#Blog EllePì - Leadership sostenibile. Tra prossimità e possibilità

La massiccia mole di ***remote working*** assunta negli ultimi anni è stata certamente **una modalità vincente per superare eventi straordinari** che hanno minato con forza gli equilibri lavorativi. Modalità, questa, che al netto delle esigenze obbliganti intercorse, rappresenta tutt'oggi **una risorsa imprescindibile in termini di flessibilità organizzativa**: tanto c'è ancora da lavorare per far sì che venga gestita nel migliore dei modi, eppure a livello nazionale non si può essere che fieri

e speranzosi, stando alle garanzie contenute nella legge n.81/2017, alla circolare INAIL n. 48/2017 e agli adempimenti successivi. Il lavoro da attendersi in merito a questo punto riguarda, certamente, una costante ottimizzazione giuridica per **preservare una pratica che deve ambire ad essere realtà comune e stabile**, eppure occorre soffermarsi e riflettere su quelle che possono essere le sue ripercussioni secondarie, soprattutto per quanto riguarda aspetti di riconfigurazione del design organizzativo. Su quest'ultimo aspetto c'è da sottolineare che la complessità nel mettere in atto **politiche che salvaguardino il *remote working*** tendono a concentrarsi il più delle volte **sulla ricerca di equilibrio tra le ore spese in ambienti organizzativi consueti e lavoro da remoto, sugli indici di efficacia registrati nel lavoro da casa e sulla qualità del benessere che aumenta in ragione della flessibilità.** Non deve essere sottovalutato, però, un aspetto molto importante che si sostanzia a partire dalla messa in opera di pratiche di lavoro agile, cioè a dire **la relazione tra collaboratori ed in particolare la relazione tra lavoratore e manager**. Ecco: la vera sfida del remote working risiede, forse, nella **capacità di percepire il senso organizzativo, la relazione con i propri colleghi e con gli obiettivi organizzativi aziendali.**

La prospettiva migliore a cui riferirsi è proprio quella del rapporto tra manager e lavoratore, semplicemente perché rappresenta **la cifra del raccordo tra persona, lavoro ed organizzazione**; senza questo rapporto è improbabile che si realizzino consapevolezza della strategia, della mission, della vision e del purpose aziendale. Improbabilità, questa, che si converte in decisa impossibilità, laddove si tratti di remote working. **Con feedback assolutamente non omogenei ed altalenanti, i report sul lavoro agile segnalano casi di insoddisfazione da parte dei lavoratori in merito alla percezione della presenza di propri dirigenti.**

Chiariamoci: l'uso dei termini manager o dirigente è un utile espediente semplificativo per comprendere maggiormente ciò di cui si tratta, ma questo non vuole affatto significare che siano termini appropriati; non è un caso se **la locuzione manager provenga dall'inglese *to manage* che indica originariamente l'attività di maneggiare i cavalli**: si tratta di termini, in sostanza, che mettono ancora di più l'accento **sullo iato di disparità esistente in un rapporto tremendamente**

verticale fondato sul ruolo, **che poco giova alla dinamica relazionale segnata, per contro, dalla parità di dignità che ciascun lavoratore ha in quanto persona**. E se occorre trovare una **armonizzazione geometrica** affinché **il rapporto di "altezza" si concentri in una reciprocità che stimola la relazione,** occorre anche stabilire, sulla base di questa stessa relazione, **una proporzione in "larghezza", metafora spaziale atta ad indicare propriamente l'estensione e la qualità del rapporto** tra l'improprio manager e l'improprio sottoposto.

Occorre, insomma, **armonizzare la distanza tra collaboratori dal diverso ruolo e dalla medesima dignità personale**, tentando di innescare una medietà virtuosa tale per cui **il canale comunicativo della strategia e dei valori aziendali si traduca operativamente**. Occorre che **il manager si faccia leader e che la distanza tra sé ed il collaboratore divenga prossimità indirizzata alla cura, all'ascolto, al dialogo**; non si tratta di annullarsi per comprendere l'altro quanto, piuttosto, di interessarsi all'altro nella relazione, utilizzando categorie proprie della individualità contigua, evitando di agire meccanicamente dando per scontato quelle differenze personali che permettono di distinguerci in quanto individualità particolari.

Leadership di prossimità, dunque. Essa rappresenta davvero il metodo vincente per creare vero e proprio coinvolgimento, per far sì che anche il *remote working* divenga una pratica efficiente per l'organizzazione ed efficace per la vita lavorativa di ciascuna persona e della comunità definita tra collaboratori. In un articolo non più recente ma significativo, pubblicato da **Andrea Beretta** per *Il sole 24 ore* nell'aprile 2021, **l'autore definiva i tratti della leadership di prossimità considerandola come espressione di un pop management rivolto alla cura delle persone in netto contrasto con la cultura del top management, più orientata alla performance**. È ragionevole credere che i confini non siano così definiti, ma che ci siano linee di continuità e non esclusività: **un lavoratore che percepisce la vicinanza del proprio leader sarà portato ad agire in maniera più serena e produttiva**, replicando e superando alcune rosee ricerche che dimostrano un incremento della performance durante il remote working. Con la leadership di prossimità, infatti, si può sperare in un **incremento di produttività correlato ad un più alto tasso**

di soddisfazione sul lavoro, aspetti che impattano positivamente nella possibilità di co-creare gli spazi di lavoro stessi, garantendo una ben più bilanciata armonizzazione del lavoro da remoto con quello svolto in presenza. In buona sostanza, **l'esperienza del remote working è occasione di ripensamento e ricalibrazione nello stile di leadership per scorgere nuovi universi di significato e nuove possibilità di generare senso.**

È un modo nuovo, forse, di esperire quel metodo dell'affetto, che **Alfred Hirshman** ed **Eugenio Colorni** inserivano sul solco delle teorie possibiliste, giacché per generare un cambiamento **è necessaria una spinta affettiva tale per cui la persona abbia contezza della "percezione delle possibilità che le si aprono dinanzi**. Ella si sentirà rassicurata, incoraggiata, stimata fino al punto di trovare la forza di agire" (Meldolesi 2020).
Ora più che mai è necessaria una **conversione orientata alla leadership di prossimità per rendere pregno di senso il nostro lavoro, dischiudendo senza timore le possibilità inedite di un agire votato alla generosità ed al riconoscimento della persona**, prima ancora che del lavoratore. È una questione di benessere comunitario presente e futuro, di rinnovazione urgente che ogni leader che si rispetti può apprendere agendo. Perché se è vero che **"il metodo dell'affetto insegna a dare per ricevere"** (Meldolesi 2020), **è altrettanto vero che "chi non sa praticarlo deve apprenderlo:** bisogna fargli capire in ogni modo possibile […] che non può pretendere di ricevere se non impara a dare, a dare più di quanto riceve. Solo così, miracolosamente, egli riceverà abbastanza" (ibidem).

BIBLIOGRAFIA

Beretta A., *La leadership di prossimità come fattore di efficacia manageriale*, IlSole24ore, 20 Aprile 2021, https://www.ilsole24ore.com/art/la-leadership-prossimita-come-fattore-efficacia-manageriale-ADnVxwOB
Meldolesi L., *Eppur si può! Saggi e istruzioni autobiografiche e "filo-possibilliste"*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2020.

Nicolaj Corrado
Laureato in Etica Applicata presso l'Università di Pisa, sta attualmente frequentando il master di II livello in Sviluppo delle Risorse Umane. Collabora con alcune imprese toscane e calabresi, fornendo consulenza etica. Ha vinto l'edizione 2021 del Premio "Valeria Solesin" per Tesi di Laurea Magistrale della Fondazione Lavoroperlapersona.