

# MACCHINE CON L'ANIMA

La cura psicologica delle organizzazioni

STEFANO GHENO

*con prefazione di Emmanuele Massagli  
e postfazione di Luca Solari*



Euro 24,00

ISBN 978-88-31940-39-9



9 788831 940399

I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT.

*L'immagine di copertina, disegnata da Lavinia Serrani, è una libera interpretazione di Tornio e telaio (Fortunato Depero, 1949). Un uomo meccanico, auspicio futurista di un superamento della fragilità umana attraverso lo sviluppo della tecnologia. Anzi, due uomini, o meglio due volti dell'uomo che Depero caratterizza attraverso il colore: un tono di rosso, che echeggia velocità e forza, uno Sturm und Drang contemporaneo, e un azzurro più sereno, ma fino un po' algido, asettico. Il rapporto tra l'uomo e la macchina è il tema centrale del volume di Stefano Gheno. Innanzitutto tra l'uomo persona e la macchina organizzazione: un rapporto che se virtuoso fornisce al meccanismo inerte un'anima, quando è invece vizioso riduce l'anima dell'uomo a puro meccanismo. La direzione di questa circolarità è data, secondo Gheno, dal prendersi cura. Che non è però esclusivamente un oliare ingranaggi che altrimenti si ingripperebbero, ma riguarda piuttosto alcune dimensioni prettamente umane quali la motivazione, la relazione, la competenza e la responsabilità, la fatica. Sono queste dimensioni che l'Autore esplora nelle diverse parti del volume, aggiungendo in fine uno sguardo su quanto ci aspetta nel futuro del lavoro e della sua organizzazione. E qui il cerchio evocato dall'immagine di Depero si chiude: saremo capaci di umanizzare la macchina o ci ridurremo, in un futuro che è già adesso, a meccanismi funzionali ma inanimati?*

ISBN 978-88-31940-39-9

---

Copyright © 2020, ADAPT University Press

# **MACCHINE CON L'ANIMA**

## **La cura psicologica delle organizzazioni**

**Stefano Gheno**

con prefazione di **Emmanuele Massagli**  
con postfazione di **Luca Solari**



---

## INDICE-SOMMARIO

<b>Prefazione</b> di Emmanuele Massagli .....	XI
<b>Introduzione</b> .....	XVII

### PARTE I

#### LINEAMENTI DI UNA PICCOLA ANTROPOLOGIA ORGANIZZATIVA

<b>Capitolo 1.</b> L'organizzazione come comunità di persone che lavorano	3
<b>Capitolo 2.</b> La necessità del prendersi cura (e dell'essere curati) .....	8
<b>Capitolo 3.</b> Gli ambiti di cura nell'organizzazione .....	13

### PARTE II

#### LA CURA DELLA MOTIVAZIONE

<b>Capitolo 4.</b> Perché l'uomo lavora? Motivare e sostenere la motivazione al lavoro .....	19
1. «Lavoro perché mi pagano»: lo spazio della motivazione estrinseca nell'organizzazione .....	19
2. Dal fuori al dentro: un contributo alla definizione di un sistema umano di motivazione al lavoro .....	30
3. Bisogno <i>versus</i> desiderio di lavorare: la motivazione generativa.	35
<b>Capitolo 5.</b> Sostenere la motivazione estrinseca.....	39

1. Il tema retributivo: come pagare le persone (e perché) .....	39
2. I presupposti organizzativi della retribuzione come strumento di incentivazione e sostegno della motivazione estrinseca.....	45
<b>Capitolo 6.</b> Sostenere la motivazione intrinseca .....	53
1. La nozione di motivazione intrinseca nel contesto del lavoro ..	53
2. Alcune dimensioni della motivazione intrinseca .....	55
3. L' <i>appreciative inquiry</i> come strumento per sostenere la motivazione intrinseca al lavoro.....	59

### PARTE III

## LA CURA DELLA COMPETENZA

<b>Capitolo 7.</b> Essere e/o diventare competenti.....	65
1. La competenza come perimetro di responsabilità.....	67
2. La competenza come capacità operativa (il “saper fare”) .....	70
3. Definizioni di competenza e modelli collegati.....	73
4. Le competenze potenziali e la loro valutazione.....	77
5. Competenze innate, competenze apprese .....	80
<b>Capitolo 8.</b> Imparare a lavorare.....	84
1. Il lavoro come caratteristica strutturale dell’essere umano .....	84
2. Il lavoro come azione .....	85
3. Il lavoro come fatica .....	87
4. Nessuno nasce “imparato” .....	88
5. Il contributo della psicologia positiva alla formazione al lavoro	94
6. Diverse cose e/o livelli da imparare del (o circa) il lavoro.....	99
<b>Capitolo 9.</b> Apprendere per sviluppare, apprendere per mantenere ..	102
1. L’apprendimento come competenza di base dell’essere umano	102
2. L’apprendimento come strumento di facilitazione del cambiamento.....	103
3. La cura del talento.....	105
<b>Capitolo 10.</b> Facilitare e sostenere l’apprendimento sul lavoro .....	108

1. La formazione, a cosa serve e come funziona.....	109
2. Lo specifico della formazione degli adulti.....	111
<b>Capitolo 11.</b> Progettare la formazione.....	115
1. La fase di conoscenza e comprensione .....	117
2. L'analisi delle esigenze e opportunità di formazione.....	119
3. La fase operativa della progettazione.....	122
4. La progettazione formativa di dettaglio.....	124
<b>Capitolo 12.</b> Conclusioni: il <i>lifelong learning</i> .....	128

PARTE IV  
**LA CURA DELLA RELAZIONE**

<b>Capitolo 13.</b> Il ruolo delle relazioni nel malessere/benessere delle persone che lavorano .....	133
1. La relazione come struttura dell'essere umano.....	133
2. La “buona” dipendenza .....	136
3. Promuovere relazioni generative .....	140
<b>Capitolo 14.</b> Le relazioni nell'organizzazione tra appartenenza e partecipazione.....	144
1. La partecipazione: fare parte, prendere parte, essere parte.....	144
2. <i>Corporate identity</i> e valori aziendali.....	146
3. La <i>convention</i> aziendale come strumento per promuovere l'identità in azienda .....	150
<b>Capitolo 15.</b> Il gruppo di lavoro.....	154
1. La nozione di gruppo e le sue dinamiche.....	154
2. <i>Team building</i> e gruppo “dei forti” .....	161
3. Competizione e collaborazione .....	167
<b>Capitolo 16.</b> Strumenti organizzativi per la cura della relazione .....	174
1. Colloquio e feedback.....	174
2. La riunione.....	178

<b>Capitolo 17.</b> Conclusioni: alcuni principi di buona comunicazione in azienda.....	181
---	-----

PARTE V  
**LA CURA DELLA FATICA**

<b>Capitolo 18.</b> Il ruolo (e l'inevitabilità) della fatica nel lavoro.....	189
1. «Con il sudore del tuo volto...» .....	189
2. Oltre la fatica fisica: alienazione e stress .....	194
3. La liberazione del (o dal) lavoro.....	198
<b>Capitolo 19.</b> Lo stress nel contesto del lavoro .....	201
1. Il concetto di stress e la sua evoluzione.....	201
2. Stress e <i>burnout</i> .....	209
3. La valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato .....	216
4. La resilienza nelle organizzazioni di lavoro .....	234
<b>Capitolo 20.</b> Il benessere sul lavoro.....	241
1. Il benessere come cifra della post-modernità.....	241
2. Promuovere benessere nelle organizzazioni di lavoro.....	250

PARTE VI  
**LA CURA DEL “NUOVO CHE AVANZA”:  
LAVORARE IN UN MONDO VUCA**

<b>Capitolo 21.</b> Un mondo volatile, incerto, complesso e ambiguo .....	267
1. Il tempo dell'incertezza strutturale .....	267
2. Lavorare nella pandemia .....	272
<b>Capitolo 22.</b> La fine del lavoro?.....	277
1. Cambiamento del lavoro e (ri)cadute organizzative.....	277
2. Un nuovo ruolo per il sindacato? .....	284

<b>Conclusioni</b> .....	289
<b>Postfazione</b> <i>di Luca Solari</i> .....	292
<b>Bibliografia</b> .....	297
<b>Notizie sull'autore</b> .....	309



---

## PREFAZIONE

di *Emmanuele Massagli*

È piuttosto noto il breve apologo che un protagonista politico della Prima Repubblica amava raccontare a riguardo dell'eccesso di efficientismo e semplificazione.

Il direttore generale di una famosa e ricca società del nord Italia ricevette dall'amministrazione comunale di Milano un invito per assistere alla "prima" di un concerto che si sarebbe tenuto al Teatro alla Scala. Nel programma era prevista anche l'esecuzione della *Sinfonia n. 8 in Si minore* di Franz Schubert, la celebre *Incompiuta*. Sono, queste, occasioni in società che è bene non mancare quando si rappresenta un grande e radicato gruppo industriale. A quell'invito, però, il direttore generale non avrebbe proprio potuto garantire la presenza a causa di urgenze familiari. Non volendo fare risultare assente l'azienda, chiese al nuovo capo del personale di partecipare in sua vece. Si trattava di un giovane molto in gamba, laureatosi a pieni voti nella migliore *business school* d'Italia e poi specializzatosi a Londra, assunto direttamente dalla proprietà, che aveva chiesto all'anziano manager di "cre-scerlo" perché potesse in futuro sostituirlo. Insomma, un professionista ambizioso, ma anche competente e con un grande senso del dovere. Quale occasione migliore per un esordio pubblico?

Il giorno dopo il concerto il direttore generale chiese al collega se fosse stata gradevole la serata e se vi fossero stati problemi. Con estrema reverenza e serietà il capo del personale garantì al superiore che a mezzogiorno avrebbe ricevuto una relazione dettagliata sull'esperienza. Il direttore si stupì di quella efficienza apparentemente esagerata, tanto da rimanerne quasi spaventato: cosa sarà mai successo? Alle ore 12 esatte ricevette il documento del collega, che lesse subito con curiosità. Si trattava di una sorta di analisi in cinque punti della più importante delle sinfonie suonate: l'*Incompiuta* di Schubert. Questo quanto evidenziato nel testo:

1. durante considerevoli periodi di tempo i quattro oboi non fanno nulla. Si dovrebbe ridurre il numero e distribuirne il lavoro tra il resto dell'orchestra, eliminando i picchi d'impiego;
2. i dodici violini suonano le medesime note, sempre. Quindi l'organico dei violinisti dovrebbe essere drasticamente ridotto;
3. non serve a nulla che gli ottoni ripetano suoni che sono già stati eseguiti dagli archi;
4. se tali passaggi ridondanti fossero eliminati, la durata della sinfonia potrebbe essere ridotta di almeno un quarto;
5. se Schubert avesse tenuto conto di queste osservazioni, pur semplici, sarebbe riuscito a terminare la sinfonia.

Il commento conclusivo dell'uomo politico che amava raccontare questo aneddoto era sempre: «Io vorrei vivere in un mondo nel quale si possa continuare a sentire l'*Incompiuta* di Schubert così come è» <sup>(1)</sup>. Tale messaggio era rivolto a quelle che reputava essere le degenerazioni della politica verso la semplificazione e la competenza specialistica, ma la breve storia è anche funzionale a qualche riflessione su una certa idea di organizzazione del lavoro e delle persone che lavorano.

Il corposo libro di Stefano Gheno è dedicato proprio a questi argomenti. Meglio ancora: la sua attività di ricerca (scientifica certo, ma anche personale) è da oltre un ventennio incentrata sul rapporto tra organizzazione e persone e questo volume è la sintesi ragionata e ordinata di questo lungo percorso di psicologia del lavoro.

Dopo avere letto le bozze dei diversi capitoli, mi permetto di affermare che Gheno non apprezzerrebbe l'approccio efficientista del giovane direttore del personale. Avrebbe simpatia per la sua passione, forse anche per la motivazione intrinseca che lo muove, ma non per l'uso dogmatico delle proprie conoscenze e competenze.

Eppure, la figura di quel giovane *Human Resources Manager* (si chiama così adesso) è meno esagerata di quel che si possa pensare. Ancora oggi un malinteso efficientismo di stampo solo contabile genera danni irreversibili in aziende estremamente esposte alla competizione e costantemente schiacciate sulle urgenze dei conti trimestrali. L'assenza di fondi, d'altra parte, è l'alibi decisionale più vecchio del mondo, anche quando si tratta di persone.

Rispetto anche solo a un ventennio fa, è indubbio che la letteratura scientifica in materia di management delle persone (non più sole "risorse umane") abbia superato i tradizionali steccati che la limitavano alle scienze

---

<sup>(1)</sup> Aneddoto riformulato, tratto da M. MARTINAZZOLI, A. VALLE, *Uno strano democristiano*, Rizzoli, 2009, pp. 169-172.

aziendali e, quindi, a un approccio essenzialmente economico ai problemi della organizzazione del lavoro. Sempre più spazio hanno acquisito gli approfondimenti psicologici, sociologici ed addirittura pedagogici. Assai meno infrequenti sono anche le incursioni dei giuristi e degli esperti di relazioni di lavoro (non più solo “industriali”). Come osserva Gheno, la dottrina e, ancor più, le pratiche gestionali sono state influenzate dall’inserimento della variabile relazionale nello spiegare le dinamiche aziendali, anche quelle organizzative.

Non si pensi che questa sia stata innanzitutto una conquista etica; più semplicemente si è resa evidente l’incapacità dei modelli industriali novecenteschi di efficientare la produzione e, quindi, incrementare la competitività, partendo dalla considerazione del dipendente alla stregua degli altri fattori di produzione. Non aveva ragione F.W. Taylor ad augurarsi di poter disporre di operai addestrati «con la *forma mentis* della specie bovina» <sup>(2)</sup>. Non aveva ragione già allora; ancor più evidenti sono i limiti di questa (drammatica) affermazione oggi.

Allo stesso modo, il graduale decadimento dell’interesse verso le teorie comportamentiste applicate alla gestione aziendale <sup>(3)</sup> è indicativo dei limiti di questo approccio, assai meno ingegneristico di quello della produzione in serie, ma anch’esso incapace di riflettere su alcune dimensioni proprie di ogni persona alle quali Gheno dedica molte pagine: la motivazione, la competenza e la libertà. Spero si possa perdonare l’approssimazione causata dalla diversa provenienza disciplinare di chi scrive, ma, in fin dei conti, le teorie costruite attorno al ciclo istruzionale stimolo-risposta-conseguenza finiscono con l’assomigliare molto alla popolarissima strategia del bastone e della carota. Tecnica nata per motivare gli asini, però, non le persone.

Tanto il taylorismo che il comportamentismo, considerando gli individui come elementi anonimi (senza nome) e “ananimi” (senza anima), parificabili a un macchinario o a una bestia, cadono nella trappola della ricerca della linearità e della prevedibilità. È una insidia ricorrente per chi si occupa di organizzazione del lavoro, da qualsiasi prospettiva: finire con il considerare la programmazione un sinonimo (e non una componente) della organizzazione. In questa ottica è ben organizzato (quindi pianificato) ciò che non esce dai margini preventivati, ciò che risponde come si vuole o si prevede che debba rispondere, ciò che non genera problemi o che è impreveduto. Così procedendo nel ragionamento, la finalità di una buona organizzazione sa-

---

<sup>(2)</sup> F.W. TAYLOR, *L’organizzazione scientifica del lavoro*, Ed. di Comunità, Milano 1954, p. 189.

<sup>(3)</sup> Si veda soprattutto R.R. CYERT, J.G. MARCH, *Teoria del comportamento dell’impresa*, Franco Angeli, 1970.

rebbe, in fondo, quella di scomparire, perché talmente in grado di prevedere le azioni e le reazioni da non servire più nella sua funzione di coordinamento. Effettivamente è così nell'ambito delle *Information Technologies* e, sempre di più, proprio perché automatizzate, nelle linee di produzione manifatturiera. Decisamente più frequenti gli imprevisti nelle attività c.d. *labour intensive*.

Ma quale è il rapporto tra organizzazione e (inevitabile!) imprevisto? Il secondo è sempre un errore della prima?

Viene alla mente la novella *Nuovi strani amici*, scritta da Dino Buzzati. Narra della morte del direttore di una società di assicurazione. Un uomo tutto di un pezzo, grande lavoratore. Questi si ritrova in un "aldilà" assai corrispondente ai suoi desideri e al suo stile di comportamento quando ancora era in vita: una città moderna, pulita, ricca, elegante, frequentata da persone rispettabili ed educate. È tutto, apparentemente, calmo e pacifico, tutto perfettamente organizzato. Nessuna fatica è richiesta. Un Paradiso, si direbbe. Rovinato soltanto da qualche abitante che, regolarmente, "perde la testa", svelando il segreto che in cuor proprio tutti i presenti intuiscono: «ma non hai ancora capito che siamo all'Inferno?». È, quello, in realtà, un mondo che dietro all'ordine nasconde la totale assenza di imprevisti, desideri ed emozioni. Nella prevedibilità ammazza la vita, che non è riguadagnata neanche dal possesso di automobili, castelli, vini e ricche cene <sup>(4)</sup>.

Queste osservazioni non sono certamente funzionali a sostenere sbrigative quanto illogiche teorie spontaneistiche, costruite attorno alla idea che l'organizzazione non serva o che, addirittura, possa essere dannosa in termini di contenimento della creatività, che è un processo sorgivo più facilmente anarchico (quantomeno nello spunto) che ordinato. Semplicemente intendono dimostrare, ancora una volta, che ogni processo organizzativo deve tenere in conto la complessità del fattore umano, poiché le persone non sono malleabili come i materiali o consequenziali come i software. L'imprevedibilità è una caratteristica propria dell'uomo, ne è un elemento distintivo, tanto da essere oggi ricercata e ben pagata dalle aziende più attente alla innovazione proprio perché non replicabile dai robot (pensiero convergente, creatività, *think outside the box*).

In questa ottica assume un significato inedito la prospettiva eudaimonica proposta da Gheno. Un costrutto della psicologia positiva, figlio dell'approccio salutogenico alle organizzazioni, già esplorato in passato dall'autore e in questo lavoro riproposto con maggiore convinzione e contestualizzazione. Non è possibile motivare le persone, secondo Gheno; è invece necessario risvegliare le ragioni intrinseche che le convincono a lavora-

---

(4) La novella *Nuovi strani amici* è stata pubblicata per la prima volta in D. BUZZATI, *Paura alla Scala*, Mondadori, 1949.

re, aiutando la loro libertà (logica promozionale) a riscoprire il significato profondo del lavoro. Di qualsiasi lavoro, anche di quello più libero di tutti, che non è contenuto nelle posizioni ben pagate, ma, al contrario, in quelle svolte gratuitamente, senza il rischio di confondere la (giusta) retribuzione con la motivazione che convince a lavorare. Ben si comprende, leggendo le pagine dedicate al volontariato, alla «motivazione generativa» e all'*appreciative inquiry*, il drammatico e crudele errore contenuto nel tristemente celebre motto *Arbeit macht frei* (il lavoro rende liberi) scritto sul cancello di Auschwitz: non è il lavoro a rendere liberi, ma il suo significato. Si riescono a gestire anche gli imprevisti quando si lavora con persone cosce del motivo profondo per cui faticano.

Come è possibile che l'azienda diventi luogo di riscoperta di questo significato? Quali azioni vanno intraprese perché la macchina organizzativa maturi una anima, tanto più in un mondo liquido come quello attuale, per alcuni (tra cui Gheno) destinato a relegare il lavoro sempre più ai margini della società, tanto quantitativamente che qualitativamente? La recente pandemia di Covid-19 intimorirà ancora di più le imprese, convincendole a difendersi, rinunciando agli investimenti sulle persone e sulle loro competenze?

L'autore non fugge le domande e costruisce qualche ipotesi di risposta a partire da alcuni concetti ricorrenti nelle pagine del libro: la necessaria resilienza, la logica dell'*empowerment*, la speranza e la libertà. Sono termini inusuali nell'ambito delle teorie sul management e della psicologia del lavoro. Eppure, descrivono le peculiarità di una persona o di una comunità impegnata a non fuggire le problematiche e le trasformazioni. Nessuna teoria supererà la prova della realtà se non riesce a conoscerla nella sua complessità e nella sua concretezza.

Stefano Gheno ci ha provato. Al lettore ora il compito o, meglio, la responsabilità di confrontarsi sinceramente con quel che ha imparato l'autore nel suo appassionante percorso di crescita e di ricerca.

**ADAPT University Press** nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità *open access* sono acquistabili on-line sul sito di [www.amazon.it](http://www.amazon.it) o attraverso il sito [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it).

Per essere informati sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguiteci su twitter [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

ISBN 978-88-31940-39-9

---

Copyright © 2020, ADAPT University Press