social Network*, 2010.

ni, per gli amichetti. È stato un vezzeggiativo, un diminutivo, un modo per rimproverarvi.

Quando mia madre diceva "Cristiano", per intero, sapevo che non avevo scampo, che stava per arrivare un rimprovero di quelli severi: niente sconti per i richiami, l'anagrafe è una cosa seria.

Ma chi aveva mai pronunciato il mio cognome ad alta voce prima del primo giorno a scuola? Chi l'aveva mai letto, chiedendomi di alzarmi in piedi e dimostrare agli altri, ad alta voce, che ero lì?

È un giorno di settembre del 1985 quando rispondo per la prima volta "Presente" per significare che mi trovo fisicamente in classe, nessun'altra possibilità: esserci o non esserci.

Novello Amleto, lontano dai dubbi e dai problemi esistenziali.

La maestra legge i nostri nomi ad alta voce e, a turno, scandendo il tempo, ognuna e ognuno di noi si alza per confermare che siamo lì, presenti al dovere e a noi stessi.

"Abbrescia, Albrizio, Amoruso, Carriero, Cassano...".

Tutti presenti, fino a quando nella classe non cala il silenzio.

Un cognome risuona nel vuoto in una delle aule dell'Istituto Margherita. Viene ripetuto due volte, mentre noi ci guardiamo perplessi, cercando un compagno che non c'è o che, forse, è distratto. Talmente tanto da non rispondere al suono più conosciuto, quello del proprio nome. La maestra si limita ad annotare sul suo registro che quel bambino è assente. Dopo qualche giorno, è diventata un'abitudine: ogni volta che l'insegnante arriva a metà registro e dice "Marchegiani", tutta la classe risponde in coro "Assente".

Ma nessuno, fino alla fine del quadrimestre, si chiese davvero che fine avesse fatto quel bambino e perché non fosse lì con noi.

Si chiamava Giulio, ma non è questo il momento di raccontare la sua storia.

Avanti veloce di qualche anno: siamo cresciuti e per molti di noi l'appello è stato sostituito dal timbro sul cartellino o dal passaggio del badge che segnalano la presenza di lavoratori e lavoratrici in azienda. Per molto tempo, abbiamo assegnato al verbo "lavorare" il significato di recarsi in uno spazio fisico e svolgere materialmente una serie di azioni. D'altra parte, il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL), introdotto in Italia nel periodo fascista, dal 1941, prevede che l'azienda chieda a lavoratrici e lavoratori di essere fisicamente in uno spazio specifico per un numero di ore definito[2]. Questo ovviamente continua e continuerà a essere vero per tutte le professioni manuali.

È necessario scriverlo, per delimitare con onestà il perimetro delle riflessioni che troverete in questo libro, anche se con la consapevolezza che tutto sta cambiando. Non vi nascondo di essere rimasto affascinato dalla notizia del primo intervento di chirurgia robotica a distanza per asportare un tumore al rene[3]: durante la 21esima riunione annuale

[2] In base al decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 il contratto di lavoro può essere a tempo pieno o a tempo parziale. Leggiamo sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: "... orario normale: è fissato in 40 ore settimanali. I contratti collettivi di lavoro, però, possono stabilire una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno. I CCNL sono consultabili attraverso l'Archivio Nazionale dei contratti collettivi di lavoro del CNEL.

Orario massimo: è stabilito dai contratti collettivi di lavoro, ma la durata media dell'orario di lavoro non può in ogni caso superare, per ogni periodo di sette giorni, le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario. Tale durata media dell'orario di lavoro deve essere calcolata con riferimento a un periodo non superiore a quattro mesi, ma i contratti collettivi di lavoro possono elevare detto limite fino a sei mesi ovvero fino a dodici mesi per specifiche ragioni obiettive, tecniche o inerenti all'organizzazione del lavoro". Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "Orario di lavoro", urly.it/315ba8, ultima consultazione 6 luglio 2024.

[3] "Il primo intervento di chirurgia robotica a distanza per asportare un tumore al rene è stato eseguito da un italiano", *Il Fatto Quotidiano*, urly.it/315c0f, ultima consultazione 11 dicembre 2024.

della Società Europea di Urologia a Bordeaux, in Francia, il medico italiano Alberto Breda ha eseguito un intervento transcontinentale su un paziente di 37 anni ricoverato in un ospedale cinese. A differenza di quanto accade di solito durante gli interventi che solitamente vengono trasmessi in diretta, il dottore non indossava una tuta chirurgica, ma controllava a distanza da una stanza, utilizzando una console, i bracci robotici che sono intervenuti sul paziente dall'altra parte del globo con un tempo di ritardo di 132 millisecondi.

Assolutamente straordinario, non è vero?

Con buona pace del CCNL, la prima spaccatura sul significato di presenza sul posto di lavoro è arrivata con le **professioni intellettuali**, per le quali non è necessario produrre un manufatto, usare le mani e, di conseguenza, *esserci*.

Lavoriamo con una presenza differente, composta da relazioni, tempo dedicato a riunioni con collaboratori e collaboratrici, meeting, brainstorming, incontri con i clienti, eventi, fiere di settore e video call.

Anche questo è lavoro. Assume senza dubbio sfumature diverse rispetto al passato, ma implica lo svolgimento di una professione in molteplici spazi, tempi, contesti.

Gli anni '20 del Duemila sono iniziati con un'inaspettata, ma necessaria, rivoluzione che ci ha portati a riconsiderare il concetto di presenza fisica nei luoghi di lavoro e di tutte le dinamiche che ne conseguono.

In quel periodo c'è chi è stato abile a capire da subito come si poteva rendere fattiva l'**assenza fisica** – espressione che incontrerete anche più avanti nel libro – esercitandosi a rendere il lavoro a distanza efficace tanto quanto in presenza.

Dobbiamo partire per forza dallo spartiacque storico generato dalla pandemia (preferirei non dare troppo risalto a questo evento, ma di fatto ha trasformato o quantomeno accele-

rato un approccio diverso al lavoro) per comprendere quanto sia cambiato il concetto di presenza e come siamo arrivati a conquistare l'opportunità – in alcune realtà – di non dover più *stare* cinque giorni la settimana nello stesso luogo.

Riflettiamo su che cosa accade oggi durante un colloquio: ci sono lavoratori che non prendono in considerazione aziende che non propongono quantomeno una modalità ibrida di lavoro.

Poter lavorare da un luogo differente rispetto alla sede aziendale è di fatto un benefit ormai dato per acquisito da manager e middle manager, ma può anche diventare una leva strategica per le imprese che desiderano attirare nuovi talenti – soprattutto appartenenti alle nuove generazioni – e dimostrare apertura nell'accogliere **forme di presenza diversificate**.

Nel momento in cui scrivo, definirei il modello di lavoro ibrido composto da online e offline come un **paradigma sperimentale**.

In Italia ci sono ancora realtà radicate sul concetto di presenza fisica che non accolgono e concepiscono le formule di smart working per motivi connessi a credenze, usi e costumi che analizzeremo più avanti.

La domanda chiave alla quale proveremo a rispondere in questo libro è: in che modo possiamo diffondere una **nuova cultura del lavoro e del significato intrinseco di presenza**?

2. Solitudine e presenza

Che cos'è la solitudine oggi e come si lega al lavoro?

E come siamo arrivati a sentirci soli anche quando lavoriamo in team di dieci, quindici persone? Quando è successo che hanno iniziato a chiederci: "Sei con noi?". Eppure, eravamo lì,

fisicamente presenti, all'interno della stessa stanza. Ma qualcosa ci aveva portati lontano.

In queste pagine, vedremo come si può essere presenti lavorando in un luogo diverso da quello delle altre persone del team e, allo stesso modo, come si può essere assenti pur recandosi tutti i giorni nello stesso ufficio.

Presenza e assenza non sono mai stati due spazi così confinanti, due territori così vicini e, quindi, potenzialmente rischiosi come tutti i territori fondati su principi e valori differenti. Almeno inizialmente. Nonostante questo, in un'epoca in cui i confini vengono difesi strenuamente e la vicinanza crea distanza, noi cercheremo – assieme – di trovare un nuovo compromesso. Lo dobbiamo a noi stessi, lo dobbiamo al lavoro, lo dobbiamo alle generazioni che stanno cercando un ruolo, e non soltanto un posto nella nostra società, lo dobbiamo soprattutto a quelle che verranno.

Nell'interessantissimo articolo "Storia della nostra solitudine"[4], che vi consiglio di recuperare se non l'avete già letto, il giornalista statunitense Matthew Shaer racconta come negli ultimi anni più casa e meno ufficio, più social e meno contatto fisico abbiamo di fatto solo accelerato un processo già in atto da tempo: nel 2023 il responsabile della salute pubblica degli Stati Uniti, Vivek Murthy, ha presentato un documento di 71 pagine che parlava di un'"epidemia di solitudine e isolamento" che colpisce gli statunitensi più del diabete o dell'obesità; non a caso, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha deciso di fare della solitudine "un tema di salute pubblica mondiale". La solitudine è una sensazione multidimensionale: è fatta di tristezza e ansia, paura e angoscia. È intensamente soggettiva e consiste nello scollamento tra il livello di relazioni

[4] Shaer M. (2024), "Storia della nostra solitudine", *Internazionale*, 20-26 settembre, n. 1.581, pp. 46-52.

che vorremmo e quello che abbiamo, secondo la definizione degli anni '80 degli psicologi Perlman e Peplau. Tradizionalmente, i momenti in cui l'uomo è stato più afflitto dalla solitudine sono stati anche quelli di cambiamento maggiore, ce lo dice anche la letteratura e in particolare un database creato dalla studiosa Bound Alberti sulla ricorrenza della parola "*loneliness*" in opere inglesi stampate dal 1550 al 2020: se fino all'Ottocento l'incidenza del termine varia fra lo 0% e lo 0,0001% delle parole analizzate, la frequenza ha un'impennata dalla rivoluzione industriale di metà Ottocento e dalla disintegrazione della comunità contadina in poi, fino ad arrivare all'incertezza odierna fra crisi climatica, autoritarismi e una rivoluzione tecnologica senza precedenti. La solitudine è sempre a portata di mano ed è il nostro modo di reagire alla sensazione che la cultura stia cambiando troppo velocemente. È la FOMO (acronimo per l'espressione inglese "*fear of missing out*", lett. "paura di essere tagliati fuori"), un segnale biologico – come il brontolio dello stomaco quando abbiamo fame – che serve a motivarci e a dirci che abbiamo bisogno di più persone intorno a noi, che c'è qualcosa che non va. La socialità è un muscolo e va allenato: alcuni studi hanno dimostrato che siamo usciti dalla pandemia con meno capacità di stabilire un contatto visivo o condurre una conversazione con i nostri conoscenti, una sorta di *cocooning*, nonostante l'aumento delle interazioni digitali. La tentazione è quella di affrontare il problema in modo "nostalgico", tornando indietro nel tempo e ripristinando i vecchi modi di comunicare come una telefonata, un'e-mail, un incontro in presenza. Ma la solitudine include tutta una serie di temi che le turbinano vorticosamente intorno: alienamento, sfiducia nelle istituzioni, disconnessione. **Ci sono grandi vuoti nel nostro tessuto sociale, ma la chiave non è ripristinare la connessione, la soluzione è ripristinarne il senso.**

Nel 2000, il politologo di Harvard Robert Putnam ha pubblicato *Bowling Alone*, un libro in cui documentava la progressiva scomparsa di organizzazioni e gruppi che un tempo tenevano insieme tanti americani: fattorie, chiese, sindacati, circoli di lettura e biblioteche, club sportivi e associazioni di quartiere.

Una spia che anche in Italia stia succedendo qualcosa di analogo è il calo dei matrimoni[5], così come la partecipazione a funzioni religiose[6].

In questo quadro di relazioni atrofizzate, il lavoro può essere parte della risposta alla solitudine?

Sì, se ci spostiamo dal "come lavoriamo" al "perché lavoriamo". Il punto centrale è la mancanza di relazioni significative, costruite intorno a uno scopo, indipendentemente dal fatto che la compagnia di un essere umano sia disponibile o meno. L'assenza è solitudine solo quando non c'è rilevanza.

Essere presenti oggi vuol dire, in prima battuta, essere rilevanti.

La rilevanza "è la capacità di saper dirigere e guidare al di là degli spazi fisici e al di là dei confini", mi ha suggerito Federica D'Armento, Head of People & Culture di Booster Box, durante una chiacchierata a Fuerteventura. Insieme a un gruppo di nomadi digitali e professionisti della comunicazione, ci pia-

[5] "Il report Istat 'Matrimoni, unioni civili, separazioni e divorzi' segnala che nel 2023 sono stati celebrati in Italia 184.207 matrimoni, il 2,6% in meno rispetto al 2022 [...] Sono 3.019 (+7,3%) nel 2023 le unioni civili tra coppie dello stesso sesso, anche se i dati provvisori dei primi otto mesi 2024 delineano invece un calo (−2,1%) rispetto allo stesso periodo del 2023". Fonte: Cottone N., "Famiglia: in aumento le unioni civili tra coppie dello stesso sesso. Calano separazioni e divorzi", *Il Sole 24 Ore*, urly.it/315c2r, ultima consultazione 12 dicembre 2024.

[6] Scaramuzzi I., "La messa è finita: ecco come in trent'anni è calata la partecipazione", *La Repubblica*, urly.it/315c2s, ultima consultazione 12 dicembre 2024.

ce prenderci una settimana all'anno per lavorare assieme da un luogo molto diverso rispetto ai nostri rispettivi uffici. Ci possiamo permettere il lusso – ma è davvero "lusso" la parola giusta? – di farlo perché siamo founder, owner, o lavoriamo per aziende che hanno sposato non l'idea di smart working in sé, ma quella per la quale persone felici e appagate lavorano meglio e, di conseguenza, raggiungono risultati migliori. Torneremo su questo, quando parleremo di wellbeing. "Non esiste una ricetta unica per tutti", continua Federica, "sicuramente bisogna costruire una cultura organizzativa che sia basata su ascolto e fiducia. Avere quindi la capacità di costruire dei team che sappiano reggere il peso della non presenza, che non è assenza, e che sappiano però creare anche dei momenti di incontro. Questo significa che oggi dobbiamo metterci nelle condizioni di rendere la presenza in ufficio una presenza di significato, e quindi rilevante".

Che bella parola, "rilevante". Non so se vi capita mai, ma quando sento una parola che mi colpisce mi fermo, la scrivo su un foglio. Inizio a ricalcare. Sono tornato con la mente a quell'appello a scuola; alle risposte che non ammettevano compromessi: presente o assente. Nessuno mi ha mai chiesto, effettivamente, se la mia presenza fosse rilevante. Oggi, il nostro compito è creare una cultura organizzativa fondata sulla rilevanza e sul significato.

3. Ti fidi di me? Il ruolo della fiducia nella costruzione di una presenza rilevante

La parola "fiducia" – meravigliosa – è il pilastro che sorregge l'approccio di questo libro e l'idea di futuro del lavoro che contiene.

La fiducia è una condizione da perseguire, conquistare, ottenere per costruire una presenza rilevante. A volte preten-

diamo fiducia senza essere in grado di darla, un aspetto che complica la relazione in presenza, figuriamoci a distanza. È così sul lavoro, ma non solo. Anche le relazioni a distanza hanno bisogno di fiducia, e raramente questa si ottiene con la gelosia, il possesso, il controllo. In fondo anche il lavoro evolve, diventando sempre più inclusivo e sempre più basato su un patto reciproco e condiviso, non su delle regole non negoziabili.

Comunicare la propria presenza fisica, mentale ed emotiva nei contesti lavorativi offline e online implica il sapersi porre anche a distanza, l'avere una postura e un atteggiamento aperti al confronto e alla partecipazione a prescindere dal luogo e dal tempo in cui ci troviamo.

Questo è il concetto che dovremmo trasmettere alle nostre persone, l'educazione da tramandare alle nuove generazioni.

Un'educazione modellata sul rispetto, l'etica professionale, le buone maniere.

Nel luglio del 2011 il neuroscienziato Paul Zak tiene a Edimburgo un TEDTalk[7] nel quale racconta la connessione tra la produzione di ossitocina – l'ormone dell'amore – e la generazione della fiducia.

Il suo scopo è fornire indicazioni concrete a manager e leader per **costruire la cultura della fiducia in azienda** e migliorare il livello di coinvolgimento delle persone all'interno di un'organizzazione.

Sono otto i comportamenti individuati da Zak che contribuiscono a stimolare la produzione di ossitocina e, di conseguenza, generare fiducia.

Li riporto in sintesi:

[7] Zack P., *Trust, morality — and oxytocin?*, TEDTalk, urly.it/315c4r, ultima consultazione 7 luglio 2024.

1. riconoscere i risultati di collaboratori e collaboratrici;
2. generare l'aspettativa *da sfida* e proporre obiettivi raggiungibili e concreti;
3. dare alle persone la possibilità di compiere il proprio lavoro in autonomia;
4. offrire alle persone l'opportunità di costruire il lavoro e scegliere tempi, modi e orari in base alle esigenze del singolo e del gruppo;
5. condividere le decisioni e gli obiettivi di business con regolarità;
6. lasciare libertà nella costruzione di relazioni intenzionali;
7. costruire insieme alle persone percorsi di crescita professionale a lungo termine;
8. mostrare vulnerabilità e autenticità al team.

Se svolgete un ruolo di responsabilità in azienda, riflettete su questi punti e chiedetevi come applicate nel quotidiano le azioni adeguate a sviluppare la cultura della fiducia e favorire la presenza, online o offline, delle persone.

Invece, molte aziende hanno preteso – dopo la pandemia – il ritorno in ufficio, in sede, di collaboratori e collaboratrici perché non si fidavano delle persone e non *percepivano* la loro presenza quando lavoravano *da casa*.

Ma percepire una presenza è ben diverso da notificare una presenza.

Come si percepisce una presenza?

Quali sono le regole per sentirla?

Per accertare la disponibilità lavorativa delle persone abbiamo introdotto sistemi di project management che mantengono il team connesso durante le ore di lavoro. Parliamo di tool come Teams o Slack, giusto per citarne due con funzionalità oppure, mantenendo l'inglese, feature simili, ma con una esperienza d'uso piuttosto differente.

Analizziamo con un esempio la *ratio* alla base dei tool:

- se il collaboratore, la collaboratrice in smart working risponde a un messaggio della chat nel giro di pochi minuti, significa che c'è, che è presente;
- se non risponde nel giro di un'ora, significa che c'è qualche problema. Il che dà il via a una ricerca che passa da altri canali, da una sensazione di sfiducia, da un lato, e dall'ansia di farsi recepire come "reperibile", dall'altro.

Un modo di vedere superficiale. Magari la collaboratrice, il collaboratore, ha utilizzato quei sessanta minuti per fare una call con un cliente, una telefonata con un collega, effettuare una ricerca o focalizzarsi su un progetto da scrivere senza avere distrazioni.

Torneremo anche su questo punto: ovvero la possibilità, in alcuni casi la necessità, di prendersi del tempo di focalizzazione su un lavoro. E di farlo presente, con naturalezza e senza timori.

Eppure, chi sta dall'altra parte, al vertice, non ha ancora acquisito la mentalità che consente di ampliare la visione e innescare questo ragionamento.

Quando una risorsa non risponde è automaticamente impegnata in cose che non riguardano il lavoro, che non sono misurabili in ore persona, in effort, in task, e questo genera una serie di equivoci che portano a un unico grande paradosso: il "quando" diventa più importante del "che cosa" e del "come". In queste pagine, vorrei riflettere con voi sulle modalità che abbiamo a disposizione oggi per notificare e percepire una presenza e fidarci in modo incondizionato delle nostre persone.

Conosco professionisti molto abili nel far percepire la propria presenza fisica offline perché abituati ad avere qualcuno sempre accanto (collaboratori e collaboratrici da formare e far crescere o, semplicemente, persone a cui far eseguire ordini) e che perdono questa capacità quando sono online. A volte

si tratta di manager che hanno fatto propria una cultura del lavoro fondata sulla gerarchia. Nulla di male, il rispetto dei ruoli è parte del gioco. Esistono delle gerarchie e ci muoviamo all'interno di esse: flessibilità e disponibilità sono un valore aggiunto in tutti i contesti aziendali.

Quello che va rivisto, invece, è il concetto di presenza come **ingerenza**. Che cosa rientra nell'ingerenza? Un capo che entra in una stanza senza bussare, uno che spia il lavoro delle proprie persone, uno che le trattiene fino a tardi senza chiedere loro se c'è, effettivamente ed eccezionalmente, questa possibilità. Chiariamoci, le eccezioni esistono e ci saranno sempre, ma proprio perché sono tali non devono diventare un *modus operandi*. Altrimenti continueremo a chiederci il perché della grande fuga da certe aziende.

La sfiducia può sfociare nel controllo e nell'ingerenza e queste generano stress. Lo dice la psicologa del lavoro Biancamaria Cavallini, con cui sono molto d'accordo e non solo perché è autrice di uno dei libri di questa collana[8]: "Spesso ce lo dimentichiamo, o non lo sappiamo, ma il supporto sociale – quindi anche la relazione, il tipo di relazione che abbiamo con i colleghi e le colleghe – è la più grande fonte di mitigazione dello stress. Quindi io posso anche fare un lavoro che mi stressa tantissimo, o vivere periodi di forte stress sul lavoro, ma se ho delle relazioni sane, positive con i colleghi e le colleghe, percepirò quello stress in maniera minore rispetto ad altre persone che non hanno quella qualità relazionale. O magari lo percepisco uguale, ma so che intorno a me ho una rete di protezione, un paracadute"[9].

[8] Cavallini B. (2024), *Vulnerabilità*, FrancoAngeli.

[9] Cavallini B., *Come cambia il lavoro, come il lavoro cambia noi*, dal podcast "The Essential Conversations", Will Media, urly.it/315c78, ultima consultazione 13 gennaio 2025.

4. La comunicazione come ponte

Che cosa accade quando una persona non è preparata ad affrontare le evoluzioni del mondo del lavoro e a collaborare e cooperare in gruppi, anche a distanza? Si generano crepe, momenti di stallo, inefficienze, perdite di tempo e risorse.

Questo momento storico ci chiede di abituarci a nuove dinamiche: un, una manager può avere tutte le sue persone nello stesso spazio, ma non focalizzate sullo stesso progetto. Pensiamo alle aziende in cui collaboratori e collaboratrici trascorrono la maggior parte della loro giornata in call. Magari nello stesso ambiente caotico e rumoroso. Spesso hanno pochissimo tempo per incontrarsi e chiacchierare, tempo che si riduce ai cinque minuti trascorsi alla macchinetta del caffè.

Non tutte le realtà possiedono politiche sostenibili di organizzazione del lavoro, come accade in alcune aziende: pensiamo alla giornata senza e-mail, a quella senza call, ai giorni dedicati solo ai lavori di gruppo e ai progetti condivisi. Non sono utopie, ma buone abitudini che imprenditori e imprenditrici illuminati hanno introdotto nelle loro aziende. Mentre facevo ricerca per questo libro ho intercettato, sui social, un video[10] in cui Brunello Cucinelli parla dell'ansia dei manager di rispondere a chiunque in tempo reale. "Guardate che nel lavoro abbiamo una marea di stravolti; è diventato chic essere stravolti dal lavoro. Persone normalissime che ti dicono 'Abbiamo 300 e-mail'. Ma chi ti scrive? Ma è diventato tutto urgente, non c'è più distinzione. Ma se l'impresa non ha priorità, guardate, ragazzi, che siamo in difficoltà vera. Abbiamo una cosa seria? Ne discutiamo. Invece, una cosa che possiamo

[10] Rovellini A., "'Essere stravolti è chic': il video virale di Brunello Cucinelli", *Today Video*, https://www.today.it/video/brunello-cucinelli-lavoro-stravolti.html, ultima consultazione 16 dicembre 2024.