

LAVORO

VITA DA UFFICIO

La noia in azienda fa più danni della crisi

Non trovare senso in quel che si fa può provocare una sensazione di inutilità, deteriorare i rapporti e fare crollare l'efficienza. Come creare un ambiente più stimolante?

MARIO LOMBARDO

Nei primi anni del secolo scorso lo scoprirono i sudditi del Regno Unito. Lo chiamarono spleen. Colpiva particolarmente gli uomini di buona famiglia e ottimi studi, nella fascia d'età che da poco meno di 30 anni arrivava ai 40 o poco più. Ne erano afflitti soprattutto i viaggiatori alla scoperta del continente Europa, una parte di quel gruppo socialmente indistinto che costituiva i cosiddetti intellettuali, i civil servant, i funzionari coloniali (allora la Gran Bretagna aveva l'impero) di grado elevato... Poi si scoperse che non si trattava di un disturbo della salute ma di un atteggiamento mentale, che non riguardava il fisico ma la psiche, e dipendeva in gran parte dalla mancanza di coinvolgimento in qualche attività produttiva, di partecipazione diretta alla vita lavorativa. Difficile tradurre il termine in italiano, perché in realtà servirebbe un insieme di aggettivi per definirlo: si va da svogliatezza a disinteresse, da malinconia a estraniamento, da indifferenza a stanchezza mentale. In pratica è quell'apatia da cui sono afflitti Dino e Cecilia, protagonisti di un celebre romanzo di Alberto Moravia, *La noia*, giovani che conducono l'esistenza senza

un obiettivo preciso, superficiali e distratti anche nei sentimenti, capaci di pesanti trasgressioni e di rifiuti ostinati ma inconsapevoli degli effetti che potrebbero produrre. Insomma individui i quali, uomini o donne che siano, si lasciano vivere per ricorrere al gergo comune. Capita. La noia colpisce a casaccio, tanto più, a quanto pare, sul luogo di lavoro.

Lo spleen di fine estate

Nella maggior parte dei casi se ne dichiarano affetti coloro che, indipendentemente dal ruolo e dalle responsabilità aziendali, terminate le ferie stanno per tornare alla scrivania. Come dimostra un'indagine compiuta l'anno scorso (i dati riferiti al 2015 non sono ancora disponibili) da AstraRicerche per ManagerItalia su un campione di 940 manager italiani.

Lo spleen di fine estate, spesso confuso con il malumore da ritorno alla routine quotidiana, c'è e per il campione intervistato si esprime in vari modi: si va dalla tristezza per la fine delle vacanze (23%) al timore della fatica e dello stress che aspettano (13,9%) sul luogo di lavoro, dal disagio e dall'irritazione per la situazione della propria azienda (10,2%) alle stesse considerazioni che riguardano però le dinamiche del paese (9,45%).

Quest'ultimo argomento, nonostante incida in modo limitato sulla percentuale, sembra però essere preminente (ma forse è meglio dire depressivo) secondo una ricerca di Ipsos-Acri, da cui risulta che l'87% degli italiani ritiene che la crisi sia ancora «molto grave» e pensa che solo tra quattro/cinque anni se ne vedrà la fine; il 74% di loro si dichiara poi insoddisfatto dell'euro; più della metà del campione intervistato denuncia l'inadeguatezza della nostra classe politica, perché il 56% pensa che l'attuale situazione sia dovuta al malgoverno e alle mancate riforme. Solo una parte minoritaria, il 5%, attri-

buisce alla Ue le difficoltà del momento. Chiaro che, partendo da queste premesse, anche le condizioni di lavoro incidono pesantemente sull'umore e l'atteggiamento delle persone.

La Francia pensa a una legge

In altri paesi il problema dello stress da lavoro viene preso seriamente in considerazione: in Francia per esempio, dove l'Assemblea nazionale (il Parlamento) sta discutendo un progetto di legge per riconoscere la patologia del burn out, mentre si affaccia l'ipotesi di esaminare contemporaneamente anche la sindrome da bore out, la noia in ufficio. Quest'ultima, come l'eccesso di lavoro, può essere la causa di un vero malessere e, secondo **Christian Bourion**, docente all'Icn Business School di Parigi, ne soffre il 30% degli impiegati. Contare disperatamente i minuti che separano dal termine dell'orario di ufficio, quando la presenza in azienda diventa un peso, può rassomigliare a una specie di tortura e causare reali malesseri fisici come disturbi del sonno, mal di stomaco, depressione.

«In termini di sofferenza, la noia al lavoro può rivelarsi altrettanto pesante dello stress», sostiene Bourion. «Nelle nostre società occidentali, dove l'affermazione sociale passa attraverso il lavoro, non trovare senso in quanto si va facendo può provocare una sensazione di inutilità, quando non addirittura di vergogna». La sindrome colpirebbe soprattutto i dipendenti dell'amministrazione e delle aziende pubbliche, che non potendo essere licenziati si trovano a essere in un numero su-



La sindrome colpisce il 30% degli impiegati

periore alle necessità, ma lo stesso fenomeno, per Bourion, riguarda anche i dipendenti delle grandi aziende private. Tra questi, come nel pubblico, c'è chi si sente schiacciato dagli obblighi di lavoro rischiando la depressione e chi al contrario sul lavoro si annoia, e senza trovare obiettivi importanti da raggiungere le sue giornate sembrano non finire mai. Ma c'è anche chi, al contrario, fa parte della schiera dei lavoro-dipendenti che non riescono a trovare un equilibrio tra la vita privata e quella professionale. Ciascuno di questi atteggiamenti naturalmente influisce in modo diretto anche se con diversi risultati sulle capacità di interagire con i propri colleghi e di svolgere con precisione e positivamente il proprio lavoro: in pratica, oltre che incidere sul benessere psico-fisico delle persone, influisce sulla loro capacità di lavoro, sulla loro produttività.

Per i dipendenti, a qualsiasi livello di staff o di line, il rischio maggiore da affrontare in azienda riguarda lo stress da lavoro che può provocare disturbi psico-fisici oltre a incidere sulla

produttività e che, a sua volta, è legato a due diversi e contrapposti fenomeni. Il primo è la noia, che nasce quando si ha poco da fare, si è disinteressati al ruolo e alle funzioni, con il tempo che passa con una lentezza esasperante e si deve ricorrere a altri interessi per distrarsi; il secondo è la dipendenza da lavoro, quando ci si obbliga a una superattività anche se non piace, perché ci si sente (e forse si è) sotto osservazione, costantemente giudicati e di conseguenza sotto pressione.

La strategia delle aziende

Non sono poche le aziende che, per risolvere in qualche modo la situazione, hanno cercato di accrescere il coinvolgimento nel lavoro di dipendenti e collaboratori, per aumentarne il livello di soddisfazione. Primo tra gli strumenti utilizzati è la business community, uno spazio virtuale in cui è possibile comunicare velocemente, in tempo reale, che si serve di



UNA VERA MALATTIA

Secondo Christian Bourion, docente all'Icn Business School di Parigi, «la noia può essere pesante come lo stress»

piattaforme digitali comuni dedicate ai soli membri e la cui formula di successo consiste nell'utilità: i

membri vi ricorrono perché in qualche modo ne ricavano benefici. Di conseguenza è importante che fornisca risorse a supporto del lavoro quotidiano ma nello stesso tempo che possa coinvolgere chi partecipa con meccanismi di gratificazione e riconoscimenti diversi: corsi di formazione, viaggi premio, pranzi (o cene) con il management e così via. Questi progetti di comunicazione interna si basano su tre ingredienti fondamentali: i contenuti, che vengono gestiti da una vera e propria redazione che garantisce ampio spazio anche ai messaggi di altri membri; la formazione, perché il dibattito che si svolge sulla business community ha come scopo finale quello di ampliare il бага-



LAVORO

VITA DA UFFICIO

glio di conoscenza dei partecipanti; l'animazione, che assicura coinvolgimento, interesse e partecipazione. Con questo strumento le aziende, soprattutto le medie o grandi, mirano a rendere più dinamica e veloce la comunicazione tra dipendenti ma con l'obiettivo di ottenere migliori risultati produttivi, facendo leva da un lato sul superiore livello di soddisfazione dei dipendenti e dall'altro tra una maggiore efficienza. Nel mondo delle Hr, tra i responsabili del personale, è ormai passata trasversalmente la convinzione che stress, impegni, orari prolungati e responsabilità sempre crescenti possano portare il lavoratore a non concentrarsi più di tanto sull'ambiente che lo circonda, spesso isolandosi o non rispettando coloro insieme ai quali lavora usando atteggiamenti arroganti quando non vere e proprie prevaricazioni. Sarebbe fondamentale, invece, mostrarsi positivi nei confronti degli altri, preoccuparsi dei colleghi, cercare di risolvere in-

sieme le difficoltà sia di lavoro sia nei rapporti interpersonali se si vuole contribuire a creare un ambiente sano in cui lavorare.

Il decalogo del Hr

Sono sempre i responsabili delle Hr a proporre dieci consigli utili ai dipendenti per migliorare la vita aziendale, alcuni di una banalità sconcertante, altri che sembrano più centrati. Tra i primi: fare una buona azione nei confronti di un collega; dedicare loro del tempo; essere più attivi; concedersi del tempo. Tra i secondi, i consigli più mirati: imparare cose nuove anche uscendo dal proprio settore e/o mansione; avere obiettivi che siano sufficientemente motivanti; chiedere aiuto se e quando ci si trova in difficoltà, perché genera empatia; approcciare il lavoro in modo positivo è un buon punto di partenza e anche i colleghi apprezzeranno la differenza; puntare sui propri punti di forza e considerare gli eventuali errori come opportunità di crescita; pensare sempre di fare parte di un team e cercare di dare un senso, un significato al proprio lavoro. Quando si giudicano stimolanti le cose da fare, si è orgogliosi dell'importanza dei propri compiti, insomma ci si sente parte dell'organizzazione aziendale, si va avanti con più energia, si ha più vigore, ci si sente immersi nel proprio lavoro. ■

La soluzione: creare una business community

Tre mosse per migliorare coinvolgimento e soddisfazione

Sull'argomento tre psicologi del lavoro, gli olandesi **Wilmar Schaufeli** e **Pieterneel Dijkstra** e l'italiana **Laura Borgogni**, hanno pubblicato un saggio dal titolo *Engagement: la passione nel lavoro* (Franco Angeli editore) in cui propongono anche dei test per valutare il livello di coinvolgimento (o di rifiuto, di stress, di noia) dei dipendenti e collaboratori. Il saggio sostiene che motivare i dipendenti dovrebbe essere una preoccupazione costante per i manager, ma che anche i dipendenti dovrebbero essere più consapevoli del proprio grado di soddisfazione sul lavoro e cercare di aumentare il loro coinvolgimento. Per gli autori ci sono modi diversi per migliorare l'esperienza del lavoro, da una parte a vantaggio dell'azienda, dall'altra e non necessariamente in contrapposizione con la prima a favore dei dipendenti. I suggerimenti al management per incrementare il livello di engagement sono tre:

1. Promuovere in azienda un clima favorevole allo scambio di opinioni e all'ascolto, istituendo momenti di confronto con i lavoratori a livello individuale e di gruppo;
2. Mettere in discussione senza esitare prassi consolidate o decisioni già prese se i feedback raccolti lo suggeriscono. Il cambiamento di opinione o di piani non tocca la leadership, ma convince i dipen-

enti di essere ascoltati, accresce stima e fiducia nei manager, innesca una spirale positiva;

3. Incentivare la mobilità interna. Fare formazione, promuovere il personale, affidare ai dipendenti compiti che li facciano sentire al centro di un percorso di crescita.

Anche i dipendenti hanno la possibilità di puntare su tre azioni per migliorare sia la propria esperienza di lavoro sia il proprio livello di coinvolgimento nell'attività dell'azienda:

1. Esprimere il proprio punto di vista, cercando di comunicare eventuali insoddisfazioni e problematiche ai colleghi come ai superiori nel modo più adatto;
2. Migliorare il clima di collaborazione nel proprio gruppo di lavoro. Per esempio valorizzando i successi di tutti, festeggiando le notizie positive, aiutandosi a vicenda, cercando di evitare i momenti critici e di superarli;
3. Guardare al proprio

lavoro in modo diverso, valorizzandone gli aspetti positivi, apprezzandone anche le piccole soddisfazioni che ne derivano, cercando di mantenere alta la motivazione anche in contesti difficili.

In appendice del volume sono poi riportate diverse case history che documentano la bontà delle tesi sostenute: per esempio il caso di un'azienda metalmeccanica che, in Germania, in sei mesi ha aumentato del 50% la produttività di un reparto dopo aver seguito i suggerimenti dei dipendenti sulla distribuzione del lavoro. Tra le do-

mande sottoposte ai lavoratori, per sollecitarne i consigli, c'erano anche: Cosa sai fare meglio? Cosa vorresti fare? Come si potrebbe migliorare l'organizzazione del lavoro? Sembra troppo semplice, come la scoperta dell'acqua calda. Ma è vero che il più delle volte la soluzione al problema, che sembrava impossibile, può essere a portata di mano.

