



## Per un nuovo vocabolario post-Covid del mondo HR

SPECIALE: GESTIRE LE CRISI | Andrea Granelli

16 Luglio 2020

CONDIVIDI

«La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti, essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione» (*Gorgia da Lentini, Encomio di Elena*).

Le parole creano concetti o meglio destini. *Nomen omen* dicevano i Latini, il nome è un presagio. Ora uno degli effetti della grande trasformazione in atto è che ha reso obsolete, inefficaci, alcune delle nostre parole guida. Un po' perché alcune di queste parole si sono usurate con il tempo e l'abuso – innovazione, qualità, decentramento, talenti, organizzazione piatta, smart ... - un po' perché ci mancano le parole per definire i nuovi contesti, perimetrare e dare forma alle sfide che ci attendono, trovare le nuove formule per le organizzazioni di domani.

Se non abbiamo le parole per definire un fenomeno nuovo, esso non solo ci sfugge, ma non possiamo neppure intervenire su di esso. Notava Ludwig Wittgenstein nel suo *Tractatus Logico-Philosophicus* che i «confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo». Per questo l'ampiezza della cultura di una persona – e l'abilità linguistica ne è parte costitutiva – determina l'ampiezza del terreno di gioco in cui può operare. Le persone ignoranti non solo capiscono meno rispetto a ciò che accade, ma hanno minori gradi di libertà per agire: il loro *problem solving* può utilizzare meno elementi, ha meno opzioni a disposizione.

L'antropologo e psicoterapeuta Robert Levy riassunse questa situazione con una parola efficace: *ipocognizione*, e cioè quella situazione di chi non possiede le parole – e quindi anche i concetti e i modelli interpretativi – necessari per intervenire nel mondo e gestire sia la propria vita interiore che i rapporti con gli altri. L'antropologa Tiffany Watt Smith ribadisce il concetto, dando una definizione più acuta di intelligenza emotiva rispetto a quella di Daniel Goleman: «la capacità di saper riconoscere e NOMINARE le nostre emozioni e quelle degli altri».

Padroneggiare le parole e saperne cogliere i molteplici significati è dunque un'autentica ricchezza. Osserva Edoardo Boncinelli: «I computer non possiedono una "semantica" – o possiedono una semantica a una dimensione – mentre noi uomini siamo talvolta più attaccati ai mille significati possibili di una parola che al suo significato univoco e "operativo"». Le parole, insomma, hanno per noi una storia complessa, un'ombra lunga alle loro spalle, e vivono, per così dire, sui trampoli delle ombre del loro passato» (*Come nascono le idee*).

È quindi necessario operare sul nostro linguaggio – per lo meno sulle parole guida – per avere una cassetta degli attrezzi adatta alle sfide che ci aspettano. Tale cassetta richiederà sia di rigenerare

alcune parole, di ridare loro il significato e la potenza di un tempo, sia di crearne di nuove, capaci di cogliere con un semplice atto linguistico il contesto e darci chiare indicazioni di azione.

Nelle religioni antiche esisteva una figura che i Greci avevano battezzato *nomoteta* – letteralmente legislatore (dal greco *nomos* = legge e *tithemi* = porre) – il cui compito era creare il linguaggio. La sua funzione era cioè di imporre nomi atti a esprimere in modo esaustivo l'essenza delle cose nominate. Questa azione nomen-clatoria venne condotta – per i cristiani – da Adamo, che completò la creazione divina scegliendo o individuando per ciascun essere il “giusto” nome. Uno dei più grandi *nomoteti* della storia della cultura fu Shakespeare: ai suoi tempi una persona normale aveva un vocabolario di circa 700 parole (oggi un laureato ne ha circa 3.000), mentre lui ne usò più di 21 mila, conandone oltre 2 mila di nuove.

Anche oggi abbiamo i nostri *nomoteti*. Senza scomodare la politica, c'è per esempio Oscar Farinetti con la sua “*Eataly*”, i “*jeffismi*” – così vengono chiamati dai suoi esegeti – di Jeff Bezos (i più famosi sono “*to be amazoned*” o “*the unstore*”), oppure “*agnology*”, espressione ideata da Robert Proctor per indicare lo studio dell'ignoranza che spinge a credere nel fake. Anche i premi Nobel si sono cimentati con i neologismi: viene in mente “*satisficing*” (crasi di *satisfy* = soddisfazione & *suffice* = sufficienza) coniata da Herbert Simon per indicare la strategia che cerca di soddisfare i criteri di adeguatezza, piuttosto che individuare una soluzione ottimale, oppure l'espressione “*sadomonetarists*” di Paul Krugman... e l'elenco potrebbe continuare.

Occupandomi degli impatti del Covid sul *modus operandi* dei manager, mi sono imbattuto in fenomeni nuovi che mi hanno richiesto di (provare) e definire nuovi concetti per cogliere con maggiore profondità ciò che stava accadendo. Tre in particolare sono emersi da questa lunga osservazione sul campo degli impatti del distanziamento sociale e della crescente diffusione dello smart working:

- **Schermizzazione.**
- **Zaino digitale.**
- **Precision working.**

Il nuovo smart & team working sarà sempre più caratterizzato non tanto dal digitale (che è già molto presente nei luoghi di lavoro anche più tradizionali) ma dal “tutto-attraverso-il-video”: dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno e del contesto lavorativo si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare. Tutto il lavoro, l'accesso alle informazioni e l'interazione con l'esterno, avviene attraverso questo piccolo rettangolo digitale, che è anche uno specchio dove noi riverberiamo la nostra immagine (ripresa da una webcam o postata su un social) nel mondo esterno. Non si tratta, dunque né di una semplice remotizzazione, ma neanche di una maggiore digitalizzazione. Si tratta di una vera e propria “*schermizzazione*”: avere tutto il nostro universo lavorativo mediato da questo spazio ristretto e piatto è pertanto la vera sfida delle nuove forme di smart working forzate dalla mobilità ridotta.

«Senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché. Senza strumenti, con il solo cervello, il pensatore non può fare granché» ha osservato il filosofo Bo Dahlbom. Che strumenti ci servono dunque per lavorare... e soprattutto se non ce li portiamo dietro quando facciamo smart working, per quanto tempo possiamo stare lontano dall'ufficio?

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario – anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare

dovunque e per lunghi periodi. Per questo serve uno “zaino digitale”. Questa espressione è nata dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre “discorso dello zaino” uno dei climax del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Il passaggio è noto: «Immaginate per un attimo di avere uno zaino sulle spalle, cercate di sentire le cinghie sulle vostre spalle. Ora dovete riempirlo con tutte le cose che avete nella vita. Cominciate da quelle piccole». Non vanno messe troppe cose, altrimenti lo zaino si appesantisce, ma tutte quelle importanti; non solo quelle che sappiamo ci serviranno ma anche quelle che ci potrebbero servire – magari per un’emergenza ... Il lavoratore nomade del XXI secolo deve portarsi dunque sempre con sé uno “zaino digitale”, riempito con 3 tipologie di accessori: device, applicazioni software (app) e contenuti.

Per la parte dei contenuti – la più importante e caratterizzante – è necessario sia un metodo che un contenitore che raccolga tutta la conoscenza utile e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche – e soprattutto – il (ri)utilizzo (idealmente in forme creative). Un contenitore, dunque, che organizzi i contenuti digitali e li renda accessibili dalla Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo.

Infine, una delle caratteristiche del digitale 4.0 è l’uso il più possibile personalizzato di risorse scarse per aumentare sia efficacia che efficienza. Due applicazioni recenti di questo principio sono:

- il *precision farming*, dove vengono dosate con precisione millimetrica e super-localizzata sia le risorse scarse – come l’acqua – sia i *pharmakòn* (risorse curative come i fertilizzanti, il cui uso eccessivo si può però trasformare in veleno);
- la *precision medicine*, che punta a creare terapie completamente personalizzate, la cui efficacia sia commisurata alle specificità biologiche del singolo paziente.

È sempre più evidente che la possibilità dello smart working diffuso introduce oggi negli ambienti lavorativi ulteriori variabili in grado di caratterizzare il lavoratore oltre a quelle canoniche (competenze, attitudini, stili, esperienze lavorative...): le caratteristiche della casa (dimensione, organizzazione degli spazi domestici, livello di isolamento acustico, vivibilità...), la qualità del “clima familiare”, la presenza di bambini piccoli, la disponibilità di device e connettività, oltre che la buona predisposizione allo smart working, la capacità di auto-regolarsi e il possesso di uno zaino digitale ben equipaggiato. Se si vuole che lo smart working sia un ulteriore gradino verso il miglioramento della qualità lavorativa complessiva (efficacia lavorativa + work-life balance) si dovrà incominciare ad affrontare il tema del “*precision working*” – il lavoro personalizzato.

Queste riflessioni sono ovviamente molto preliminari, l’inizio di un percorso. La società Lyve ha recentemente lanciato un progetto più sistematico: costruire in forma dinamico-interattiva il Nuovo Vocabolario HR (<https://ilnuovovocabolario.lyve.srl>). Sforzo importante e particolarmente utile per l’ecosistema del mondo Risorse Umane. Solo quando avremo definito un nuovo vocabolario, saremo in grado di affrontare in modo non solo sistematico, ma anche consapevole i mutamenti organizzativi che il “next normal” ci richiederà