

Paolo Musso

I pensieri in movimento nel mondo del lavoro



Palombi Editori

Dedicato a coloro che vivono la realtà del lavoro come occasione per crescere e realizzare il proprio benessere ma, soprattutto, a coloro che vivono il lavoro come un peso, un malessere dal quale difendersi.

Come dice, infatti, lo scrittore Primo Levi:

“Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l’amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono.”

E’ malinconicamente vero che molti lavori non sono amabili, ma è nocivo scendere in campo carichi di odio preconcetto: chi lo fa si condanna per la vita a odiare non solo il lavoro, ma se stesso ed il mondo”.

Sommario

La copertina	p. 6
Prefazione	p. 8
Introduzione	p. 10
Primo Capitolo: il sistema organizzativo ed il suo disagio	p. 15
Secondo Capitolo: i processi di percezione	p. 23
Terzo Capitolo: la motivazione delle persone	p. 31
Quarto Capitolo: la comunicazione interpersonale	p. 39
Quinto Capitolo: la negoziazione	p. 47
Sesto Capitolo: le dinamiche di gruppo	p. 55
Settimo Capitolo: il problem solving e la presa di decisione	p. 63
Ottavo Capitolo: la leadership ed il potere	p. 71
Nono Capitolo: l'orientamento al servizio	p. 79
Decimo capitolo: la responsabilità e l'indice d'incidenza	p. 87
Conclusioni	p. 95
Rappresentazioni grafiche	p. 100
Postfazione	p. 106
Ringraziamenti	p. 108

Bibliografia

p. 111

Spazio per i contributi dei lettori

p. 113

La copertina

Anche per questo libro la copertina è stata elaborata, con matita e pastelli, dal giovane artista Antonio Sasso che ha voluto sintetizzare le tematiche trattate in un messaggio visivo che esprime la complessità del mondo del lavoro.

Le figure, i disegni ed i colori vogliono simboleggiare le diverse “facce” di questa realtà, ponendosi in una prospettiva di sviluppo attraverso la messa “in movimento” dei pensieri e la condivisione dell’impegno delle persone.

Ci sono, naturalmente, diverse chiavi di lettura e possibili interpretazioni che ogni lettore avrà modo di elaborare secondo le sue percezioni.

Prefazione

a cura del Professor Gaetano M. Golinelli
Direttore del Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della
Facoltà di Economia dell'Università degli Studi "La Sapienza" di Roma

Presentare un libro è sempre un'occasione di riflessione sui tanti modi e sulle diverse ottiche che si possono utilizzare per affrontare le tematiche dell'impresa.

In questo caso mi sono trovato a leggere il mondo aziendale rappresentato in un modo particolare, fuori degli schemi usuali dei manuali accademici, con varie materie si uniscono e si sovrappongono e con una chiave psicologica che pone l'individuo e le sue relazioni interpersonali al centro del "sistema impresa".

Gli eventi organizzativi sono, infatti, analizzati in quell'ottica "sistemica" che interpreta i molteplici aspetti dell'impresa come elementi interconnessi ed interagenti fra loro, e permette di comprenderne più approfonditamente la complessità dei fenomeni.

Il libro si può definire "dinamico", in linea con la parola "movimento" che è nel titolo, poiché evidenzia la ricerca di una mediazione tra l'analisi approfondita di alcuni argomenti e la rapida puntualizzazione di altri, con l'obiettivo dichiarato di aprire la strada a riflessioni e dibattiti per l'elaborazione di nuovi libri monografici.

C'è un vivace accavallarsi di spunti, di domande e di possibili risposte, stimolati da favole antiche, aneddoti, metafore, proverbi e giochi infantili rivissuti in chiave aziendale, a dimostrazione che le problematiche all'interno delle organizzazioni e delle interazioni umane sono caratterizzate, nei secoli, da problematiche simili.

È un libro che, nella sua apparente facilità di lettura, si rivolge ad un target di persone che hanno una lunga esperienza ed una dimestichezza con il mondo dell'impresa, in quanto alcuni passaggi logici risulteranno più espliciti per coloro che hanno vissuto analoghe situazioni e che potranno contestualizzarle alla luce della loro realtà professionale.

Può essere, anche, una lettura "educativa" per i giovani, all'inizio dell'esperienza nel mondo del lavoro, perché offre una visione delle dinamiche organizzative pragmatica e disincantata, fatta di luci e di ombre, ed invia, nello stesso tempo, un messaggio positivo riguardo alle opportunità di trovare una soddisfacente realizzazione professionale per coloro che saranno capaci di investire sul proprio processo di sviluppo con responsabilità ed impegno.

Introduzione

Questo terzo libro si differenzia dai precedenti “pensieri in movimento” perché vuole affrontare un tema specifico che è quello del mondo del lavoro, dove l’individuo passa la gran parte della vita alla ricerca di quella dimensione realizzativa che può influenzare profondamente la sua esistenza.

Il presente lavoro vuole offrire una serie di stimoli e di provocazioni per riflettere su temi “vitali” che appartengono all’esperienza quotidiana, alla routine, e per questo, il più delle volte, non vengono analizzati con la dovuta “attenzione”.

Come ho già evidenziato nei miei primi due volumi, l’obiettivo è “razionalizzare l’ovvio”, come ho fatto e continuo a fare nelle aule di formazione da trent’anni.

Il punto centrale dell’analisi rimane la verifica di quanto ognuno incida sulla propria realtà e quanto sia presente in ciascuno di noi la consapevolezza del proprio spazio di responsabilità in stretto collegamento con “l’indice d’incidenza personale”, vale a dire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi.

Diviene utile, allora, svelare le profonde convinzioni che condizionano i comportamenti nella vita relazionale ed affettiva, partendo dagli “imprinting” infantili che rimangono nei costrutti personali, incidendo, spesso, sulle nostre decisioni, le nostre strategie di vita ed i livelli di soddisfazione.

La ricercata “leggerezza” della trattazione non vuole essere una banalizzazione di tematiche particolarmente significative, ma un modo per sviluppare un discorso con i lettori, dove lo scambio di pensieri diviene l’attivatore di un percorso di riflessioni continuo.

Lo scambio, infatti, è un arricchimento reciproco, sottolineato in questo semplice pensiero che ho ascoltato recentemente alla radio:

“Se ci scambiamo degli oggetti rimaniamo possessori sempre di un solo oggetto – il sinallagma, vale a dire il contratto a prestazioni corrispettive, si declina, infatti, in “io do una cosa a te, tu dai una cosa a me” - mentre se ci scambiamo un’idea non ci priviamo di nulla, ma diventiamo entrambi possessori di due idee se non, addirittura, di un numero maggiore, frutto dello stimolo innovativo reciproco”.

Queste pagine vogliono essere un primo step di riflessioni sul mondo del lavoro, con una funzione di “apripista”, al quale seguiranno altri lavori elaborati insieme agli amici stimolati da tali tematiche.

Così spero di realizzare sulla base delle considerazioni dei lettori, inserite nelle pagine finali vuote, altri libri d’approfondimento, sviluppati in chiave monografica.

L’impegno di mettermi al computer, durante le ferie di agosto, per elaborare nuove riflessioni e dare una “vita propria” ai pensieri, che da anni stanno in movimento nella testa, è un’opportunità della quale ringrazio in anticipo i miei amici che vorranno partecipare allo sviluppo delle nuove iniziative letterarie.

La rapidità di elaborazione, anche in relazione alle modalità “soft” di affrontare concetti “hard”, mi permette di continuare, con cadenza annuale, il dialogo con i miei interlocutori, attraverso la carta stampata e gli strumenti telematici, e di mantenere una forte motivazione a scoprire ed immagazzinare, durante l’inverno e le stagioni intermedie, stimoli ed idee.

La trattazione degli argomenti, lungi dal voler essere esaustiva, ha soprattutto la funzione di aprire delle windows (finestre), attraverso le quali costruire nuove correlazioni e sinapsi.

Un piccolo aneddoto sul tema del tempo utilizzato per realizzare un’impresa personale:

“Tanti anni fa un mio pseudo zio – sono sempre stati chiamati così i più cari amici dei genitori – di professione commercialista, aveva tra i suoi clienti un pittore, maestro di chiara fama, piuttosto in là con gli anni.

Un giorno, l’artista dovendo aspettare un po’ di tempo per la firma di un atto importante, fu invitato dallo zio, che amava molto l’arte, a sfruttare il tempo dell’attesa facendo un disegno con alcuni carboncini che, guarda caso, si trovavano nello studio.

Passata non più di mezz’ora l’opera, che consisteva in un viso di bambina, era compiuta, a dimostrazione dell’abilità dell’autore.

Agli sperticati complimenti del commercialista per un tale capolavoro in così poco tempo, il pittore rispose che non c’erano voluti trenta minuti per il bozzetto, ma ottant’anni e mezz’ora”.

Il senso della battuta del maestro è d’immediata comprensione, tanto che, ultimamente, ho scoperto in un bar, sopra la macchina del

caffè, un cartello che pubblicizzava una nota marca, con l'immagine del ciclo di vita della bevanda, dallo sviluppo della pianta alla torrefazione dei semi, concludendo con una significativa frase: *“Per il tuo caffè ci sono voluti quattro anni e quaranta secondi”*, collegando il tempo necessario per la realizzazione del prodotto con i pochi attimi per trasformarlo nel gradevole espresso nella nostra tazza.

Con la solita logica sperimentata delle citazioni e dei riferimenti, riporterò, in ogni capitolo, una favola di Esopo che, con la sua morale alla fine del racconto, sviluppa una funzione educativa che appare ancora adeguata al mondo attuale, anche se l'autore scriveva le sue favole in un periodo che va dalla fine del VII secolo alla metà del VI secolo a.C..

Le favole hanno un valore attuale perché, originariamente, non erano destinate all'educazione infantile, ma a dare significato alla vita quotidiana dei membri delle comunità.

Queste storie riuscivano a dare delle spiegazioni a particolari eventi naturali, attraverso racconti mitologici ed allegorie di vita tra animali che si collegavano a specifiche situazioni della realtà umana.

Le favole che riporterò nel libro sono state scelte tra le circa trecentocinquanta che fanno parte della raccolta, l'“*editio minor*”, realizzata ottant'anni fa dal ricercatore francese Émile Chambry, che le ha catalogate con un numero progressivo.

Farò riferimento, inoltre, ad alcuni giochi infantili per dimostrare che hanno lasciato un segno importante sui sistemi di convinzioni delle persone, visto che continuano ad essere giocati da presunti adulti, che continuano, però, a fare i “post bambini” con conseguenze che lascio al lettore immaginare.

E, infine, ci saranno diversi proverbi che mantengono la loro significatività nella cultura attuale e condizionano, ancora in qualche modo, i comportamenti degli individui.

Un'ultima annotazione sull'articolo determinativo che si trova nel titolo del libro, trasformando i precedenti “*pensieri in movimento*” in “*i pensieri in movimento*”.

Non è un semplice inserimento di una “i”, ma un cambiamento concettuale in quanto non sono più “*pensieri*” indefiniti, vaganti in libertà, ma un certo numero di precisi spunti che ho elaborato alla luce della mia lunga esperienza nel mondo del lavoro.

Tali spunti vogliono essere uno stimolo per discutere, per approfondire le mie convinzioni, che vorrei condividere sempre di più con i lettori, allo scopo di sviluppare alcuni pensieri “forti”, definiti e spiegati attraverso un lavoro sinergico, per poi associarli ai modelli filosofici caratterizzati da “pensieri deboli”, attualmente di moda.

L’inserimento di un articolo davanti ad un sostantivo non è privo di un significato storico-culturale, infatti, la differenza di approccio alla realtà tra i greci ed i latini si può spiegare, anche, attraverso la presenza o meno di esso: una cosa è dire “Οι Θεοί”, un concetto filosofico per i greci, altro è dire, come i latini, “Dei”, dove il significato si collega ad una modalità, senza dubbio, più operativa e pragmatica di approccio con la realtà.

E, forse, la distinzione tra questi due mondi storici passa attraverso una tale scelta sintattica.

Il libro si articola in dieci capitoli che aprono la discussione su importanti argomenti, ognuno meritevole di un libro, che vanno dal disagio organizzativo, alla percezione, alla motivazione, alla comunicazione, alla negoziazione, alle dinamiche di gruppo, al problem solving per terminare con la leadership, il servizio e la responsabilità.

La bibliografia finale riporterà alcuni libri che possono rappresentare la base per un utile percorso d’approfondimento.

Il carattere a corpo “18” che era stato utilizzato nei precedenti volumi, è stato trasformato in un più funzionale “16”, per permettere al libro, pur conservando una facilità di lettura senza l’obbligo degli occhiali, di rimanere un “pocket” da tenere a portata di mano per “spizzicarlo” frequentemente.

Dato il carattere “colloquiale” del libro, anche gli argomenti più specificatamente tecnici sono stati esposti in modo descrittivo, lasciando le rappresentazioni grafiche, utili per un’eventuale semplificazione visiva dell’argomento, in un’apposita sezione dopo le conclusioni.

Capitolo Primo
“Il sistema organizzativo ed il suo disagio”

Favola di Esopo n. 264

L'asino selvatico e l'asino domestico

*Un asino selvatico scorse in un prato esposto al sole un asino domestico e, avvicinatosi, gli disse di reputarlo fortunato per le sue membra floride e per la quantità di cibo di cui godeva. Ma poi, quando lo vide portare pesi e si accorse che l'asinaio gli andava dietro e lo picchiava con il bastone, osservò: “Non ti considero più felice, perché mi rendo conto che l'abbondanza in cui vivi è accompagnata da gravi sofferenze”
Così non sono invidiabili i guadagni che si raggiungono a prezzo di rischi e fatiche.*

La morale di questa favola, che segue il filone di pensiero della “apparenza inganna”, mette in evidenza come ogni realtà - e quella lavorativa non sfugge a questa convinzione - abbia i suoi lati positivi e negativi, che vanno letti ed analizzati per poter realizzare una scelta consapevole e stabilire un progetto di vita che sia compatibile con le proprie aspettative e le proprie caratteristiche personali.

Va considerato che il tempo lavorativo prende una parte preponderante della nostra esistenza: considerando una media di 40 anni d'impegno per circa 220 giorni circa l'anno, significa almeno 8800 giorni di lavoro e, come stanno andando attualmente le cose, forse ancora più!

E questo tempo ondeggia nella continua relazione tra sistema di attese personali e risultati ottenuti, tra mondo dei propri bisogni e desideri e la ricerca del loro appagamento.

Appena si entra nel mondo del lavoro, s'instaura tra l'organizzazione ed il lavoratore un “contratto psicologico” che può definire tra i due contraenti un territorio caratterizzato da scambi proficui e sinergici o, invece, un luogo caratterizzato dallo scontro quotidiano.

Si può vivere l'impegno giornaliero in vari modi che, in una sorta di polarizzazione, possono diventare – come ho sempre detto ai giovani neoassunti nel primo giorno di azienda – sia stimoli realizzativi in continua evoluzione che pesanti fardelli da portare con fatica nell'attesa di una liberazione... per “buona pensione”.

Capita spesso di trovare nelle strutture aziendali una parte di personale demotivato o desistente, vale a dire che abbandona psicologicamente il sinallagma della reciproca prestazione, e viene da pensare alla perdita che subiscono sia l'organizzazione che il lavoratore da una tale situazione disfunzionale.

E' fondamentale, dunque, avere chiaro nella propria mente l'importanza di mantenere un rapporto coerente tra il proprio progetto professionale ed il contratto psicologico sottoscritto con l'azienda, sviluppando un monitoraggio delle possibili "devianze", in modo da rilevarle tempestivamente ed intervenire al più presto: un noto slogan pubblicitario, o "pay off" conclusivo del messaggio, come viene tecnicamente definito, afferma, infatti, che "è meglio prevenire che curare".

Questa è una precisa attenzione da potenziare per essere capaci di fare, continuamente, il proprio "punto nave", cioè di sapere, sempre, dove si è arrivati e quale percorso si debba fare per raggiungere l'obiettivo.

Due parametri possono essere utilizzati per tenere sotto controllo il viaggio intrapreso: il primo è l'efficacia del proprio comportamento per ottenere i risultati attesi ed il secondo l'efficienza delle risorse impiegate per ottimizzare gli sforzi.

Capire, quindi, quanto si è disposti ad investire per la propria realizzazione nel mondo del lavoro, rappresenta un importante step in termini di sviluppo della propria consapevolezza.

Sapere dove si vuole andare, quale sia il traguardo da raggiungere, diviene un elemento importante per valutare l'"ecosostenibilità" con il sistema di riferimento nel quale si entra: come direbbero gli ecologisti, vanno ipotizzati e verificati gli effetti dell'"impatto ambientale".

Una chiave di lettura è la "visione sistemica" che pone in relazione le componenti organizzative – in numero diverso a seconda degli autori - che sono strategia/obiettivi, struttura, persone, meccanismi operativi, ruoli/mansioni, tecnologia e, infine, la cultura, considerata un punto centrale.

Tali variabili interagiscono tra loro, in una sorta di adattamento continuo per cui, al variare dell'una, è necessario modificare coerentemente le altre, monitorando, nello stesso tempo, le evoluzioni del mercato esterno.

E' un approccio "organicistico" al mondo delle organizzazioni, secondo il quale gli elementi costitutivi del "sistema", al pari degli esseri viventi, si sviluppano secondo un ciclo di vita, connotato dalle varie fasi che vanno dalla nascita alla morte, ed i cui diversi organi sono abilitati ciascuno a svolgere una specifica funzione, in sintonia con il famoso apologo sulle parti del corpo umano rivolto dal console romano Menenio Agrippa ai plebei ritirati sull'Aventino per protesta, con il quale riuscì a farli riappacificare con i patrizi.

Senza voler entrare in un tema complesso che merita un lavoro monografico specifico, voglio semplicemente sottolineare come un sistema organizzativo "aperto" si relazioni con gli altri sistemi, cercando di mantenere un "equilibrio dinamico"; definizione questa che, pur essendo in chiave retorica un "ossimoro", vale a dire una contraddizione in termini, evidenzia la complessità di un approccio in continua evoluzione, che esige un'attenta osservazione dei trend di sviluppo, dei reciproci influenzamenti e delle trasformazioni continue input/output, che avvengono tra gli organismi.

La teoria sistemica è stata, spesso, chiamata scherzosamente "il pallogramma", dato che il sistema viene rappresentato da un grande cerchio, la figura geometrica che il medico greco Ippocrate utilizzava per le sue metafore sul corpo umano: *"Tutte le parti dell'organismo formano un cerchio. Perciò ogni parte è sia il principio che la fine"*.

Tale cerchio ha al suo interno altri cerchi più piccoli, nei quali si collocano le componenti "interconnesse" che s'influenzano reciprocamente, e diverse frecce che evidenziano le interazioni e le dinamiche interne ed esterne (figura 1 di pagina 101).

Tanti anni fa, in un'aula dell'allora Scuola di management della Luiss, oggi diventata Luiss Management, con "il sistema" si riuscì a spiegare un evento capitato ad un partecipante.

Si trattava di un giovane collaboratore della società che gestiva le importanti manifestazioni di moda di Firenze, chiamate "Pitti" – attualmente rappresentate da "Pitti Immagine Uomo", Bimbo ed altre cinque per i vari settori dell'abbigliamento -, e che aveva appena perduto la rassegna Pitti Donna trasferitasi a Milano e diventata, oggi, Milano Moda Donna.

La ragione del trasferimento, per quanto strano possa apparire, non dipendeva da qualche elemento di “insuccesso” o d’inadeguatezza, ma era la conseguenza di un apparente grande “successo”.

La causa, infatti, stava nell’incoerenza di sistema tra una città come Firenze, caratterizzata dalla sua dimensione artistica che indirizza le sue manifestazioni verso il concetto di “mostra”, e l’idea di “business”, che pian piano era stata “inoculata” nell’iniziativa, dando enfasi all’ottica commerciale e trasformando l’evento in una “fiera”: a questo punto Milano era, sicuramente, più adatta.

L’importanza assunta da Pitti Donna nel mondo della moda, dunque, poteva essere stata la causa, da leggere in chiave sistemica, della perdita della manifestazione.

In ogni caso, date le scarse informazioni acquisite in quella circostanza, si può ritenere che ben altre siano state le ragioni dell’emigrazione di tale rassegna di moda da Firenze, ma, grazie a questa “favola”, costruita su un feed back immediato, e raccontata per anni con la giustificazione latina del “relata refero” (“riporto quello che mi è stato detto”), insieme ad altre esperienze “genuine” apprese in aula, ho potuto affrontare i sistemi organizzativi, andando, soprattutto, a verificare l’esistenza del disagio al suo interno.

In termini generali, la prima problematica da rilevare è rappresentata dalle disfunzioni che nascono tra gli elementi del sistema nel perseguimento degli obiettivi, che man mano si definiscono e divengono il percorso di sviluppo dell’impresa.

Come sottolinea il professor Gaetano Golinelli, quando mette in relazione l’organo di governo con la struttura operativa nell’approccio sistemico: *“L’azione di governo, valorizzando le potenzialità incorporate nella struttura così da cogliere le opportunità insite nella complessità del contesto, guida la dinamica evolutiva in vista del conseguimento della finalità propria del sistema vitale: la sopravvivenza”*.

Il sistema ha, tra l’altro, una componente che si chiama “persone” e mettere a fuoco il loro disagio personale, che diviene disagio anche per l’organizzazione nel suo complesso, è un importante “focus” d’osservazione.

Volendo usare una metafora legata al mondo del cinema, si può osservare che, come sul set davanti alla macchina da presa recitano le

“star”, gli attori caratteristi, i figuranti e le comparse, anche nel mondo del lavoro ci sono i protagonisti, i coprotagonisti, le presenze di sfondo e, purtroppo, gli spettatori che si sono “imbucati” sulla scena e che non portano alcun contributo alla “catena del valore”.

Certo la maggior parte degli individui quando entra in azienda ha un’aspirazione espressa o una speranza nascosta di diventare una “stella” nell’universo lavorativo, e gli stimoli della realtà circostante, orientata soprattutto all’immagine e all’apparire, accentuano la spinta verso tale direzione.

Il valore ed il benessere delle persone viene pesato in una chiave esclusivamente quantitativa, senza considerare il benessere qualitativo, quello autentico, che è frutto di un approccio consapevole e liberatorio dai propri condizionamenti e pregiudizi, che molte volte sono caratterizzati dall’invidia “vorrei essere l’altro” e dalla gelosia “vorrei avere l’altro”.

Il tema del benessere e della qualità della vita nel mondo del lavoro è oggetto da anni di una profonda analisi da parte del gruppo di psicologi facenti capo al professor Enzo Spaltro di Bologna, che evidenzia queste particolari dinamiche proprie del mondo delle organizzazioni.

Nella scuola, ad esempio, il bambino, per la prima volta, impara a confrontarsi con gli altri nelle organizzazioni extrafamiliari, e deve fare i conti con la tendenza ai processi d’omologazione, vale a dire di appiattimento verso il basso, perché è sviluppata la convinzione collettiva che è meglio essere tutti in una “aurea mediocritas” piuttosto che combattere e “faticare” per quei brillanti risultati scolastici che solo i “poveri secchioni” devono raggiungere.

Con la costruzione di una tale categoria negativa si riesce a sopportare il “migliore”, considerandolo un “diverso” e collegando ai suoi successi nello studio le sue spiccate incapacità sul piano relazionale e sportivo.

Non si può accettare l’altro più bravo senza domandarsi perché non ci s’impegni altrettanto, facendo con un tale atto di consapevolezza una scelta di miglioramento personale.

E così in azienda, quando arriva un neoassunto caricato e motivato, a volte con significativi titoli di studio, molti colleghi lo accolgono scommettendo su quanto tempo ci vorrà per omologarsi, per “abbassare

la cresta” o per andare via da quella realtà così incapace, a loro parere, di riconoscere i veri talenti.

Non dimentichiamo che un proverbio, che vorrei poter cancellare dai sistemi di convinzioni delle persone, sempre vivo e vitale nonostante i suoi secoli, recita: *“Mal comune mezzo gaudio”*, con le conseguenze di stare meglio quando si sta tutti male.

Il salto di qualità sta nel cambiare la logica delle relazioni e delle nostre interazioni, sia con gli altri che con le varie situazioni, trasformando i bisogni in desideri ed operando consapevolmente una “cancellazione” di quelle dipendenze che impediscono alla persona di trovare la propria autonomia e la propria libertà.

C'è da fare un'iniziale differenza tra bisogno e desiderio, che, nel complesso, si traduce in una diversa modalità di approccio nell'affrontare la realtà.

Il bisogno, che trova la sua etimologia in una radice germanica (bi - sunnijon = occuparsi presso), mette in evidenza la necessità di ottenere qualche cosa e pone l'attenzione su ciò che potrebbe succedere di negativo in mancanza della sua soddisfazione.

Il desiderio, invece, che si deve collegare ad un'etimologia latina (de - sidus/sideris = smettere di contemplare le stelle a scopo augurale e quindi bramare), evidenzia uno stato d'attesa piacevole e sottolinea le sensazioni che si proveranno al momento del suo “accontentamento”.

E lo psicologo Luca Amovilli aggiunge che: *“Avere bisogno è un atto depressivo e solitario: non esiste neanche un verbo che significhi abbisognare insieme. Diverso è desiderare insieme le cose che vengono percepite più plurali ed allegre”*.

Ecco, dunque, una chiave per uscire dalla “quieta disperazione”, di cui parla lo scrittore americano Henry David Thoreau, e per mettersi a cercare la strada del proprio benessere “soggettivo”, diverso da quello “individuale”, che è soprattutto egoistico e conflittuale, perché si somma a quello degli altri per un vantaggioso benessere del gruppo.

Anche l'invidia, in questa prospettiva, può diventare un'opportunità, in quanto trasforma lo stimolo negativo in ammirazione per colui che è “benestante” che assume, quindi, la funzione di modello da seguire.

Ma se c'è una strada per stare meglio, come mai si continua a vivere in mezzo al malessere proprio e degli altri, anche nel mondo delle organizzazioni?

E' il grande problema del cambiamento che si riesce ad affrontare solo quando si prende coscienza di stare in un profondo stato di disagio, derivante dallo scollamento tra le proprie aspettative, gli obiettivi da raggiungere e la concreta situazione di vita, e si riesce a trovare la forza di rompere non solo le barriere esterne, ma anche i vincoli interni che ciascuno inconsapevolmente si costruisce.

Quante bugie ci si racconta, infatti, per poter sopravvivere e per non affrontare la realtà e quante percezioni si selezionano per dare delle risposte coerenti alle proprie convinzioni: "*Bugie, autoinganni ed illusioni*" le chiama lo psicologo americano Daniel Goleman, sottolineando come siano ben presenti nella realtà delle persone e condizionino la qualità della loro vita.

Capitolo Secondo

“I processi di percezione”

Favola di Esopo n. 181

Il cane e la conchiglia

Un cane abituato ad ingoiare le uova vide una volta una conchiglia e, spalancata la bocca quanto più poteva, la inghiottì, pensando che fosse appunto un uovo. Ma poi, in preda ad una dolorosa pesantezza al ventre, si disse: “Mi sta bene, perché credevo che tutti gli oggetti rotondi fossero uova”.

La favola c’insegna che quanti si accingono a qualcosa senza riflettere non si rendono conto di invischiarsi in strani impicci.

Il significato di questo breve racconto sta nel sottolineare come le esperienze pregresse incidano sull’approccio successivo alle nuove realtà.

Un esperimento recentemente realizzato in un acquario dimostra come “si può morire di esperienze” e condizionamenti:

“Un pescecane messo in una vasca insieme con altri pesci più piccoli, cominciò a divorarli fino a che gli sperimentatori non misero una lastra di plexiglas tra lo squalo e le sue vittime; il predatore, allora, volendo continuare a procurarsi il suo cibo, prese a sbattere continuamente il muso contro l’ostacolo tanto da farsi male, per cui, alla fine, si bloccò e smise di provare ad andare dall’altra parte.

Così, anche quando il divisorio fu tolto, rimase nel suo spazio con la sua percezione acquisita d’impossibilità a soddisfare la sua fame e la paura di dover morire senza scampo”.

La percezione è, dunque, un processo conoscitivo in base al quale un individuo elabora valutazioni e giudizi sulla realtà che lo circonda alla luce del proprio sistema di riferimento cognitivo, emotivo ed esperienziale.

Tale processo avviene, il più delle volte, in modo automatico ed inconsapevole, elaborando gli stimoli dell’ambiente esterno attraverso una selezione delle informazioni, una loro interpretazione ed organizzazione che porta, alla fine, ad una valutazione collegata ai propri sistemi di convinzioni.

Nella mia attività di formazione con partecipanti che svolgono la funzione di valutatori, sia nelle aziende che, ultimamente in diverse scuole, cerco di lavorare sullo sviluppo della consapevolezza nel

processo percettivo, per evitare di esprimere giudizi o valutazioni immediate senza affrontare quei necessari passi propedeutici che sono fondamentali per evitare di cadere nel pregiudizio o nel condizionamento dai giudizi precedenti.

L'influenza dei pregiudizi e dei giudizi precedenti sono i classici errori di valutazione che portano le persone, nel primo caso, ad interpretare le azioni compiute dall'altro in un modo del tutto soggettivo e non giustificato e, nel secondo caso, ad utilizzare le valutazioni precedentemente formulate come base per mantenere costante il proprio giudizio, a distanza di tempo, nonostante l'evoluzione dei fatti.

Non vanno dimenticati tra le tipologie di errori che incidono sulla percezione anche l'"equazione personale" che è la tendenza a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi o in base alle caratteristiche tipiche della propria personalità, e l'"effetto alone" che si verifica quando una sola caratteristica di un soggetto da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche.

Tutti noi abbiamo avuto, infatti, significativi "imprinting" nelle aule scolastiche quando, per gli studenti "presunti" bravi, un compito sbagliato era un insignificante errore di percorso, mentre un compito andato bene ad un "presunto somaro" era frutto sicuramente di un'opera di copiatura.

Nella nostra cultura di base, c'è il proverbio "*fatti la fama e campa di rendita*", che rinforza questo pensiero, molto conveniente e difficile da mettere in discussione, in quanto si ottiene un risparmio energetico non indifferente quando non si devono rivedere ogni volta i propri giudizi sulle persone con le quali si entra in relazione.

La chiave per un più equo approccio con la valutazione, sta nel fare un'attenta "osservazione" degli eventi, non lasciandosi condizionare da una propria "percezione selettiva", che va alla ricerca soltanto di quegli elementi che confermano i propri "assunti di base", vale a dire le radicate convinzioni acquisite in tanti anni di vita.

Nella teoria della "dissonanza cognitiva", lo psicologo americano Leon Festinger evidenzia la forte tendenza degli individui a mantenere stabile il proprio sistema di convinzioni, nonostante i continui stimoli al cambiamento prodotti dalla realtà circostante.

Questo fatto produce un costante tentativo di manipolare le situazioni e gli eventi per renderli coerenti con le proprie “certezze” acquisite e così, riducendo la dissonanza, creare quella dimensione di “consonanza definita” tra il proprio mondo interno e quello esterno.

Quante volte nel lavoro ci si adatta a comportamenti “mediocri”, anche se non risultano corrispondenti al proprio sistema di attese, perché dall’esterno si ricevono input negativi che, alla lunga, costruiscono una convinzione di inefficacia personale, impedendo, anche di fronte ad un brillante risultato, di provare la giusta soddisfazione e di rinforzare la propria efficacia ed “autostima”.

Un esempio classico è rappresentato da un inaspettato risultato positivo, a fronte di una radicata convinzione di non riuscire che, invece di produrre uno stato di benessere, disfunzionalizza il soggetto al quale i “conti non tornano più” e, pertanto, lo portano a vivere, paradossalmente, una situazione di disagio.

L’“osservare”, quindi, è il primo importante step da affrontare, e va inteso nel significato di leggere gli eventi, per quanto possibile, nella loro oggettività, secondo uno slogan di qualche anno fa di un noto settimanale che sottolineava i “fatti e non opinioni”.

Non va dimenticato, comunque, che l’approccio epistemologico moderno, vale a dire l’attuale teoria sui principi e sui metodi della conoscenza scientifica, vede nella situazione sperimentata un influenzamento inequivocabile dello sperimentatore e, quindi, una significativa presenza di soggettività.

L’attenzione è l’elemento importante dell’osservazione, e così nel vocabolario italiano c’è una distinzione tra il verbo “sentire”, di valore generico ed il verbo “ascoltare” dove c’è l’aggiunta di un “attentamente”, così come “vedere” è la base per un approfondimento insito nel “guardare”.

Dopo l’osservazione c’è il momento dell’interpretazione che deve essere “autentica”, vale a dire espressa dalla persona osservata e non una “interpretazione presunta”, elaborata in base alle esperienze vissute dall’osservatore.

Solo alla fine di questo processo si potrà esprimere una valutazione “reale” e non il solito giudizio soggettivo, determinato da una selezione

impropria dei dati a disposizione, realizzata coerentemente con il proprio sistema cognitivo.

Un aneddoto può sintetizzare tutto questo discorso, che può essere molto semplice da comprendere ma difficile da mettere in pratica.

Il caso, che ho denominato della “collaboratrice che si truccava”, è realmente avvenuto in una filiale di banca, e rappresenta una di quelle situazioni in cui, paradossalmente, la realtà supera la fantasia:

“Il direttore di questa unità operativa, in occasione di un corso di formazione sulla gestione delle risorse, mi chiese che cosa potesse spingere una sua collaboratrice a truccarsi continuamente, in quanto ogni volta che gli capitava di incrociarla con gli occhi aveva davanti a sé tutto l’armamentario da trucco e lo utilizzava con abilità.

Ricordo che risposi con una sintetica spiegazione psicologica, come giovanile e irrefrenabile esigenza di affermazione del “mestiere” esercitato, oltre a formulare alcune domande sulla produttività e sull’efficienza dell’impiegata, che risultarono essere positive.

Infine, di fronte ad altre informazioni che sembravano sempre più incoerenti - era difficile, infatti, lavorare bene per una persona che si truccava tutto il giorno - gli chiesi il suo giudizio su di lei che, naturalmente, fu negativo.

Di fronte ad una tale situazione di complessità interpretativa che lo stesso direttore viveva con un certo disagio, lo invitai a fare un’osservazione mirata del soggetto, in orari definiti, nel mezzo della mattinata e del pomeriggio.

Dopo una settimana il collega mi telefonò per dirmi che aveva capito tutto ed era in condizione di risolvere il suo problema, e per questo mi ringraziava.

Ebbene, cosa era successo: in realtà la collaboratrice messa sotto osservazione era risultata una lavoratrice attenta ed efficace come, peraltro, esprimevano i suoi positivi risultati.

Ed il “trucco” era in una fortuita coincidenza che, per fortuna, era riuscito a scoprire: la collega stava allocata nel salone della filiale dietro una colonna che impediva al direttore di vederla durante la giornata, ma stava davanti all’armadio corazzato che conteneva i valori in bianco (assegni ed altro), che il responsabile apriva la mattina e chiudeva alla fine della giornata.

Così il capo della filiale aveva avuto davanti a sé, per diversi mesi, solamente l’immagine della collaboratrice mentre si truccava, in entrata

ed in uscita dal lavoro, come fa la maggior parte delle colleghe, senza essere valutate negativamente, e quest'immagine lo aveva condizionato nel suo giudizio.

L'approccio al problema del direttore fu molto serio in quanto ebbe il coraggio di esprimere il suo disagio, che facilmente avrebbe potuto superare andando a cercare giustificazioni razionali alla sua percezione negativa; ciò che avrebbe condizionato, in modo pesante, il futuro della collega".

Riuscire ad analizzare le proprie percezioni e verificare il proprio sistema di convinzioni ci permette di aprirci a nuove scoperte, infatti, come dice il poeta inglese William Blake: *"Se si pulissero le porte della percezione, ogni cosa apparirebbe all'uomo come essa veramente è, infinita. Invece l'uomo si è da se stesso rinchiuso, fino a non vedere più le cose, se non attraverso le strette feritoie della sua caverna"*.

In una tale ottica, si racconta del profondo disagio provato da Marco Polo nel vedere per la prima volta un rinoceronte nell'isola di Giava, animale allora sconosciuto in occidente, ma che vagamente ricordava, in brutto, l'unicorno che, pur essendo un cavallo leggendario, faceva parte delle categorie mentali del viaggiatore veneziano.

Un ultimo spunto riguarda i collegamenti esistenti nel processo percettivo tra il sistema cognitivo e quello emotivo, nel senso che, superata concettualmente la contrapposizione tra emozioni e ragione, così efficacemente espressa dal filosofo francese Blaise Pascal con la frase *"le ragioni del cuore che la ragione non conosce"*, bisogna rendere coerente la sequenza riguardante "io penso, io provo (sento dentro di me), io faccio", come dicono gli inglesi "I think, I feel and I do", per cui le cognizioni incidono sulle emozioni e, conseguentemente, sui comportamenti.

A prima vista verrebbe spontaneo parlare prima delle emozioni, che sono immediate, autentiche, e successivamente dei pensieri, delle cognizioni, ma non si può evitare di considerare, innanzi tutto, i condizionamenti che partono dalla cultura, dall'educazione, dalle esperienze e che influenzano, attraverso una "mediazione cognitiva", le sei emozioni più rilevanti, che vengono definite "di base": la tristezza, la paura, la rabbia, il disgusto, la sorpresa e la gioia.

Prendendo in considerazione ad esempio la rabbia, non si può prescindere dall'analisi del sistema di convinzioni di un soggetto per comprenderne la sua risposta emozionale.

Varie realtà educative hanno insegnato a controllare, a rimuovere, persino a sublimare i propri stati emotivi a favore di una razionalità "produttiva e vincente", senza considerare l'arricchimento di una persona nel conoscere il proprio repertorio emozionale, nel conoscersi meglio nelle varie situazioni e nel saper elaborare la propria "emozionalità" in una dimensione di compatibilità positiva e reciproca con gli altri.

La conoscenza di questi collegamenti tra emozioni e cognizioni, e del loro influsso sul patrimonio esperienziale, può permettere alle persone di lavorare sulla propria autoefficacia.

Un esempio per tutti: un foglietto del capo lasciato sulla scrivania di un collaboratore con sopra scritto "prego conferire, ore nove nel mio ufficio", può dar corpo alle più antitetiche fantasie: si può andare dal più cupo pensiero di un "cazziatone", all'improbabile ma auspicata comunicazione di una promozione o di un riconoscimento.

La risposta comportamentale dipenderà dal sistema di convinzioni, formatosi in base alle esperienze vissute ed al proprio atteggiamento nei confronti delle situazioni, che influenzerà, conseguentemente, le dinamiche emozionali.

Sono, infatti, i modi in cui le persone valutano cognitivamente e percepiscono a livello emotivo gli eventi, congiuntamente ai modi in cui valutano le proprie risorse psicologiche e le proprie capacità di far fronte alle situazioni, che finiscono col determinare gran parte dei comportamenti.

Per tale motivo, qualcuno farà quel corridoio che separa la propria stanza da quella del capo in modo triste, pensando alle cose più negative che gli potranno succedere, con una postura "dimessa", viceversa qualche altro - in base alle mie esperienze in numero decisamente minore - immaginando i propri successi con una postura "spavalda".

A questo proposito, qualcuno dei lettori si ricorderà di un gioco infantile, piuttosto demenziale e privo di senso, utile, comunque, per passare un po' di tempo in compagnia e, soprattutto, per condividere con i primi amici l'esperienza ludica, chiamato "Io vado a Gerusalemme senza ridere e senza piangere", che consisteva nel far percorrere a ciascun

concorrente un tratto di strada, “biassicando” questa cantilena senza esprimere emozioni mentre gli avversari lo seguivano facendo lazzi e sghignazzi per impedirgli di rimanere indifferente ai loro attacchi.

La tecnica per arrivare al traguardo, senza dover ricominciare ogni volta, nel caso ci si mettesse a ridere o ci si rattristasse per le patetiche storie raccontate, si basava sul non pensare a nulla, cercando di concentrarsi sulle parole espresse.

E, così, nelle realtà organizzative il non lasciarsi influenzare dalle proprie idee preconcepite e dai propri condizionamenti esperienziali può essere la base per una “ristrutturazione cognitiva” che permetta, attraverso una sorta di “black out” dai soliti pensieri “intrusivi” e produttori di malessere, di affrontare le situazioni quotidiane con minor disagio e con un orientamento verso la dimensione del benessere grazie, soprattutto, alla consapevolezza della propria capacità d’incidere positivamente sulle situazioni.

Capitolo Terzo
“La motivazione delle persone”

Il leone e la lepre

Un leone s'imbatté in una lepre che dormiva e stava per sbranarla, quando vide un cervo passare nelle vicinanze. Lasciò perdere dunque la sua preda per darsi all'inseguimento del cervo, ma a quel rumore la lepre si svegliò e scappò via. Il leone corse dietro al cervo per un pezzo, finché, visto che non riusciva a catturarlo, ritornò dalla lepre e trovò che anche quella si era messa in salvo: "Ben mi sta" esclamò allora, "perché ho lasciato la preda che avevo a portata di mano e ho preferito la speranza di una vittima più grossa".

Così alcuni uomini, che non si accontentano di guadagni modesti, ma vanno dietro a chimere maggiori, non si rendono conto di perdere anche quello che hanno già tra le mani.

Nella sua semplicità questa favola ci può introdurre nel capitolo che tratta della motivazione, la spinta che ogni individuo ha per raggiungere i suoi obiettivi, che per essere tali devono essere, soprattutto, realizzabili e compatibili e, se riguardano più persone, anche condivisi.

L'energia di ogni individuo deve orientarsi in modo consapevole per evitare di muoversi incoerentemente e sprecare le proprie risorse come fa il leone che insegue il suo "monotema ossessivo" di avere sempre di più, e che rappresenta nel sistema di convinzioni il sogno da raggiungere che, a volte, diviene una "utopia", l'isola immaginata dal filosofo inglese Tommaso Moro, il "non luogo" fuori dalla realtà concreta in base all'etimologia greca della parola, "l'isola che non c'è", per usare la metafora del narratore scozzese James Matthew Barrie nel suo "Peter Pan".

Questa spinta s'indirizza, dunque, verso un traguardo che deve essere continuamente monitorato in relazione alla sua realizzabilità, per comprendere, al più presto, gli scostamenti che dovessero verificarsi.

Si deve intervenire, a questo punto, sui parametri dell'efficacia e dell'efficienza, nel senso che se l'obiettivo diventa irrealizzabile bisogna operare sull'efficacia, che è il rapporto tra risultato ottenuto e risultato atteso, e quindi modificarlo, mentre, se si presenta come un problema di

quantità di risorse, deve essere affrontato sul piano dell'efficienza, che è il rapporto tra risultato ottenuto e mezzi impiegati, valutando nuove ipotesi di ottimizzazione dei mezzi da impiegare, compatibilmente con le risorse messe a disposizione dall'organizzazione.

Lo psicologo canadese Victor Vroom spiega, grazie allo sviluppo della sua teoria dell'aspettativa, che la motivazione è funzione dell'interesse per l'obiettivo da raggiungere moltiplicato per la probabilità percepita che l'evento si verifichi.

In sintesi “ $M = V \times A$ ”, dove M è la “motivazione”, l'azione, il movimento, che risulta in stretta relazione con la V del “valore” dato all'evento desiderato, che però viene potenziato o depotenziato dalla A dell’“aspettativa”, che rappresenta la convinzione dell'individuo di poterci arrivare.

C'è da lavorare, dunque, sui sistemi di convinzioni delle persone, soprattutto in azienda, creando rapporti positivi tra capi e collaboratori che sviluppino un senso di fiducia reciproco e facciano aumentare le probabilità percepite dai lavoratori di soddisfare le proprie aspettative.

E' necessario, allora, nelle relazioni aziendali, come nel caso dei colloqui di miglioramento a conclusione delle valutazioni annuali delle prestazioni, definire progetti motivanti, realizzabili e condivisi per mantenere un'efficace carica d'impegno nel personale, e, soprattutto, far crescere la dimensione “fiduciaria” nei due interlocutori che, senza la presenza di comportamenti conseguenti e di fatti “concludenti”, possono sviluppare quel senso di sfiducia reciproco che è alla base della “desistenza” e della perdita di motivazione.

Nella nostra cultura, purtroppo, c'è un proverbio “*fidarsi è bene, non fidarsi è meglio*” che impedisce, spesso, l'attivazione di quel circolo virtuoso che porta l'energia di ciascuno ad esprimersi positivamente.

Questa convinzione diviene un potente alibi alla mancanza di azione, e consente di operare una scelta attendistica, giustificata da innumerevoli esperienze personali già vissute che possono rinforzare una tale previsione di “nulla di buono”, la cosiddetta “profezia che si autoavvera”.

Si deve, dunque, agire sulla consapevolezza del “sistema” nel quale si lavora, sviluppando un approfondimento delle proprie conoscenze,

delle proprie competenze, coerentemente con le esigenze di comportamenti “performanti” e distintivi espressi dall’organizzazione.

Ricevere i riconoscimenti di fronte a comportamenti positivi, ma anche punizioni per quelli negativi, permette di creare quel processo di “educazione alle regole del gioco” così necessario nelle strutture operative.

Come dice lo psicologo americano, Burrhus Frederick Skinner, uno dei padri fondatori del comportamentismo, i rinforzi positivi operano da attivatore di comportamenti socialmente compatibili ed auspicati, mentre i rinforzi negativi, le punizioni, dovrebbero incidere sul cambiamento delle azioni disfunzionali.

Senza entrare sul tema dell’applicabilità assoluta di una tale teoria, è utile sottolineare come il comportamentismo sia andato sempre più a collegarsi con l’“approccio cognitivo”, dando rilevanza alla parte cognitiva del soggetto e al suo sistema di convinzioni, ed operando un’analisi non solo dei comportamenti umani ma anche degli atteggiamenti collegati, ponendo nella giusta attenzione gli “assunti di base” presenti nella mente delle persone, un tempo considerati, soltanto, elementi indecifrabili di una “black box”.

Sta di fatto che il “rinforzo dei comportamenti devianti”, vale a dire l’accettazione nelle organizzazioni di comportamenti non adeguati alle regole civili, può diventare un boomerang, in quanto tali comportamenti possono assumere la valenza di un modello da seguire, in considerazione dei vantaggi che si possono ottenere senza pagare i costi relativi, trovando, poi, nell’affermazione che “lo fanno tutti”, la giustificazione finale.

Può, a questo punto, tornare utile un semplice insegnamento che andava di moda negli anni ottanta, dopo la pubblicazione di un piccolo libro “One minute manager” di Ken Blanchard, esperto americano di management, che affermava l’importanza di dare ai propri collaboratori obiettivi, lodi e rimproveri, ogni volta che se ne presentasse l’occasione, sempre però molto brevi, che durassero non più di sessanta secondi, collegandoli sempre alle situazioni e mai alle persone – dire “hai fatto una cosa stupida” è ben diverso dal dire “sei uno stupido!”.

Lo sviluppo della professionalità rappresenta la strada fondamentale per la soddisfazione della motivazione al lavoro, poiché permette di

superare non solo i bisogni primari o di base, secondo la scala dello psicologo americano Abraham Maslow, ma anche quelli appartenenti ai gradini successivi, riguardanti la sicurezza, la socialità, la stima e l'autorealizzazione.

E questi bisogni, come più volte accennato, devono trasformarsi in desideri capaci di produrre benessere, grazie al loro “accontentamento”, e disposti ad accettare l'insoddisfazione ed il malessere dovuti all'impossibilità di soddisfare le proprie esigenze.

Un tale concetto trova il suo rinforzo nelle ricerche di Frederick Herzberg, ricercatore americano sul management, che ha suddiviso la scala di Maslow nelle due categorie dei bisogni di “contesto” o stimoli “igienici”, e quelli di “contenuto” o desideri “motivazionali”, dove la differenziazione si manifesta attraverso un gioco di parole:

“I primi sono quelli la cui realizzazione non produce motivazione ma la cui irrealizzazione produce demotivazione; i secondi sono invece quelli la cui realizzazione produce motivazione e la cui irrealizzazione produce non motivazione”.

La scala di Maslow, pur essendo oramai datata, mantiene una sua validità operativa nell'attenzione alla propedeuticità dei “bisogni”, nel senso che non si possono soddisfare quelli più elevati se non si sono affrontati quelli di base, infatti, nella maggior parte dei casi, sono diverse le attese di un giovane alla ricerca di un primo impiego rispetto a quelle che avrà dopo anni di lavoro.

Così, i bisogni di una famiglia cambiano dopo un licenziamento o una malattia invalidante che la può costringere a ripartire dal primo gradino, dalla soddisfazione dei bisogni primari, anche se si era giunti quasi in cima alla scala: una riedizione del “gioco dell'oca”, nel quale, quando si prende la carta con scritto “torna al punto di partenza”, anche se si è prossimi al traguardo, si deve ricominciare da capo.

Un caso avvenuto nell'azienda, dove ho lavorato per tanti anni, all'inizio degli anni novanta, dopo la fusione tra le tre diverse banche, può essere un utile sintesi per capire le diverse risposte che ci possono essere a fronte di un evento, e come le persone possono rispondere in modo totalmente diverso di fronte ad uno stesso stimolo:

“C'erano in azienda un certo numero di super laureati con alto potenziale, i cosiddetti “high flyers” (quelli che volano alto) assunti, come avviene da anni in varie banche, con un programma di sviluppo definito per il

quale, a fronte di prestazioni positive e piena rispondenza alle attese aziendali, la carriera ed i riconoscimenti erano assicurati.

Ma questa realtà riguardava solamente una delle banche coinvolte nella fusione, e nella nuova realtà organizzativa, per lo meno all'inizio, non c'era la possibilità di confermare il programma a causa di una naturale riorganizzazione anche dei processi di sviluppo delle risorse umane.

Così i giovani appartenenti al gruppo operarono, in linea di massima, su tre opzioni: un nutrito numero di questi super laureati, con un forte senso di autoefficacia e di autostima, si misero sul mercato del lavoro riuscendo a trovare una nuova e stimolante sistemazione in un'altra azienda; un altro gruppo, insoddisfatto della situazione tirò i remi in barca, cercò di sistemarsi in azienda in un modo favorevole, avvicinandosi a casa e cercando di trovare la soddisfazione in attività extralavorative; infine, uno sparuto numero rimase, volendo capire che cosa stesse succedendo, attivando meccanismi di compatibilizzazione con la situazione presente, e, aspettando da protagonisti e non da spettatori, come più volte sottolineato, che passasse, come dice Eduardo De Filippo, "a nuttata".

Alla fine, spero che tutte le tre scelte siano risultate soddisfacenti per i soggetti decisorie, e che siano state portatrici di benessere qualitativo, ma ricordo che quelli che avevano operato la terza opzione riuscirono a raggiungere un positivo risultato e favorevoli riconoscimenti, recuperando il tempo perduto, in quanto si trovarono senza concorrenza e con una grande professionalità in un'azienda più grande, con più ampi sbocchi professionali".

C'è da collegare, quindi, la motivazione alla professionalità per comprendere la responsabilità di ciascuno nell'orientare in modo efficace la propria energia lavorativa.

Se si mettono in relazione la motivazione e la professionalità in una matrice, si hanno quattro quadranti diversi l'uno dall'altro (figura 2 di pagina 102):

“Un primo quadrante in cui s'incrociano alta motivazione e bassa professionalità è corrispondente alla fase assunzionale, dove la caratteristica significativa dovrebbe essere la buona volontà, in considerazione dell'auspicato inserimento nel mondo del lavoro, insieme all'interesse a sviluppare un ampio patrimonio conoscitivo di professionalità.

Si arriva così ad un secondo quadrante, caratterizzato da alta motivazione ed alta professionalità, nel quale si raggiunge un positivo equilibrio nel rapporto con l'azienda.

In questo caso si può ottenere la realizzazione personale insieme ad un'alta performance aziendale e così entrambi i contraenti del sinallagma, più volte ricordato, riescono a mantenere un efficace bilanciamento tra gli obiettivi del singolo e dell'organizzazione.

Comportamenti efficaci ed efficienti permettono l'attivazione di competenze di successo, che danno il necessario "vantaggio competitivo" all'azienda che riesce a realizzare una positiva gestione dei collaboratori.

In caso contrario, si passa, purtroppo, ad un terzo quadrante, dove una momentanea alta professionalità convive con una bassa motivazione, e tutti e due, sia l'azienda che il lavoratore, subiscono una perdita, rimanendo soltanto un'efficienza lavorativa, non collegata al perseguimento di comuni obiettivi.

Il lavoratore continuerà a sviluppare i suoi compiti con una certa capacità che gli deriva dall'esperienza acquisita, ma non sarà più interessato alla "mission" aziendale e, alla conclusione cronometrica dell'orario di lavoro, sarà pronto a cercare esperienze più gratificanti fuori dell'ufficio.

Lo scivolamento finale in un quarto quadrante, dove si abbassa anche il livello dell'efficienza, diviene una conseguenza ineluttabile, in presenza di un così rapido livello d'obsolescenza della professionalità, senza un adeguato aggiornamento".

Conoscere, quindi, il proprio patrimonio, rappresentato dalle caratteristiche individuali raccolte nell'acronimo inglese "K.A.S.H." (knowledge, aptitude, skill and habit, vale a dire le conoscenze, le attitudini, le capacità e le esperienze), consente di avere sotto controllo le fasi del proprio sviluppo e verificare la congruenza con i propri target.

Confrontarsi con le varie realtà di lavoro, acquisire la conoscenza del "proprio valore di mercato", aiuta ad affrontare le naturali difficoltà che s'incontrano nel cammino di crescita e, soprattutto, a mantenere elevata e costante la propria motivazione, che poi incide positivamente sul proprio senso di autoefficacia.

Le convinzioni di efficacia svolgono un ruolo essenziale nel "*primato dell'agentività (azione) personale per l'adattamento ed il cambiamento umani*", come dice lo psicologo americano Albert Bandura.

Se gli individui, infatti, non credono di poter realizzare gli obiettivi che desiderano e di poter prevenire eventuali risultati dannosi, sono poco incentivati ad agire o a perseverare di fronte alle difficoltà che possono intervenire lungo il loro il loro cammino.

I fattori che svolgono la funzione di guida e di motivazione si fondono, soprattutto, sulla convinzione essenziale di avere la capacità d'incidere sulla realtà circostante, di “padroneggiare” le situazioni complesse, grazie alle proprie azioni efficaci ed alla realizzazione di positivi rapporti con gli altri capaci di produrre arricchimenti reciproci sulla base della fiducia e dello scambio di contributi.

Il rinforzo quotidiano della propria motivazione deve svilupparsi attraverso un attento monitoraggio del percorso personale e professionale, sapendo trarre dalle esperienze vissute la consapevolezza riguardo alle proprie compatibilità.

Il potenziamento degli interessi “intrinseci” e dell'autoefficacia si realizza, dunque, grazie al riconoscimento dei “graduali” e concreti progressi compiuti, senza aspettarsi il superamento di illusorie sfide “ardue e remote”.

Capitolo Quarto

“La comunicazione interpersonale”

Il lupo e la vecchia

Un lupo affamato vagava in cerca di cibo. Giunto in un certo luogo, udì un bimbo piangere e una vecchia che gli diceva: “Smettila di frignare, se no ti do subito al lupo!” Il lupo credendo che la donna parlasse sul serio, stette ad aspettare per un pezzo, ma, quando calò la sera, sentì ancora la vecchia vezzeggiare il bimbo e dirgli: “Se verrà il lupo, figliolo, lo uccideremo”.

Dopo aver sentito questo discorso, il lupo se ne andò, commentando: “Qui dicono una cosa e ne fanno un'altra!”

La favola è per quegli uomini che non conformano le azioni alle parole.

Questa favola sta ad evidenziare come i problemi di comunicazione già esistevano più di duemila e cinquecento anni fa.

Tali dinamiche sono presenti oggi come allora, e caratterizzano la nostra epoca, definita dal sociologo Giuseppe De Rita “a comunicazione intransitiva”, nella quale i messaggi comunicativi non passano dal trasmettitore al ricevitore, impedendo di attivare il necessario feed-back, la cosiddetta “informazione di ritorno” d’origine informatica, che come “nutrimento”, la traduzione della parola inglese “feed”, può attivare il circolo virtuoso dello scambio, necessario alle persone per entrare in una relazione autentica.

Comunicare significa, dunque, essere consapevoli dell’importanza di mettere in comune con l’altro le proprie informazioni, da alcuni autori chiamata l’“esposizione”, e di rendere operante un ascolto attivo così da porsi nel rapporto in modo sintonico e sincronico.

Si sottolinea, anche in questo campo, la necessità di una profonda attenzione a conoscere le proprie risposte cognitive ed emozionali per essere “padroni della situazione” ed evitare di fermarsi alle parole, come nella favola sopra riportata, operando un’analisi sistemica delle variabili che collegano l’evento comunicazionale al contesto, che dovrebbe diventare l’attività propedeutica a qualsiasi azione.

Definire e condividere un codice di trasmissione è un momento significativo della relazione in quanto, se non si fa uno sforzo per capire

l'interlocutore, si rimane nella propria convinzione che “parlare lingue diverse” sia un fatto oggettivo e non una disattenzione al mondo dell'altro, che potrebbe essere più vicino di quanto si pensi.

Molte volte il codice di comunicazione, invece di svolgere la sua funzione di mettere in comune le parole tra le persone, apre solchi d'incomprensione.

L'uso del termine “implementare” n'è un significativo esempio in quanto il suo significato iniziale era “rendere operante un sistema di elaborazione o un programma” in base all'etimologia del verbo inglese “to implement” con un collegamento al latino “implere” corrispondente a riempire o adempiere, invece, attualmente, viene utilizzato, soprattutto negli uffici romani, nel senso di “aumentare” per un'assonanza con i termini ampliare ed incrementare.

Non è un problema di contrapposizione tra “purismo linguistico” ed “evoluzione semantica”, quanto la presa d'atto di barriere comunicative che si costruiscono, involontariamente, all'interno delle organizzazioni.

La difficoltà di trovare degli spazi d'incontro è accentuata ulteriormente dal proprio sistema di esperienze che, essendo diverso negli esseri umani, impedisce, spesso, di utilizzare i riferimenti verbali in modo funzionale ed efficace.

Mi riferisco alla variabile “referente” che, in un classico modello integrato di comunicazione, è definita come la parte della realtà che viene inserita nel messaggio.

Un episodio, capitatomi tanti anni fa, può confermare la necessità di valutare con attenzione anche quest'elemento, tanto ovvio quanto scarsamente considerato:

“All'inizio della mia esperienza aziendale fui mandato a Venezia a conoscere la realtà bancaria, per poter svolgere con maggiore consapevolezza l'attività di selezionatore del personale da assumere.

Fu un'esperienza breve ma intensa, utile sia sotto il profilo professionale che personale, poiché conobbi molte persone, nuove mentalità e diversi modi di comunicare.

Una domenica mattina presi un appuntamento con alcuni ragazzi e ragazze che avevo conosciuto: erano dei simpatici laureati presso l'università Ca' Foscari e, come me, avevano da poco cominciato a lavorare.

L'appuntamento era a mezzogiorno sotto l'orologio, in base ad una rapida comunicazione alla fine della serata del sabato sera”.

Quanti orologi ci sono a Venezia? – oggi potrei dire moltissimi – ma allora, secondo me, ce n'era uno solo a Piazza San Marco, il famoso orologio dei Mori, conosciuto anche come la torre dell'orologio, sul lato delle Procuratie Vecchie, all'inizio delle Mercerie dell'Orologio, dove c'era la mia Sede di lavoro.

“Incominciasti ad aspettare, riflettendo sulla puntualità dei veneziani che metteva il mio sistema cognitivo in “dissonanza”.

Passata più di mezz'ora e preso da una certa ansia, mi rivolsi ad alcuni giovani che passavano per la piazza per sapere se ci fossero altri luoghi d'appuntamento caratterizzati da orologi.

Scoprii, così, che c'erano diversi Campi e Campielli con degli orologi che erano i luoghi d'incontro degli studenti.

M'indirizzai, quindi, verso il ponte dell'Accademia, ed incrociai gli amici che provenivano dal loro abituale e “scontato” luogo d'appuntamento, forse Campo San Barnaba, che, preoccupati del mio ritardo, si erano messi nei miei panni e si stavano recando al più famoso e turistico orologio”.

Da quel giorno ho imparato che, anche se il codice di comunicazione sembra comprensibile, è necessario andare a verificare il sistema di riferimento dell'altro per evitare che si verifichino quelle situazioni d'incomprensione che gli inglesi chiamano “misunderstanding”, oggi, forse, meno attuali grazie ai telefoni cellulari.

La comunicazione, dunque, è efficace quando colui che attiva il messaggio ottiene dall'interlocutore, attraverso una particolare attenzione e comprensione del suo mondo personale, la risposta comportamentale auspicata.

Il Cyrano de Bergerac, nell'opera dello scrittore francese Edmond Rostand, aveva tutte le competenze comunicative per far breccia nel cuore di Rossana ma, per colpa di quel suo naso che *"lo precedeva sempre di qualche passo"*, non poteva essere riamato e così il suo messaggio poetico diventava efficace solo se veniva trasmesso dal suo amico Cristiano, bello, ma privo delle qualità poetiche e della sensibilità per conquistarla.

La comunicazione, per realizzare i suoi obiettivi, richiede, pertanto, una realistica analisi di fattibilità, attraverso quel processo di conoscenza di sé e dell'altro che dovrebbe essere alla base di ogni azione "intelligente".

Una regola utilizzata negli studi sulla comunicazione sottolinea che: *“Non è importante quello che trasmetto, è importante quello che l'interlocutore riceve: infatti, se lui non comprende vuol dire che io non comunico efficacemente.*

Posso conoscere quello che trasmetto in base a come l'interlocutore reagisce: infatti, comunico quello che lui percepisce.

E così, non è lui che non reagisce bene, sono io che incido male sull'interlocutore: infatti, l'obiettivo fallito è il mio non il suo”.

Questa definizione, pur risultando piuttosto provocatoria, poiché pone l'accento soltanto sulla responsabilità di uno degli attori del processo di comunicazione, può essere utile per stimolare una maggiore attenzione a conoscere più approfonditamente i meccanismi dell'attività comunicativa che essendo automatica e, molte volte inconsapevole, può produrre risultati relazionali inaspettati.

E qui il contributo dello psicologo Paul Watzlawick, della scuola di Palo Alto, ci apre un'ulteriore finestra sulla “pragmatica della comunicazione”, mettendo in evidenza i comportamenti che comunicano, vale a dire la comunicazione non verbale, la più autentica comunicazione che è frutto dei nostri sistemi cognitivi ed emotivi più profondi.

Quante volte si sono espressi concetti verbali molto chiari, che non sono stati compresi nel modo in cui volevamo, perché il nostro tono non era coerente con quanto dichiarato.

Lo scrittore inglese Bernard Shaw soleva dire nei suoi aforismi, che: *“Con tono giusto si può dire tutto. Con tono sbagliato nulla. L'unica difficoltà consiste nel trovare il tono”.*

Si può, così, ricevere una risposta comportamentale non prevista in relazione a quel “non” comportamento agito – l'aver chiuso gli occhi o aperta una rivista per non essere disturbati dal vicino di posto in aereo o in treno - non considerando il principio o l'assioma che “non si può non comunicare”, in quanto anche questi “non comportamenti” possono essere interpretati in modo soggettivo dal potenziale interlocutore e determinare delle reazioni apparentemente incomprensibili.

Attivare un dialogo con se stessi, approfondire la conoscenza del proprio mondo personale, sono i primi passi di un rapporto d'apertura all'altro, dove l'autenticità delle relazione passa per l'accettazione delle sue caratteristiche senza cercare ad ogni costo di cambiarle.

La comunicazione, invece, a volte può diventare disfunzionale e mettere le persone in difficoltà, attraverso modalità caratterizzate da paradossi pragmatici, definiti "*come contraddizioni logiche che derivano dalla deduzione corretta di premesse coerenti*".

L'esempio classico di una difficile situazione comportamentale è rappresentato dall'ingiunzione paradossale "sii spontaneo" o la versione "devi essere libero", con un seguito di regole per raggiungere tale obiettivo.

Una tale richiesta, rivolta spesso da soggetti con posizione up – down rispetto all'interlocutore, contraddice nella sostanza il significato del messaggio espresso verbalmente e rende impossibile fargli esercitare la propria libertà decisionale, mettendolo in quella dimensione di "double bind" (doppio legame) che è produttiva di disagio e, nel tempo, di patologie, perché gli sviluppa una profonda incoerenza tra comportamenti ed aspettative: l'ingiunzione deve essere disobbedita per essere obbedita.

Bisogna, dunque, creare una cultura della comunicazione partendo dalla scuola, dove i bambini possano apprendere ad esprimersi liberamente ed a sviluppare la capacità di ascolto dell'altro, anche nelle diversità, permettendo, in questo modo, di potenziare il rispetto per se stessi e per gli altri.

Nell'attivare l'ascolto non si realizza soltanto il riconoscimento dell'interlocutore, ma si accresce la convinzione che l'incontro ci dà la possibilità di conoscere cose nuove, di affrontare nuovi mondi e di aprire la mente.

E' già da un po' di tempo che sta girando in televisione e in radio uno spot di Pubblicità Progresso sul valore dell'ascolto, sottolineato in modo significativo dallo slogan "*chi ascolta cresce*", mentre evidenzia, in modo piuttosto "brutale", il disinteresse delle persone alla comunicazione degli altri e tutto quello che si fa per erigere le barriere ai messaggi esterni allo scopo di evitare di essere influenzati nelle proprie convinzioni e messi in discussione nelle proprie certezze.

L'ascolto attivo è arricchimento e crescita, è la possibilità di confrontarsi, di entrare in relazione profonda, creando quella convinzione che le persone “meritano” la nostra attenzione.

In questa dimensione l'ascoltatore rinuncia a giudicare le parole del suo interlocutore e cerca di mettersi nei suoi “panni”, attraverso un processo d'empatia; riesce a capire il significato profondo della comunicazione, a dimostrare di aver capito e a rispondere, a non distrarsi, a cogliere ogni segnale, compresi quelli non verbali, e ad offrire comprensione ed attenzione.

Nell'ascolto superficiale, invece, non si coglie il significato profondo del messaggio: si pone attenzione alla forma e non allo “spirito” delle parole espresse da chi parla, si finge di ascoltare ma senza un vero interesse; in questo modo si corre il pericolo di rendere disfunzionale il processo comunicativo poiché la presunta partecipazione può far credere all'altro un coinvolgimento, invece, inesistente.

Nell'ascolto saltuario, infine, si pensa più ai fatti propri che a quanto l'altro sta dicendo, e s'interviene ogni tanto per pura compiacenza e per far vedere una certa partecipazione; in questo caso è piuttosto semplice capire che si sta parlando al “muro”.

Per sviluppare una capacità all'ascolto bisogna, dunque, esercitarsi a rimanere attenti fino alla conclusione del messaggio dell'altro e a non lasciarsi condizionare dai propri pregiudizi e da quanto ci si aspetta di ascoltare, evitando di percepire, attraverso un ascolto selettivo, soltanto quello che si pensava in anticipo di sentire.

Ci può aiutare, a questo proposito, la tecnica della “riformulazione”, che consiste nel ripetere al trasmettitore una sintesi di quanto ascoltato e, solo quando questi, a sua volta, confermerà l'esattezza di quanto percepito, l'ascoltatore diverrà titolare della risposta e così alternativamente, allo scopo di sintonizzare lo scambio comunicativo su uno stesso piano relazionale.

Si eviterà, così, di perdere parte delle informazioni scambiate nella comunicazione, come avviene in quel fenomeno, chiamato “arteriosclerosi della comunicazione”, che determina una modificazione del messaggio iniziale nel corso dei vari passaggi tra le persone.

Nei tribunali americani, giurando sulla Bibbia, si chiede di dire tutta la verità nient'altro che la verità, a conferma che non solo è importante

mantenere l'informazione nella sua essenza ma anche non "abbellirla" con la propria soggettività.

A questo proposito c'era un gioco infantile, che noi chiamavamo il "telefono senza fili", che consisteva nel bisbigliare una parola nell'orecchia del vicino e verificare in quale parola o parolaccia si trasformasse alla fine del suo percorso attraverso il cerchio dei bambini.

Il finale di questa rapida "carrellata" sulla comunicazione sottolinea la necessità di sviluppare una consapevolezza sulla propria responsabilità di comunicatori anche nei confronti di se stessi, collegandosi all'antico adagio arabo che afferma: *"La parola quando è dentro di te è tua schiava, ma quando è fuori di te è tua padrona"*.

Molte volte, infatti, sia i genitori che i capi si trovano a dover rispettare un impegno nei confronti dei figli o dei collaboratori, preso con una certa superficialità, senza aver analizzato attentamente le conseguenze della propria promessa.

E questo succede perché non si valuta, in profondità, l'influenza della comunicazione nel proprio mondo relazionale; bisogna considerare, infatti, la forza ed il potere che hanno le parole, seguendo quanto diceva il professor Kitting nel film "L'attimo fuggente": *"Le parole e le idee possono cambiare il mondo"*.

Capitolo Quinto

“La negoziazione”

Il leone e il cinghiale

Durante la stagione estiva, quando il caldo accende la sete, un leone ed un cinghiale andarono a bere a una piccola sorgente e si misero a litigare su chi dovesse accostarsi all'acqua per primo. Da qui nacque tra loro un duello mortale, finché d'un tratto i due si voltarono per riprendere fiato e si accorsero che alcuni avvoltoi stavano aspettando che uno di loro cadesse per divorarlo. Perciò posero fine alle ostilità, dicendo: "E' meglio per noi diventare amici, piuttosto che essere il pasto di corvi e avvoltoi".

E' bene dare un taglio alle perfide discordie e alle rivalità, che portano in ogni caso a epiloghi pericolosi.

Questa favola mette in risalto come nelle relazioni tra le persone possono nascere conflitti che, se si affrontano in modo rigido e con l'atteggiamento del "io vinco, tu perdi", portano un disagio per entrambi i contendenti avvantaggiando soltanto gli "spettatori", secondo il noto proverbio "tra i due litiganti il terzo gode".

La tipologia di comunicazione si trasforma in negoziazione quando gli obiettivi dei due interlocutori sono antitetici e contrapposti e, quindi, diviene necessario realizzare un processo attraverso il quale le due o più parti antagoniste, facendosi reciproche concessioni, definiscono accordi e comportamenti tesi a ridurre e a superare i conflitti reali o potenziali.

In questo modo, sviluppandosi la consapevolezza di poter raggiungere intese costruttive, si riduce quell'ostilità di fondo che porta chi vince a voler stravincere e chi perde ad attivarsi per prendersi, al più presto, la rivincita.

Questi problemi potenziali vanno, quindi, superati attraverso quell'approccio che gli esperti di comunicazione definiscono come negoziato "per principi" o "sul merito", evitando il negoziato "di posizione" nel quale i due avversari s'irrigidiscono nei loro spazi operando, soprattutto, nella ricerca di occupare quelli dell'altro.

Di fronte a posizioni contrapposte, per lo più, del tipo "io voglio quella cosa", "no, la voglio io", si può agire sia cercando vittoria ad ogni costo, secondo la modalità "mors tua, vita mea", come dicevano i latini,

sia accettando un compromesso “salomonico”, soprattutto in presenza di un intervento “forte” dall’esterno che costringa le parti a suddividersi “l’oggetto conteso”, seguendo il detto *“un pezzo per uno non fa male a nessuno”*.

Quest’ultima soluzione sembra, a prima vista, un’efficace scelta che, invece, alla lunga scontenta tutti e costruisce le basi per conflitti permanenti, di cui sono piene, soprattutto in questo periodo, le pagine dei giornali.

Un esempio per tutti, molto semplice e banale, riportato da Roger Fisher e William Ury, dell’“Harvard Negotiation Project”:

“Due sorelle si misero a litigare su un’arancia. Dopo che finalmente si furono accordate per dividersi l’arancia a metà, la prima sorella prese la propria metà, mangiò il frutto e gettò via la buccia, mentre l’altra gettò via il frutto ed usò la buccia della propria metà per fare una torta”.

Così, troppo spesso i negoziatori “lasciano qualcosa per strada”, vale a dire non raggiungono un accordo o ne raggiungono uno peggiore di quello che potrebbero ottenere per ambo le parti, usando una maggiore attenzione.

E’ veramente importante, infatti, capire quello che sta dietro le dinamiche conflittuali, poiché si può ottenere un efficace e positivo accordo soltanto se si superano le proprie posizioni e si cerca insieme di trovare la soddisfazione dei propri reali interessi, stabilendo dei principi condivisi attraverso i quali leggere le situazioni problematiche.

Un tale accordo dovrebbe essere, nel complesso, ragionevole e capace di soddisfare al massimo grado possibile gli interessi legittimi di ciascuna parte, tenendo anche conto dell’interesse collettivo, e, nello stesso tempo, dovrebbe risolvere equamente, ed in modo duraturo, le esigenze in conflitto.

Questa logica di fondo, forse, all’apparenza semplicista, è stata alla base dell’accordo di Camp David del 1978 tra il presidente egiziano Sadat e il primo ministro israeliano Begin, sulla spartizione del territorio del Sinai, e risulta una possibile strada “negoziale” di fronte alle quotidiane contrapposizioni.

Al momento, purtroppo, non riesce a fornire possibili soluzioni agli attuali conflitti mediorientali, in considerazione della complessità delle variabili dei “sistemi” in gioco, ma può essere un’utile riflessione

operativa per affrontare quelle microconflittualità proprie del mondo del lavoro, che producono costanti disagi relazionali.

Il processo di negoziazione che ha permesso ai due antichi “nemici”, con l’aiuto dei negoziatori americani, di raggiungere un accordo efficace può essere raccontato in questa breve sintesi:

“La conflittualità tra Egiziani ed Israeliani riguardava il possesso del deserto del Sinai, occupato dalle truppe israeliane dopo la guerra dei sei giorni del 1967.

Gli Egiziani accampavano la sovranità sul territorio, derivante da diritti acquisiti ai tempi dei faraoni, mentre Israele rivendicava il diritto alla difesa dei suoi confini, senza avere truppe corazzate a pochi passi dal suo territorio.

Entrambi volevano lo stesso territorio, ma per motivazioni diverse, e questa scoperta ha permesso di superare la totale contrapposizione sugli obiettivi dichiarati, trovando uno spazio di accordo partendo proprio dalle differenti ragioni alla base delle proprie richieste.

Da allora la bandiera egiziana sventola sul Sinai, a conferma della riacquistata sovranità sul territorio, ma, nello stesso tempo, la smilitarizzazione della regione è riuscita a soddisfare l’esigenza di Israele”.

Utilizzando un “chiasmo”, figura retorica che consiste nella disposizione in modo incrociato e speculare degli elementi corrispondenti di una o più frasi, potremmo dire che, da un esame della “complessità della negoziazione”, dovremmo passare, in questo momento attuale, ad una “negoziazione della complessità”.

Per poter negoziare efficacemente ci si deve porre in una dimensione di comunicazione positiva, attivando un ascolto partecipativo nei confronti dell’altro, lanciando segnali anticipatori favorevoli e sottolineando la certezza di raggiungere buoni risultati per entrambi.

Un concetto fondamentale, molto semplice ma efficace, che merita di essere “metabolizzato” è che: “Un buon affare è tale quando è buono per tutte e due le parti”.

Per raggiungere questo traguardo si devono evidenziare i benefici reciproci e non gli ostacoli che si possono presentare, verificare continuamente la comprensione di quanto espresso ed utilizzare, infine, la tecnica citata della “riformulazione”.

E' importante approfondire le problematiche in discussione, facendo molte domande ed esprimendo le proprie sensazioni allo scopo di far comprendere gli stati d'animo che si stanno vivendo, mettendo in gioco la parte emotiva insieme a quella cognitiva, e riducendo i comportamenti irritanti.

Le proposte e le controproposte vanno limitate, selezionando le argomentazioni ed uscendo fuori dalle spirali di attacco/difesa che possono far perdere il senso vero della negoziazione, portando ad enfatizzare il "gioco dell'uno contro l'altro".

Legato al tema della negoziazione c'è un punto da sottolineare riguardante la "scelta imposta che deve essere condivisa" - in termini retorici un altro "ossimoro" - nei rapporti tra capo e collaboratore, presentata, invece, come un accordo negoziato tra diversi livelli gerarchici.

Molte volte, infatti, il detentore del potere cerca di trasformare un comando in una dichiarata decisione comune, attraverso un processo di manipolazione che accentua quel malessere relazionale il cui superamento o riduzione rappresenta il "fil rouge" di questo libro.

Viene meno in un tale rapporto la consapevolezza del necessario contributo di tutti, pur nel doveroso riconoscimento dei ruoli, per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Se si vuole ottenere un risultato proficuo sul piano aziendale, ci deve essere la convinzione che si ottiene di più dallo scambio reciproco che dall'imposizione del proprio punto di vista, naturalmente, in situazioni che permettano alle persone di sviluppare una negoziazione.

Tutto questo può essere espresso da una regola, a prima vista di difficile comprensione, ma che mi ha portato ad una profonda riflessione, al termine di un seminario, in "full immersion" su questi temi, al quale partecipai con un docente di cultura anglosassone:

"In una negoziazione a potere asimmetrico, quello dei negoziatori che ha il potere inferiore in realtà ha il massimo del potere, vale a dire quello di non starci!".

Questa risposta che può sembrare conflittuale, soprattutto, nei confronti di un capo che vuole "convincere in modo direttivo", può, invece, permettere al collaboratore di dare un utile feed back al suo superiore gerarchico riguardo alla differente valenza che c'è tra

l'obbedire ad un comando ed il rendere operativo un accordo negoziale, in termini di conseguenze e di processi dinamici che si potrebbero determinare.

Non si può, in ogni caso, negare che un tale comportamento sia difficilmente praticabile e possa determinare degli effetti negativi in coloro che lo agiscano.

Ma domandiamoci come fa un capo a sviluppare una consapevolezza nella funzione dialettica dei processi decisionali, quando le attività di comando, negoziazione, consenso, condivisione risultano parole prive di contenuto effettivo ed impediscono di esercitare una leadership compatibile con la situazione del momento.

C'è da valutare, infatti, che esiste “un tempo per comandare ed un tempo per negoziare, un tempo per indirizzare ed un tempo per seguire”, come si trova scritto nel libro dell'Ecclesiaste della Bibbia.

Il tempo è una variabile essenziale del processo negoziale, insieme all'informazione ed al potere.

Molte volte le negoziazioni raggiungono i loro obiettivi dopo lunghi periodi di discussione, con lavori d'approfondimento, dove il tempo a disposizione è contemporaneamente stimolo e limite, sia quando è poco che quando, al contrario, è in abbondanza.

L'informazione permette di ampliare la gamma delle ipotesi favorevoli e di sgombrare il campo da illusioni e pregiudizi che possono influenzare negativamente l'incontro negoziale.

Il potere, infine, è una variabile significativa del processo in quanto, agendo sui sistemi di convinzioni dei due negoziatori, può sviluppare un orientamento a considerarlo un'opportunità favorevole alla realizzazione dell'accordo, ovvero lo percepirà come mezzo per sedimentare la sua base di partenza, definita la sua “bottom line”, per avanzare nella conquista degli spazi altrui.

Si arriva a giocare, a questo punto, il ruolo del negoziatore “duro” che vuole vincere ad ogni costo, e quando anche l'altro si adegua e attiva lo stesso meccanismo nasce il fenomeno dell'“escalation”, ben conosciuta negli anni della guerra fredda tra i due blocchi, occidentale ed orientale, per cui si sviluppò una reciproca e continua corsa ai nuovi armamenti giustificata dalla necessità di non diventare inferiori agli

avversari, mentre, in realtà, si cercava di essere superiori, e le conseguenze sono, purtroppo, davanti agli occhi di tutti.

Quando si negozia si può anche trovare un interlocutore con un potere parziale, che ha la possibilità di dire soltanto “no” alle proposte dell’altro, ma non quello di dire “sì”, una sorta di diritto di veto, che rende la negoziazione limitata ed allunga i tempi dell’accordo.

Una proposta per una negoziazione efficace è lo sviluppo di uno stile flessibile di relazione, che riesca a scindere le persone dai problemi in discussione, che concentri gli interlocutori sugli interessi reciproci e non sulle posizioni personali da difendere, che permetta d’inventare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti in gioco, attraverso la condivisione di criteri oggettivi che come principi comuni indirizzino verso la soluzione dei problemi.

Quanto detto non rappresenta il pacchetto delle “regole d’oro” che, una volta messe in pratica, riescono con sicurezza matematica a dare i risultati sperati, ma dei semplici spunti di riflessione che possono incidere, positivamente, sul proprio sistema di convinzioni, attenuando la percezione dell’altro come “nemico”.

Si può, allora, vedere anche nel disaccordo l’opportunità di sviluppare un’intesa, attraverso la ricerca dei punti in comune e, nello stesso tempo, delle diversità di percezione, sulla base del riconoscimento degli interessi altrui come parte del problema, dando importanza, soprattutto alle “esigenze primarie”, vale a dire ai bisogni umani elementari la cui soddisfazione viene percepita come prioritaria e, infine, prendendo coscienza che gli interessi delle persone sono sempre molteplici.

Bisogna, pertanto, essere concreti ed elastici, nel senso di essere aperti a nuove idee e, contemporaneamente, fermi e disponibili, nel senso di essere duri con il problema da affrontare ma morbidi con le persone, ricercando un accordo soddisfacente per entrambi.

Un’ultima riflessione in tema di negoziazione va fatta sul fenomeno dei “patti occulti”, che non sono attività esoteriche, quanto comportamenti umani, il più delle volte spontanei ed inconsapevoli, che producono malessere ed aumentano le barriere tra le persone.

Si tratta di azioni che vengono attivate nella presunzione di fare una cosa utile all’altro, senza richiesta preventiva di un suo parere, allo scopo

di acquisire benemerienze o crediti nei confronti del “presunto beneficiario” che poi, alla prima occasione utile, li dovrebbe onorare.

Mai un’idea è smentita così categoricamente dai fatti, in quanto alla richiesta di contraccambio di un’azione ritenuta favorevole all’altro c’è la classica risposta, drammatica per chi la riceve: “...e chi te l’ha chiesto!”.

E non dobbiamo andare molto in là per trovarne un esempio, basta ricordarsi come a margine di un meritato rimprovero per comportamenti non adeguati alle aspettative dei genitori, c’è il tentativo di attivare nel figlio il suo senso di colpa con la sottolineatura: “Dopo tutto quello che ho fatto per te...” e, invece, la summenzionata risposta sta lì, come legge del contrappasso, poiché si tramanda da padre in figlio.

Un tale evento, abbastanza comune, dovrebbe far riflettere sulla necessità di una consapevole negoziazione, prima di attivarsi in azioni che potrebbero portare a sviluppare aspettative poco concrete, frutto, soltanto, del proprio processo immaginativo.

Capitolo Sesto

“Le dinamiche di gruppo”

Favola di Esopo n. 71

I tre buoi ed il leone

Tre buoi vivevano sempre insieme e un leone, che voleva mangiarseli, non ci riusciva a causa della loro concordia. Incominciò a mettere zizzania tra di loro con una serie di menzogne, finché li separò l'uno dall'altro. E così, affrontandoli separatamente, poté sbranarli uno alla volta.

Se vuoi una vita assolutamente priva di pericoli, non dar retta ai nemici, ma presta fede agli amici e fa in modo di conservarli.

La morale di questa favola dovrebbe rinforzare la convinzione sul proverbio “*l'unione fa la forza*”, che non è molto presente nella nostra cultura, a vantaggio dell'antitetico proverbio “*chi fa da sé fa per tre*”, per cui nel mondo del lavoro non si trovano sempre presenti il senso del gruppo e la consapevolezza del valore sinergico dello scambio.

Una prova di tale realtà è confermata dalla limitata competenza relazionale, più volte, sottolineata, che si caratterizza per un'inefficace comunicazione ed una scarsa fiducia nell'altro.

Queste variabili incidono sulle interazioni tra le persone, aprendo la dimensione del conflitto, mentre, se vengono potenziate, possono portare alla collaborazione, trasformando il “vinco/perdi” nel “vinciamo insieme”, di cui si è parlato nel precedente capitolo.

A questo punto vale la pena sviluppare una riflessione sulla teoria dei giochi, collegando quelli più semplici a somma uguale a zero, con quelli a somma diversa da zero, con risultati che possono essere positivi per tutti i giocatori ma anche, molte volte, negativi.

La seguente storia, liberamente elaborata sul classico “dilemma del prigioniero”, ci permette di comprendere la responsabilità di ciascuno nel raggiungimento del proprio e dell'altrui benessere, in una sorta di efficace compromesso, invece di tentare di massimizzare il proprio successo e scoprire, alla fine, di aver ottenuto una perdita reciproca, confermando la validità del proverbio “*chi troppo vuole nulla stringe*”:
“Un commissario di polizia era stato coinvolto in una delicata ed importante indagine su diversi furti compiuti in un quartiere bene della città, abitato da personaggi politici molto in vista.

Avuta una soffiata, riuscì ad arrivare sul luogo dell'ultimo reato in tempo per vedere due persone che si allontanavano: furono immediatamente fermati, anche se non c'erano prove per arrestarli.

Il commissario, allora astutamente, mise i due presunti colpevoli in celle separate, per quel limitato tempo che la legge permetteva per gli accertamenti, prima di liberarli.

Li interrogò separatamente, facendo ad entrambi la stessa proposta di liberare, grazie alla legge sui pentiti, quello che accuserà l'altro, aiutandolo, così, a risolvere il caso e ad ottenere un successo professionale.

L'incrocio delle scelte dei due consente di costruire una matrice nella quale si distinguono quattro ipotesi (figura 3 di pagina 103): se il primo presunto ladro accusa il secondo che invece non parla, abbiamo la situazione di un vincitore ed un perdente (quadrante A) e così, viceversa (quadrante C), se il primo sta zitto ed il secondo lo accusa.

Ma l'interesse del discorso sta nei quadranti B e D; infatti, se si accusano entrambi, non sono liberati ma arrestati tutte e due, salvo uno sconto di pena per aver collaborato con la giustizia, e così, se entrambi non dovessero parlare, c'è la libertà per loro, anche se condizionata dalla sicura vendetta del commissario”.

Non ci sono dubbi che la soluzione migliore sia quella del quadrante D, nel quale entrambi tacciono, vincendo singolarmente di meno ma ottenendo collettivamente la migliore opzione.

Ma se andiamo a ragionare in termini statistici, l'ipotesi di ottenere questo risultato non è molto alta, poiché se il ladro accusa, prevedendo probabilità equivalenti nella scelta comportamentale dell'altro, massimizza la vincita e minimizza la perdita, mentre se decide di tacere, minimizza la vincita e massimizza la perdita; così avviene che entrambi, in mancanza di un'assoluta fiducia reciproca, facciano la stessa scelta di parlare, ritenuta a prima vista più favorevole, ed ottengano, invece, il risultato di perdere tutti e due.

Questa, purtroppo, è la conclusione che si ottiene nelle aule di formazione quando si gioca “il dilemma del prigioniero”, ma, soprattutto, che si riscontra, quotidianamente, nelle relazioni tra le persone.

A conferma di questa regola ci sono, nel recente film “A beautiful mind” sulla vita del premio Nobel americano John Nash, alcune scene nelle quali il protagonista sottolinea l'importanza dei giochi collaborativi,

creando la teoria delle dinamiche dominanti nel “rimorchio” di una ragazza molto carina:

“Se tutti noi cerchiamo di conquistare la ragazza bionda, la più carina del gruppo, seguendo il principio della competizione individuale del padre dell’economia Adam Smith, ci blocchiamo a vicenda e, alla fine, nessuno riesce a conquistarla, allora ci proviamo con le amiche e tutte loro ci voltano le spalle perché a nessuno piace essere un ripiego.

Ma se nessuno ci prova con la bionda, non ci ostacoliamo a vicenda e non offendiamo le altre ragazze: è l’unico modo per vincere.

Non è vero, infatti, che il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa ciò che è meglio per sé, ma quando ogni componente del gruppo farà ciò che è meglio per sé e per il gruppo”.

Il gruppo e le sue dinamiche divengono nel mondo del lavoro un elemento fondamentale nella ricerca del benessere, interpretato nell’ottica del superamento del disagio e del miglioramento della qualità della vita.

Il gruppo è una dimensione endogena dell’individuo, in quanto non basta esser messo a contatto con altre persone per attivare il senso di partecipazione e di collaborazione per arrivare, infine, al concetto di appartenenza.

C’è nel Kash di ciascuno, infatti, un sistema di convinzioni sui rapporti interpersonali che, quando si percepiscono in modo negativo e disfunzionale, può attivare meccanismi difensivi, pregiudizi e comportamenti basati sulla sfiducia che mantengono i soggetti coinvolti in un semplice status d’“insieme di persone”, senza trasformarli in qualcosa di diverso, di migliore e più produttivo, che è il “gruppo”.

E’ necessario comprendere che il gruppo assume questa sua connotazione quando alla comunanza dell’obiettivo si unisce il contributo di ciascuno al suo raggiungimento.

Si può osservare come, spesso, in situazioni di difficoltà e d’emergenza gli individui, uniti dalla motivazione alla sopravvivenza, formino un gruppo coeso, riuscendo a raggiungere risultati inaspettati.

Alla base della nascita dei gruppi c’è, dunque, un clima relazionale positivo che favorisce il riconoscimento del valore dell’altro e lo sviluppo di un rapporto di fiducia, attraverso quel processo comunicativo che ha nell’ascolto attivo il suo punto forte.

L'“interdipendenza”, vale a dire la reciprocità dello scambio e dei contributi che, pur se diversi, divengono complementari, è la strada per un arricchimento solidale, poiché lo sforzo per difendersi dalle paure dell'incontro diviene energia positiva per crescere entrambi.

Può sembrare un'affermazione utopica, ma, forse, varrebbe la pena di provare a verificare i vantaggi del confronto in un gruppo, dove c'è fiducia e collaborazione.

Ci sono sicuramente maggiori quantità d'informazioni e conoscenze, più modi di affrontare i problemi, più facile accettazione e condivisione delle soluzioni elaborate e migliore comprensione delle decisioni, avendo partecipato al processo di elaborazione.

Va, dunque, superata quella dimensione d'insicurezza e di sfiducia che è alla base di molte dinamiche disfunzionali, dove la relazione diviene scontro o esercizio di potere, e la radicalizzazione dei ruoli impoverisce le potenzialità dei singoli.

Il rapporto up – down, nel quale uno è in posizione di superiorità rispetto all'altro, una volta che si stabilizza, porta situazioni definitive di dipendenza, bloccando quella reciprocità che caratterizza, invece, l'interdipendenza.

Nella “dipendenza”, la persona non ha fiducia nelle sue caratteristiche e potenzialità, possiede una bassa autostima ed una scarsa autoefficacia nel superare le difficoltà, per cui necessita di un altro per la sua sopravvivenza.

Altra relazione disfunzionale è la “contro dipendenza” che si sviluppa quando i comportamenti conflittuali divengono l'espressione della propria esistenza, quando si rifiuta l'altro sul piano relazionale e non si entra sui contenuti della comunicazione, perché non si riconosce la possibilità di un accrescimento nello scambio.

Questa situazione che appartiene alla realtà quotidiana, come nei casi di scontri ideologici, condizionati da forti pregiudizi, che portano alla perdita per entrambi gli antagonisti, può essere sintetizzato con la parafrasi di un vecchio slogan di un caffè “più lo butto giù (l'altro) e più io mi tiro su”.

L'“indipendenza”, che in senso psicologico non significa sana autonomia quanto disconoscimento dell'altro per poter trovare la propria dimensione, è un ulteriore comportamento relazionale che porta ad un

disagio organizzativo, perché il non sentirsi considerati, soprattutto, nel mondo del lavoro, può scatenare quel disadattamento professionale, quell'abbandono motivazionale che incide sul deterioramento dell'impegno.

Tutto questo può portare le persone a vivere in una dimensione di "distress" o stress negativo che può sfociare, infine, in quella patologia di logoramento ed esaurimento personale chiamata "sindrome del burnout", che, purtroppo, si sta diffondendo a livello epidemico tra i lavoratori dei paesi occidentali a tecnologia avanzata.

A questo proposito, in azienda ho conosciuto una significativa esperienza che potrebbe rinforzare l'idea del valore, anche terapeutico, del gruppo:

"C'era una filiale dove venivano mandati i collaboratori "critici", quelli che nessun direttore voleva e che, nel caso sfortunato di averne assegnato qualcuno, si cercava di mandare in qualche altra sede come "pacco dono", una specie di gioco della "scopa" che si faceva da adolescenti durante i primi balli tra compagni di giochi, per cui quello che aveva la scopa cercava, prima che il disco terminasse, di passarla rapidamente ad un altro, prendendo il suo posto nella coppia che ballava, per evitare di essere l'ultimo a rimanere con il manico in mano e subire, quindi, la penitenza.

Ebbene, in quella realtà, queste persone riuscivano a riprendersi e a dare il massimo, tanto che molti colleghi in difficoltà chiedevano espressamente di essere mandati lì.

La ragione del successo nel recuperare risorse, motivazione ed impegno stava nella capacità, non solo del capo ma di tutti i lavoratori della filiale, di riconoscere il valore dell'altro e di attivare le sue caratteristiche non utilizzate, sviluppando, così, il senso di fiducia, di accettazione reciproca e di partecipazione ad un gruppo".

Una frase dello scrittore colombiano Gabriel Garcia Marquez, premio Nobel, sottolinea l'importanza del rapporto simmetrico tra le persone:

"Un essere umano ha il diritto di guardarne un altro, dall'alto al basso, solo quando deve aiutarlo ad alzarsi".

La fiducia, dunque, è un elemento essenziale della vita del gruppo e per analizzarne la presenza nelle organizzazioni si può fare riferimento ad un gioco per bambini che si chiamava "il cerchio della fiducia", utilizzato, anche per gli adulti, durante alcune maratone psicoterapeutiche

e, ultimamente, in attività di “outdoor training”, vale a dire nella formazione fuori aula a contatto con la natura.

Il giocatore che stava al centro del cerchio, doveva lasciarsi andare e cadere nelle braccia dei partecipanti al gioco: la rigidità del soggetto e la sua difficoltà a buttarsi qualificavano la sua apertura verso il prossimo.

Sul gruppo e le sue dinamiche ci sono migliaia di pagine da scrivere ma dato l’obiettivo specifico di aprire soltanto delle riflessioni, vorrei, a questo punto, focalizzare l’attenzione sullo sviluppo di un gruppo di piccole dimensioni.

Il gruppo incomincia, inizialmente, a riunirsi allo scopo di stabilire la “mission”, vale a dire la ragione per la quale ci si sta organizzando e la “vision”, l’obiettivo futuro da raggiungere con l’impegno di tutti.

Si ha nei confronti degli altri solo una prima impressione, si avverte uno stato d’incertezza e la necessità di avere un leader che rassicuri ed orienti le persone: questa fase si può definire “la nascita del gruppo”.

Si raggiunge, in seguito, una maggiore confidenza sul piano relazionale, e si riescono ad esprimere le emozioni e gli obiettivi individuali, nascono, quindi, le contrapposizioni sui ruoli, sulle responsabilità e leadership.

Il conflitto, in questa dimensione, non va represso ma gestito per dare la possibilità a tutti di trovare il proprio spazio: questa fase si può definire “l’antitesi nel gruppo”.

Sedimentato questo momento, si stabiliscono le regole del gioco, i ruoli e le competenze necessarie per ricoprirli, e si prende consapevolezza che il gruppo è una risorsa per raggiungere positivamente i propri obiettivi.

Si realizzano piani ed adeguate metodologie operative: usando un altro “chiasmo”, si può dire che “il gruppo si esprime attraverso il lavoro di gruppo e realizza, così, un gruppo di lavoro”.

Il clima relazionale è favorevole e le persone sono ben disposte a scambiarsi le informazioni, raggiungendo una condivisione degli obiettivi comuni, frutto di una partecipazione attiva e dialettica alla loro definizione e non, semplicemente, di una passiva accettazione; l’etimologia cum – dis – video sta a significare proprio il mettere insieme

il proprio modo di vedere diversamente: questa fase si può definire “la regolamentazione del gruppo”.

Se le fasi del processo sono state elaborate senza traumi, si può raggiungere il gruppo efficace ed efficiente, con proficue relazioni d'interdipendenza, dove è possibile verificare l'affermazione che “il risultato del gruppo è maggiore della somma dei risultati che avrebbero ottenuto singolarmente i suoi partecipanti”: questa fase si può definire “la produzione del gruppo”.

Il gruppo non è permanente ed una volta raggiunto l'obiettivo si può sciogliere, in questo caso si devono potenziare quelle caratteristiche personali che permettono di accettare come opportunità, la nascita di nuovi gruppi, senza provare il senso di abbandono: questa fase si può definire “l'aggiornamento del gruppo”.

Capitolo Settimo
“Il problem solving e la presa di decisione”

Favola di Esopo n. 30

La volpe dal ventre gonfio

Una volpe affamata scorse nella cavità di una quercia dei pezzi di pane e di carne lasciati da alcuni pastori e, dopo essersi insinuata in quel pertugio, se li mangiò. Ma poi si mise a piangere e a lamentarsi, perché il gonfiore del ventre le impediva di uscire. Un'altra volpe, che passava in quei paraggi, udendo i suoi gemiti si avvicinò e gliene chiese la ragione. E, una volta appreso l'accaduto: "Resta lì finché avrai ripreso le stesse dimensioni che avevi quando sei entrata" le suggerì, "così verrai fuori facilmente".

La favola dimostra che il tempo dissolve le difficoltà.

Ho scelto questa favola perché riesce efficacemente a far entrare nella realtà del problem solving, essendo, tra l'altro, molto simile ad un'esercitazione che ho utilizzato in aula diversi anni fa, chiamata "il camionista sovraccarico".

Il problema da risolvere riguardava un autista che, avendo un camion con un carico troppo alto, non riusciva a passare, per pochi centimetri, attraverso una galleria stradale; si lasciava, quindi, alla creatività dei partecipanti la ricerca della soluzione che era presentata successivamente:

"Il camionista non riusciva a trovare una via d'uscita poiché la sua attenzione era posta alla parte alta del camion, dove si manifestava il problema e dove era impossibile intervenire a causa del carico troppo pesante e ben imballato.

Passò un ragazzino che, vedendolo in difficoltà, gli consigliò di ridurre la pressione delle gomme per attraversare il breve tunnel.

E così, con questa semplice manovra, l'autista poté continuare il viaggio".

La morale di questa storiella sta nel fatto che, troppe volte, ci si focalizza su un elemento del problema, non riuscendo a vederlo nel suo insieme, in quell'ottica sistemica spesso citata.

A conferma della validità di quest'approccio, un idraulico chiamato urgentemente per una perdita d'acqua, che si manifestava con un'ampia chiazza nel soffitto, mi disse che era difficile trovare il punto di rottura in

quanto non è strettamente correlato con la sua manifestazione sul muro, concludendo con un'affermazione tecnica e filosofica nello stesso tempo: *“Perché l'acqua scorre”*.

Il primo punto è, dunque, definire il problema, che consiste, generalmente, in una devianza da una norma, da un'aspettativa o da una convinzione.

Si dovrebbe parlare di problemi oggettivi e soggettivi, ma per quanto detto finora, la linea di demarcazione è piuttosto labile, ad esempio la vecchiaia può essere un problema, ma per qualcuno anche un'occasione per affrontare alcune tematiche esistenziali per le quali non si è mai avuto tempo nel corso della vita attiva.

Sta, quindi, all'individuo riuscire a trasformare i vincoli in opportunità e vedere gli ostacoli come delle occasioni per sviluppare le proprie potenzialità, per mettersi alla prova e crescere grazie all'impatto con situazioni problematiche che in molte situazioni *“sono delle opportunità in abito di lavoro”*.

La prima fase per affrontare e definire tali situazioni è scoprire il “vero” problema e collegarlo con quella che è la “vera” causa, perché se non si seleziona esattamente il punto critico, la radice della disfunzione, anche dopo una costosa ed impegnativa attività, i risultati rimangono quelli di prima.

L'esperienza drammatica di una conoscente può essere la dimostrazione della difficoltà di capire, a causa dei nostri sistemi selettivi di lettura della realtà, il vero problema e la vera causa:

“Una signora cadde nel salone di casa e si ruppe una gamba: la causa fu data all'eccesso di cera che veniva utilizzata.

Pertanto, una volta guarita, organizzò in modo diverso le pulizie dell'alloggio.

Passato un po' di tempo, purtroppo, la signora cadde di nuovo e si ruppe un braccio.

A quel punto, andò a farsi visitare da un medico che le diagnosticò un principio di osteoporosi, considerandola la causa dei suoi incidenti.

Ma c'era un'altra causa che influiva sulla malattia ed era una tendenza all'obesità che andava curata.

Ma l'obesità era accentuata dal bisogno di gratificazione alimentare, che era causato, a sua volta, dalla sua profonda solitudine poiché il marito l'aveva lasciata per una ragazza molto attraente con la quale lavorava”.

Mi sono spesso chiesto: se il marito non si fosse invaghito della collega, la signora si sarebbe rotta gli arti?

Porre, dunque, il problema nei giusti termini è alla base di un efficace processo decisionale, infatti, il premio Nobel Albert Einstein diceva: *“Un problema senza soluzione è un problema male impostato”* e aggiungeva *“non possiamo risolvere i problemi con gli stessi schemi con i quali li abbiamo creati”*.

Non va dimenticato che c'è una differenza tra un problema ed una situazione difficile: i problemi possono essere risolti mentre, con le situazioni difficili, bisogna convivere perché fanno parte del proprio contesto.

Un aiuto alla soluzione dei problemi ce la può dare Ellery Queen, il popolare investigatore privato, che per trovare la soluzione alle sue indagini utilizzava questa tecnica:

“Tutto ciò che occorre per risolvere un problema è, in primo luogo, l'infaticabile raccolta di tutti gli elementi; in secondo luogo, una pazienza inesauribile; in terzo luogo, la capacità di abbracciare il problema nel suo complesso, con un'immaginazione aperta ed originale”.

Analizzato il problema, si passa alla presa di decisione che implica, inizialmente, la definizione degli obiettivi che devono essere perseguiti, poiché senza una loro chiarificazione non si può sviluppare un preciso processo decisionale.

Il vecchio adagio che recita: *“Per chi non sa dove andare, ogni strada è quella buona”*, conferma l'importanza di valutare con attenzione le diverse tipologie di obiettivi che possono essere “imperativi” o “desideri”, a seconda della loro essenzialità o meno nell'operare la scelta.

E, così, una volta che si sono trovate alcune alternative realistiche, concrete e creative, si devono analizzare alla luce degli obiettivi-imperativi che, in ogni caso, devono essere soddisfatti, e degli obiettivi-desideri che permettono, invece, di dare quel valore aggiunto ad un'alternativa rispetto all'altra che può facilitare la decisione.

Non sempre è possibile trovare l'alternativa rispondente pienamente alle proprie attese, quindi, bisogna sviluppare la capacità di saper fare i compromessi, saper leggere nelle diverse possibilità la maggiore compatibilità possibile con il proprio sistema di aspettative, sviluppando

una flessibilità ed un'adattabilità all'ipotesi ottimale che permetta di operare un "tradeoff", una sorta di bilanciamento, tra gli elementi in gioco.

Nella presa di decisione, legata alla selezione delle alternative, inoltre, c'è da svolgere un'analisi delle conseguenze, che porta la persona a fare i conti, in anticipo, con le proprie paure ed incertezze.

Dietro ogni decisione c'è, infatti, la rinuncia a quello che non si è scelto, infatti, l'etimologia "de – caedere" significa letteralmente tagliare, e ciò comporta il dover affrontare sia l'ansia "depressiva" legata all'eventualità di sbagliare e non raggiungere i risultati attesi, che quella "persecutoria", nell'ipotesi di essere considerato dagli altri colpevole dell'insuccesso.

Il decidere è, dunque, un'attività complessa che richiede responsabilità nel portare a termine l'intero processo di scelta che consiste nell'affrontare i problemi potenziali, rendere operativo il piano d'azione e monitorarne i risultati, intervenendo tempestivamente di fronte ad imprevisti e difficoltà realizzative.

Lo storico latino Tito Livio rileva l'importanza di compiere con saggezza le scelte in quanto *"le decisioni impetuose e audaci in un primo momento riempiono d'entusiasmo, ma sono poi difficili da eseguirsi e disastrose nei risultati"*.

Volendo sintetizzare un percorso sistematico del processo decisionario si potrebbe sottolineare la necessità di dedicarsi, inizialmente, al problema giusto, chiarire gli obiettivi "veri", sviluppare una gamma di alternative creative, comprendere le conseguenze della decisione, effettuare compromessi adeguati fra gli obiettivi in conflitto, affrontare con criterio le incertezze, tenere conto del proprio atteggiamento nei confronti del rischio e programmare in anticipo le decisioni collegate nel tempo.

La capacità di affrontare i rischi è una variabile importante da tenere in considerazione, poiché la paura di decidere porta, spesso, le persone a trovare alibi e giustificazioni per evitare di scegliere e per non affrontarne le relative conseguenze.

Si tratta dell'insormontabile difficoltà che il famoso asino di Buridano, nella favola ascritta erroneamente al filosofo francese Jean Buridan, si trovò a vivere di fronte a due mucchi uguali di fieno pronti a

nutrirlo: sceglierne uno significava rinunciare all'altro, e così nell'incapacità di decidere morì di fame.

Sembra che in azienda, quando si tratta di prendere una decisione, nessuno sia pronto ad agire e così il non raggiungere i risultati attesi diviene scontato, come succede in questa breve storia realizzata da quattro persone chiamate “ognuno”, “qualcuno”, “ciascuno” e “nessuno”:
“C’era un lavoro importante da fare e ognuno era sicuro che qualcuno l’avrebbe fatto. Ciascuno avrebbe potuto farlo, ma nessuno lo fece. Qualcuno si arrabbiò perché era un lavoro di ognuno. Ognuno pensò che ciascuno poteva farlo, ma nessuno capì che ognuno non l’avrebbe fatto. Finì che ognuno incolpò qualcuno perché nessuno aveva fatto ciò che ciascuno avrebbe potuto fare”.

Nel repertorio delle scuse c’è la più classica che consiste nel ritenere la decisione frutto di una “scelta obbligata”, che non si poteva fare in modo diverso, aprendo la strada ad un nuovo “ossimoro”, infatti, se è una scelta non può essere obbligata e se è obbligata non è più una decisione.

Oltre alle decisioni individuali, nel mondo del lavoro, sono da esaminare le decisioni di gruppo che nascono quando più persone si trovano ad affrontare insieme delle scelte, si assumono la responsabilità di scambiare informazioni e trovare ulteriori alternative e, infine, riescono a “parcellizzare” tra loro l’ansia decisoria.

Il massimo dell’arricchimento e dello scambio nel gruppo dovrebbe avvenire nella scelta presa all’“unanimità”, che sta a significare che tutti i partecipanti si sentono “attivatori” della scelta e responsabili dei risultati.

Mi sembra che questa interpretazione sia una sorta di utopia, dato che, soprattutto in situazioni del tipo assembleare, si usa l’espressione citata nel caso di una tendenziale accettazione di scelte già operate e discusse attraverso una corale alzata di mano, conseguenza a volta di processi imitativi o di “coazioni esogene”.

Un episodio, accadutomi qualche tempo fa, può rinforzare quest’ipotesi:

“Durante un’assemblea di condominio, luogo privilegiato per gli studi sulle “controdipendenze” ed i conflitti relazionali tra gli individui, si era riusciti a trovare un accordo su un punto all’ordine del giorno scarsamente importante e, mentre l’amministratore rileggeva il verbale sottolineando la scelta “unanime”, un condomino interveniva con la

richiesta di capire di che cosa si trattasse, poiché si era momentaneamente distratto, anche se era d'accordo sull'unanimità della decisione, visto che tutti gli altri avevano votato in quel senso”.

Va, invece, valorizzata l'area del consenso tra le persone nell'operare la scelta comune, in quanto la condivisione della decisione, pur non raggiungendo la totale sovrapposizione degli obiettivi individuali, permette di far sentire tutti attori del processo decisionale e per questo, in qualche modo, responsabili della sua realizzazione.

Le decisioni per maggioranza o minoranza, che avvengono a causa di radicate contrapposizioni tra parti antagoniste, sono scelte che dividono le persone in vincenti e perdenti, con la conseguenza che accanto all'aspettativa di alcuni di realizzare l'alternativa prescelta, si svilupperà una speranza di altri che le cose vadano nel verso peggiore.

Nella realtà quotidiana, ci può essere anche la scelta operata da una sola persona, che prende l'iniziativa e sa imporsi agli altri che preferiscono non affrontare le responsabilità, ottenendo quella dimensione di potere che sarà analizzata nel prossimo capitolo.

Ma all'opposto della decisione presa da tutti, in una sorta di linea verticale discendente, si ha la scelta operata da nessuno, chiamata la scelta “plop”, dalla parola onomatopeica inglese che riproduce il tonfo di un oggetto, in quanto pone l'accento sulla dimensione improvvisa, autonoma e casuale della decisione, senza un coinvolgimento preciso di qualcuno, quasi dipendesse dalla maturazione delle condizioni proprie del contesto esterno.

La capacità di scegliere ed assumersi le proprie responsabilità si collega al sistema di aspettative e di convinzioni dell'individuo, per cui c'è chi s'impegna nell'affrontare le decisioni quotidiane e chi, invece, le vive in modo laterale, esercitando, però, il diritto di critica, dimenticando il proverbio che “*chi cammina inciampa*”: e così le persone ondeggiando, costantemente, tra l'ansia di decidere ed il disagio di non sentirsi parte attiva dei processi operativi.

Una soluzione a questa dimensione di “bivalenza”, utilizzata da “sempre”, consiste nell'esercitare l'attività di “mugugno”, che è un borbottio sordo e continuo, la cui etimologia viene da un'espressione onomatopeica genovese, la cui attivazione permette di superare le proprie frustrazioni proprie dell'impossibilità a decidere.

Un antico aneddoto, forse una leggenda metropolitana, racconta, infatti, che:

“Sulle galere genovesi c’era la possibilità di avere la paga intera o ricevere meno soldi ma poter esercitare il diritto di mugugno.

Il bello della storia é che la maggior parte dei marinai liguri, nonostante fossero, anche allora, famosi per la loro “avarizia” o, per dire meglio, la loro “attenzione ai denari”, scegliesse la seconda alternativa!”.

Un’ultima riflessione va fatta sull’attenzione da sviluppare riguardo alla compatibilità delle proprie attese nei confronti della realtà nella quale si opera, che porta, spesso, ad indirizzare la scelta verso una soluzione “ottimale” anche se non ottima.

In quest’ottica, il sociologo americano Herbert Simon, premio Nobel, sottolinea la necessità di valutare i limiti ed i vincoli con i quali si deve interagire, considerando che il percorso da affrontare è connotato da una “razionalità limitata”, per cui ci sono diversi livelli di soddisfazione alle proprie decisioni in relazione al proprio sistema interno ed esterno.

Non sempre si può operare attraverso il “maximizing”, la ricerca del massimo, ma ci si può, anche, orientare verso l’“optimizing”, la ricerca dell’ottimo, e, infine, in situazioni complesse, il “satisficing”, la ricerca del soddisfacente, può rappresentare la migliore scelta possibile.

Capitolo Ottavo

“La leadership ed il potere”

I topi e le donnole

Era scoppiata la guerra tra i topi e le donnole. I topi che venivano sempre sconfitti, fecero una riunione tutti insieme e conclusero che la causa dei loro insuccessi era la mancanza di un capo. Di conseguenza, dopo aver scelto alcuni di loro, per alzata di mano li nominarono strateghi. Costoro, per distinguersi dagli altri, fabbricarono delle corna e se le applicarono. Ma, quando divampò la battaglia, i topi, sbaragliati in massa, cercarono rifugio nei buchi e, mentre tutti gli altri vi si insinuarono facilmente, i capi non riuscirono a infilarsi per colpa delle corna. E così vennero catturati e divorati.

Nello stesso modo la vanagloria è per molti fonte di guai.

Questa favola ci permette di andare, immediatamente, al “core” della leadership, che non significa mettersi i galloni da capo ma assumersi la responsabilità di attivare quel processo con il quale, esercitando la funzione di “guida”, s’influisce sulle attività degli individui, singolarmente o in gruppo, sviluppando un’azione di persuasione e di spinta al lavoro per il conseguimento degli obiettivi comuni.

Essere leader significa avere un’attitudine ad indirizzare gli altri, possedere le conoscenze delle specifiche tecniche manageriali e le capacità di renderle operative, il tutto supportato da esperienze formative che abbiano inciso positivamente sul sistema di convinzioni riguardante il proprio valore, l’autoefficacia personale ed il rispetto verso i propri collaboratori.

Il risultato è una persona competente con un atteggiamento aperto, propositivo e responsabile, con un orientamento ai comportamenti efficaci, che sa farsi seguire nei percorsi intrapresi e sa “utilizzare i talenti” delle persone.

Una delle prime cose da analizzare sul tema della leadership è il risultato dell’incrocio tra le variabili “autorità” ed “autorevolezza”, considerata la prima come riconoscimento di un potere che viene dall’alto, e la seconda come riconoscimento di un potere che viene dal basso, dalla base come si usava dire qualche tempo fa.

Si hanno, in questo modo, quattro quadranti (figura 4 di pagina 104):

“Il primo è quello contrassegnato dalla lettera A, dove un’alta autorità s’incrocia con l’assenza di autorevolezza, e sta a definire il momento in cui la leadership viene affidata ad un “capo gerarchico” che, se non riesce a sviluppare una dimensione di guida e di supporto nei confronti dei collaboratori, si trova a competere con la leadership “vera e reale” esercitata da un antagonista, rappresentata nel quadrante opposto C, dove il leader è senza autorità formale, ma con una forte e riconosciuta autorevolezza.

La presenza, contemporaneamente, di alta autorità ed alta autorevolezza, coniugando carisma personale, competenze e ruolo aziendale, esprime la dimensione di “leader gerarchicamente riconosciuto” che occupa il quadrante B, quello auspicato in tutte le organizzazioni, all’opposto del quadrante D, che esprime la “triste” situazione, in termini aziendali, dell’individuo senza autorità né autorevolezza, definibile “uno fra tanti”.

Alla luce di quanto osservato, assumere il ruolo di capo presuppone la conoscenza del contesto nel quale si lavora, la fiducia nelle proprie competenze e la consapevolezza del proprio atteggiamento nei confronti dei collaboratori.

Dietro, infatti, le tipologie di gestione della leadership c’è il proprio sistema di convinzioni che può esprimersi attraverso una gestione di tipo autoritario, con una supervisione rigida ed un controllo continuo dei lavoratori, considerati in genere poco propensi all’impegno, ovvero una leadership partecipativa, fondata su relazioni positive di accettazione e scambio.

Due visioni polarizzate che nascondono due modi di pensare, o come si definiscono in psicoterapia, due “assunti di base” opposti ed antitetici, rappresentati in modo efficace da Douglas McGregor, esperto americano di management, attraverso la teoria X e la teoria Y.

La prima evidenzia l’atteggiamento del capo verso i collaboratori che ritiene che abbiano un’avversione naturale per il lavoro e cerchino, quindi, di evitarlo non appena sia loro possibile.

Per ottenere i risultati auspicati dall’azienda, quindi, devono essere guidati, controllati e, perfino, minacciati di punizioni, poiché cercano di

evitare le responsabilità, essendo poco ambiziosi e desiderando, soprattutto, la sicurezza.

Tutt'altra cosa è avere a che fare - la cosiddetta teoria Y - con un atteggiamento del capo che ritiene i suoi collaboratori naturalmente interessati al lavoro, all'assunzione di responsabilità, capaci di esercitare un autocontrollo per raggiungere gli obiettivi in cui si sentono coinvolti e per i quali sono disposti ad un impegno serio e motivato.

A questo proposito, una mia recente esperienza in un'aula di formazione può offrire un contributo a questo tema:

“Era un corso per dirigenti pubblici sul tema della gestione dei propri collaboratori e si lavorava sulle convinzioni di ciascuno sul piano della fiducia e del conseguente utilizzo della delega, sviluppando un'esercitazione sul proprio livello d'ansia nel sapere l'ufficio privo della loro guida.

Le risposte furono le più svariate: quello che caratterizzava la discussione erano le precedenti esperienze che avevano vissuto in situazioni simili e che incidavano sulla convinzione del momento.

Una dirigente, affermando la propria fiducia nei collaboratori e nella funzionalità dell'organizzazione, sottolineò nel suo intervento che le cose andavano bene grazie all'autonomia operativa che avevano acquisita, che a volte la facevano sentire quasi superflua.

Nel coffee break successivo, la citata dirigente ricevette una telefonata che l'informava di un evento non favorevole avvenuto alla struttura immobiliare, fortunatamente senza conseguenze per le persone, al quale i suoi delegati avevano fatto fronte in modo efficace e risolutivo, per cui la comunicazione aveva solo un carattere informativo.

E la dirigente rimase in aula l'intera giornata”.

La domanda che, immediatamente, “rimbalzò” tra i colleghi presenti in aula, dopo essere venuti a conoscenza del caso, riguardava che tipo di persona fosse la collega: una tendenziale incosciente o invece, soltanto fortunata nell'avere un gruppo di collaboratori particolarmente efficaci o, forse, era proprio un capo con una “performante” competenza nella leadership.

Nei nostri atteggiamenti, purtroppo, c'è un proverbio che rinforza il sistema di convinzioni legato alla teoria X: “*Quando il gatto non c'è, i topi ballano*” e così, in vari uffici, ho potuto osservare atmosfere rilassate e distese quando il capo era in una riunione fuori sede.

Il capo, nell'affrontare i problemi e trovare le necessarie soluzioni, può, dunque, dare uno spazio ai suoi collaboratori che va da un minimo ad un massimo:

“Si parte dal “comando”, quando gestisce il problema e comunica esclusivamente la soluzione da lui trovata, ovvero può operare attraverso la “persuasione”, quando vende ai collaboratori la soluzione presa in modo di dargli l'impressione di essere in qualche modo anche loro autori della scelta.

Può sviluppare il “confronto” quando mantiene la sua autonomia nell'individuare il problema e discute soltanto la soluzione, o, ancora, può attivare la “partecipazione” nel trovare la soluzione stimolando ed accettando i loro suggerimenti.

Il capo opera un “coinvolgimento”, quando lascia ai collaboratori la soluzione del problema da lui individuato, e, infine, si arriva alla “responsabilizzazione”, quando offre la delega sia per l'individuazione del problema che per la sua soluzione”.

In tema di leadership ci sono diverse teorie che cercano di definire il capo “ideale” in modo assoluto, ma nessuna può prescindere dalla necessaria attenzione che deve avere chi gestisce collaboratori a sviluppare un processo di consapevolezza di sé, delle proprie aspettative su quelli che dirige, operando un'attenta valutazione degli stessi e, soprattutto, un monitoraggio dei processi di cambiamento intervenuti ed in corso, per non cadere nell'errore di essere condizionato nel proprio sistema di convinzioni dai pregiudizi o dai giudizi precedenti.

Si deve, dunque, lavorare sulla propria professionalità e sulla motivazione per diventare un capo con la “C” maiuscola, capace di indirizzare e dirigere con la “mente” e con il “cuore”, come dice il già citato Daniel Goleman trattando dell'intelligenza emotiva, per riuscire a produrre, nell'ambiente nel quale esercita la propria autorità, “benessere” per sé e gli altri.

In una tale ottica, una visione completa della leadership, ci può essere utile riflettere sulla matrice di Blacke e Mouton, la classica “managerial grid” (figura 5 di pagina 105), che incrocia l'orientamento del capo verso i collaboratori con l'orientamento ai risultati:

“Si può avere un atteggiamento “paternalista”, con un alto livello di orientamento verso i collaboratori e un basso livello verso i risultati (quadrante A), dove il “focus” dell'attenzione è sulle esigenze delle

persone e sul creare rapporti soddisfacenti e clima positivo, all'opposto c'è un atteggiamento "autoritario/direttivo", basso orientamento ai collaboratori ed alto ai risultati, dove il focus è esclusivamente sull'efficienza operativa e su un'efficace produttività (quadrante C).

L'atteggiamento "partecipativo", con un alto orientamento ai collaboratori e, contemporaneamente, ai risultati ha il suo focus sullo sviluppo di decisioni condivise e sul coinvolgimento di tutti nel realizzare gli obiettivi aziendali (quadrante B) ed all'opposto c'è l'atteggiamento "laissez faire" dove il "focus" è su una sorta di abdicazione nell'esercizio della leadership, efficace scelta a fronte di collaboratori autonomi e motivati, un po' meno in presenza di persone non preparate e bisognose di essere indirizzate (quadrante D).

Al centro, poi, c'è un atteggiamento di sintesi e di mediazione, in cui il capo è una sorta di "mediatore" che si orienta in modo flessibile in funzione dell'ambiente e delle situazioni.

La ricerca della consapevolezza del proprio atteggiamento di leadership dovrebbe realizzarsi attraverso l'ascolto dei feed back provenienti dai propri collaboratori, che sono utili momenti di verifica dei propri comportamenti.

Senza andare all'applicazione di metodi di "upward evaluation", vale a dire di formali valutazioni fatte dai collaboratori sui capi, è necessario entrare in relazione con loro ed osservare la realtà organizzativa dal loro punto di vista, proprio perché "il principio primo della consapevolezza è la conoscenza", e così si può evitare di sbagliare.

Si potranno, così, contemperare i propri atteggiamenti con gli atteggiamenti delle persone con le quali si lavora, arrivando ad esercitare una leadership più flessibile ed "ecocompatibile" con il sistema di riferimento.

Mi sono posto per anni il problema se il collaboratore dovesse adattarsi al capo o il capo, al contrario, dovesse cercare di orientarsi verso le diverse tipologie dei collaboratori, seguendo le teorie di una leadership "situazionale" o, come alcuni autori la definivano, "trasformativa": con una battuta "da uomo per tutte le stagioni a capo per tutti i collaboratori".

La risposta sta nella convinzione di ciascun capo della necessità di sviluppare una precisa competenza di leadership che significa assumersi la responsabilità di "incidere" positivamente sugli altri: ogni lavoratore,

infatti, ha avuto un “imprinting” dal suo primo capo che può averlo condizionato, in positivo o in negativo, tutta la vita lavorativa.

Solo così potrà agire in modo efficace, nonostante lo scarso tempo a disposizione, esercitando il comando di fronte ad una situazione d'emergenza, aiutando il collaboratore in difficoltà e supportandolo nel raggiungimento dell'obiettivo o, infine, dandogli la delega, al momento opportuno, per farlo crescere ed assumersi nuove responsabilità.

Ultimamente si è parlato molto di leader che deve diventare “coach”, allenatore e facilitatore dei processi d'apprendimento del gruppo, che riesce ad incidere sulle persone per far loro capire il senso della “squadra”, dove si perde l'individualità soggettiva a vantaggio del “team” che acquista, in questo modo, una sua nuova identità capace di raggiungere risultati positivi inaspettati, come accade nel mondo sportivo, pieno d'esempi del genere.

Il leader deve essere soprattutto una “persona responsabile”, che si rispetta e rispetta gli altri, che sa contemperare le sue esigenze, quelle aziendali e quelle dei suoi collaboratori: un po' comandante, un po' “coach”, un po' “counselor”, nel senso di consigliere sempre pronto ad aiutare le persone bisognose di comprensione, un po' “mentore”, nel senso di essere il punto di riferimento nelle situazioni importanti come l'educatore di Telemaco, il figlio di Ulisse, e, infine, un po' “visionario”, nel senso di avere una chiara “vision” futura dell'organizzazione verso la quale condurre la sua squadra con determinazione ed umanità.

Uno spunto conclusivo va fatto sul collegamento tra la leadership ed il potere, parola quest'ultima evocatrice di abusi e di prevaricazioni, mentre l'etimologia sta ad evidenziare, soprattutto, l'opportunità di agire in quanto “potens”.

Il potere, che è la facoltà di influire sulle persone sugli eventi e sulle decisioni, si può articolare nel potere di premiare o di punire, nel potere di controllare le informazioni, nel potere di competenza, in base alla sua preparazione e professionalità, nel potere di referenza, in base al suo carisma riconosciuto e, infine, nel potere legittimo derivante da valori interiorizzati che riconoscono al capo, che ha ricevuto una tale investitura, il diritto di comandare e d'incidere sui “subordinati”.

Uno spunto su cui riflettere è che sugli strumenti elettronici il tasto che li fa accendere e funzionare si chiama “power”, traduzione nella

lingua inglese del sostantivo “potere” che si differenzia dal verbo che si traduce, invece, “can” o “may”, a seconda se l’azione dipende dalla volontà propria o altrui.

In italiano, il verbo potere, invece, si suddivide in tre gruppi di significati (da avere la possibilità a riuscire a fare) che si articolano a loro volta in circa una ventina di espressioni, mentre il sostantivo ha una decina di contenuti semantici (da capacità a proprietà di un corpo), in più, il collegamento della parola potere con delle preposizioni fa assumere ulteriori valori: diverso è, infatti, esprimere il concetto riguardante “il potere di o per fare” rispetto a “il potere su qualcuno”.

Bisogna, dunque, verificare le modalità d’utilizzo del potere che può essere usato a vantaggio dell’organizzazione e non esclusivamente per se stessi, rendendolo più ampio ed efficace attraverso il coinvolgimento e la partecipazione degli altri e creando quella dimensione positiva che è scritta su una targa trovata nella scuola militare della "Nunziatella" di Napoli:

"Nella casa del giusto anche coloro che esercitano un comando non fanno in realtà che prestare un servizio. A coloro cui sembrano comandare, essi, di fatto, non comandano per cupidigia di dominio ma per dovere di fare del bene agli uomini; non per orgoglio di primeggiare ma per amore di provvedere".

Capitolo Nono

“L’orientamento al servizio”

Favola di Esopo n. 242

La formica e la colomba

Una formica si calò in una fonte, ma fu trascinata via dalla corrente. Mentre stava affogando, la scena fu notata da una colomba, che staccò da un albero un ramoscello e lo gettò nell'acqua: la formica vi si arrampicò e riuscì a salvarsi. Poco più tardi un uccellatore, dopo aver preparato le sue canne ricoperte di vischio, si mosse per catturare la colomba, ma la formica, che se n'era accorta, gli morsicò un piede. L'uomo per il dolore gettò via le canne e così fece fuggire immediatamente la sua vittima.

La favola dimostra che bisogna contraccambiare i benefattori.

Questa semplice storia vuole aprire il discorso sull'importanza di comprendere il valore del servizio nella realtà attuale di mercato dove la competizione non si svolge più esclusivamente sulle caratteristiche dei prodotti o sulla politica dei prezzi o sulla scelta distributiva ma, soprattutto, sulla qualità delle relazioni interpersonali, sul riconoscimento che il "fruitore", cliente interno o esterno che sia, cerca nel suo rapporto con il "fornitore".

In questo periodo sta passando in televisione uno spot di un insieme di negozi di elettrodomestici che si definisce con lo slogan: "La catena dal volto umano", utilizzando una "sinestesia", quella particolare metafora che mette in relazione elementi appartenenti a sfere sensoriali differenti, per puntualizzare la professionalità e la disponibilità personale nella relazione di vendita.

La dimensione del servizio è interpretata spesso come una condizione di asimmetria tra le persone, un rapporto down – up, dal basso verso l'alto, che porta alla svalutazione della posizione di "chi è al servizio" e sviluppa così la convinzione di svolgere un'attività di basso profilo.

A questo punto c'è da puntualizzare l'importanza di comprendere la sottile differenza che c'è nell'usare l'espressione "servire qualcuno" rispetto a quella più positiva di "servire a qualcuno", che pone l'accento sul valore di chi opera nel front-line, soprattutto in un'azienda di servizi, dove il prodotto "intangibile" nasce e prende corpo nella relazione

fornitore-fruitori, in quel momento che viene solitamente chiamato “il momento della verità” e che dovrebbe diventare “il momento della qualità”.

Tra l'altro, oggi, per gran parte dei beni e servizi c'è da prendere in considerazione non solo il momento della vendita, ma anche quello precedente e quello successivo, un “pre” che riguarda la consulenza alla scelta ed un “post” che si manifesta nell'assistenza successiva all'acquisto, che incidono profondamente sulla soddisfazione “globale” dei clienti trattandosi in molti casi di servizi ad “utilità differita”.

Si devono, quindi, sviluppare delle competenze relazionali flessibili che si adattino alle caratteristiche peculiari della clientela, che indirizzino le energie degli operatori alla costruzione di un rapporto interpersonale di tipo “sinallagmatico”, che sviluppi l'“interdipendenza” e realizzi la soddisfazione di tutte le parti in gioco, ottenendo, così, quelle esperienze positive per coloro che lavorano a contatto con il pubblico che sono necessarie a rinforzare la professionalità e la motivazione.

Per cancellare del tutto un valore negativo al significato di servizio, vale la pena ricordare la frase del film "La vita è bella" di Roberto Benigni, dove lo zio del protagonista, maître al Grand Hotel di Arezzo, per spiegare al nipote, assunto nell'albergo in qualità di cameriere, come il servire sia ben diverso dall'essere servo, gli dice:

"Servire è l'arte suprema; Dio è il primo servitore. Dio serve gli uomini ma non è servo degli uomini".

L'attenzione per l'interlocutore, il riconoscimento della sua importanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali deve tradursi, pertanto, nella convinzione che “il cliente è colui che permette di ricevere lo stipendio a fine mese”: solo quando questo pensiero diviene un atteggiamento radicato, porta a comportamenti conseguenti da parte degli addetti al front office, grazie ai quali la clientela riesce a trovare la soddisfazione alle sue aspettative ad un “costo” percepito come facilmente sostenibile.

Molte volte, purtroppo, si assiste a comportamenti totalmente antitetici, quando l'arrivo di un cliente è visto dal personale come una “scocciatura” e si lascia il “tapino” vagare alla ricerca di qualcuno che lo indirizzi e gli dia una risposta alle sue esigenze, trovando poi la classica giustificazione che “non era solo compito mio”, poiché c'erano tanti altri colleghi che lo avrebbero potuto servire.

Non vi è alcun dubbio che tali comportamenti sono condizionanti per il cliente, e possono incidere sulla futura scelta di recarsi ancora in quella banca, quell'agenzia di viaggi, in quel ristorante o quel negozio, dove l'esperienza vissuta non è stata per nulla positiva.

Una sorta di filastrocca può sintetizzare il meccanismo decisionale del cliente: *“Sono un cliente gentile: quando vado al ristorante aspetto serenamente che il cameriere prenda l'ordinazione, non protesto se sono serviti prima clienti arrivati dopo di me, non faccio storie quando mi vengono serviti un vino piuttosto caldo od una pietanza diventata fredda, perché sono un cliente gentile.*

Sono un cliente gentile: aspetto il mio turno quando sono in un negozio e giunto, finalmente, davanti al bancone, vedo sparire il commesso per andare a prendere un caffè, non mi scompongo quando mi dicono che sono aumentati i prezzi e saluto gentilmente quando me ne vado seguito invece da un mugugno, perché sono un cliente gentile.

Sono il cliente gentile che vedete una volta e non vedete più!”.

Più passa il tempo e più si sta sviluppando una “coscienza” del valore delle persone che entrano in relazione con l'azienda; “non più utenti ma clienti”, è stata una vecchia campagna di comunicazione, preparatoria della privatizzazione di un'azienda pubblica di servizi.

Dietro questa distinzione tra clientela e utenza c'è la linea di demarcazione di un sistema aziendale realmente orientato al servizio o di un formale utilizzo di tecniche, che non venendo introiettate a livello di sistema di convinzioni, risultano alla fine scarsamente efficaci.

Chi ha provato ultimamente a chiamare un “call center” per avere delle informazioni, è rimasto positivamente colpito dalla formula d'accoglienza degli operatori telefonici che, dopo un “caldo” saluto e la sottolineatura del proprio nome di battesimo, attivano l'aspettativa di una relazione professionale proficua e soddisfacente attraverso un messaggio di disponibilità.

Ma, spesso, sopravviene un senso di disagio nel verificare che sono solo dei “salamelecchi”, le classiche manifestazioni arabe di saluto, privi in queste occasioni di significato, perché di fronte alla reale problematica da risolvere le risposte vanno in senso opposto alle attese: “Mi dispiace ma deve chiamare un altro numero”, “mi dispiace, lei ha ragione, ma il sistema elettronico non mi permette di darle l'informazione desiderata”, “non se la deve prendere con me, sono una semplice centralinista, pure a

tempo determinato”, terminando, però, la telefonata, con un’altra formula gentile di ringraziamento per aver chiamato, che accresce ulteriormente la rabbia dell’“utente”.

Un recente caso, vissuto personalmente, mi permette di rinforzare il concetto che l’orientamento al servizio si manifesta soprattutto in quelle persone che hanno metabolizzato il “piacere” ed il “dovere” di essere utili e di risolvere i problemi degli altri:

“Dovendo mettere una linea telefonica fissa nel mio nuovo studio, mi sono rivolto al numero dell’ufficio commerciale della società telefonica, ricevendo da una gentile operatrice una rapida ed efficiente assistenza. Mi è stato richiesto per fax una serie di fotocopie di documenti riguardanti la società intestataria del contratto e la tipologia di linea da allacciare, normale o veloce, in considerazione di una campagna promozionale legata ad una linea speciale per internet (ISDN).

Ho declinato l’offerta, ma nell’inviare il fax non ho confermato questo rifiuto, non considerando necessario un esplicito riferimento.

E qui sono cominciati i miei problemi: dopo qualche giorno sono stato contattato dai tecnici di una ditta esterna, incaricata dall’azienda telefonica di allacciarmi la linea, naturalmente del tipo ISDN.

Fatto presente che l’opzione proposta non rispondeva alla mia richiesta, ho rinunciato all’allaccio per quel giorno ed ho telefonato immediatamente all’ufficio commerciale.

Allora ho scoperto che da quel momento non ero più un nuovo utente ma un rinunciatario ad una linea ISDN ed era tutta un’altra procedura, molto complessa e lunga, che per attivarla bisognava rinviare per fax tutti i documenti e le ragioni di una tale scelta.

Inviato di nuovo il tutto con ulteriori spese, ho fatto diverse telefonate, ricevendo soltanto generiche rassicurazioni d’interessamento oltre i rituali salamelecchi.

Passato un mese con la mia pazienza allo stremo, per le difficoltà dovute alla mancanza di un telefono fisso in una zona con limitato campo per i cellulari, ho riprovato a telefonare e, per fortuna, ho trovato dall’altra parte del filo un’operatrice veramente orientata al servizio.

Senza tante formule “seduttive” ed impostate, ma con una simpatica e genuina cadenza romana, si è fatta carico delle mie difficoltà, arrivando a coinvolgere immediatamente il suo responsabile nell’aiutare, come espressamente sottolineava, in viva voce, “un poveraccio ad uscire da un macello causato dal cervellone”.

Il giorno dopo, miracolosamente, ho avuto l'allaccio della mia linea telefonica normale!”.

Non credo, che l'ultima operatrice fosse più importante delle altre nella scala gerarchica aziendale, però aveva sicuramente un Kash che la spingeva a comportarsi in modo efficace nei confronti dei poveri utenti in situazioni problematiche.

Va considerato, in ogni caso, che coloro che operano a contatto con la clientela, il più delle volte, non rimangono insensibili a quell'importante riconoscimento che si esprime con un semplice “grazie” o alla gratificazione espressa dalle persone soddisfatte del servizio ricevuto con competenza, disponibilità ed affabilità.

Sul tema delle relazioni con il cliente, intorno agli anni ottanta, venne importata dagli Stati Uniti una tecnica chiamata dell'assertività, in base alla sua etimologia dal latino “asserere” che significa affermare, che poneva l'accento sull'importanza di sviluppare comportamenti efficaci, caratterizzati da una forte determinazione a far valere le proprie opinioni ed i propri diritti, pur rispettando quelli degli altri, evitando al contrario comportamenti aggressivi o passivi, produttori, immediatamente o nel tempo, di disagio e di relazioni disfunzionali.

Tale tecnica fu utilizzata, per alcuni anni, nei corsi di formazione per gli operatori di front-line di diverse aziende di servizi con risultati, inizialmente positivi, ma che andarono scemando nel tempo, superati da qualche nuova invenzione.

C'è da dire, in ogni caso, che certi temi sono “evergreen”, sempre “verdi” ed applicabili, anche se sotto diversi nomi, infatti, questi concetti di cui si parla, soprattutto i collegamenti e le reciproche influenze tra gli “atteggiamenti”, vale a dire la sintesi del proprio mondo valoriale, ed i “comportamenti”, l'espressione visibile del proprio modo di essere, si affrontano e si studiano anche in terapia comportamentale-cognitiva.

La ragione della difficoltà nell'applicare tali tecniche dipende da quanto gli stimoli formativi vengano condivisi e metabolizzati, e soprattutto da quanto impegno, costanza e convinzione sia animato colui che deve porli in essere: solo in presenza di una positiva acquisizione di tutti gli elementi in gioco, si può avere un autentico processo di cambiamento personale nell'orientamento al servizio.

Oggi si sottolinea che un'azienda realmente orientata al servizio è un'azienda “problem solver”, vale a dire che s'interessa di risolvere i problemi e le difficoltà dei clienti, non solo di quelli esterni ma anche di quelli interni.

Una frase di Marriot, fondatore dell'omonima catena di alberghi internazionali, mette in evidenza la necessità di curare l'interno e l'esterno del “sistema” aziendale:

“Occorrono collaboratori soddisfatti per rendere soddisfatti i clienti e conseguentemente l'azienda produttiva”.

Si comprende, facilmente, che si possa arrivare ad una critica situazione di “ambivalenza bipolare”, se si deve agire nei confronti del cliente esterno con attenzione e disponibilità e, nello stesso tempo, si riceve un trattamento dall'azienda in senso totalmente opposto.

C'è da lavorare, quindi, sulla creazione di un circolo “virtuoso” del servizio, dove il rapporto azienda-cliente esterno si deve coniugare con le relazioni interne tra i capi ed i propri collaboratori, e con la scelta del posizionamento sul mercato.

Si dovrebbe sviluppare una profonda attenzione al servizio, che Richard Normann, esperto scandinavo di management, chiama “il servizio buono”, sia nelle relazioni all'interno delle strutture che fra le strutture stesse, influenzando efficacemente sulla motivazione del personale che si pone nei confronti dei clienti esterni in modo disponibile, offrendo prestazioni migliori che ottengono feed back di apprezzamento che vanno a rinforzare la convinzione dell'utilità di sviluppare un tale atteggiamento positivo.

I clienti soddisfatti incidono conseguentemente sui risultati economici dell'azienda che gratificano i capi e li orientano sempre più verso un'attenta gestione delle persone, creando, così, la cultura del “servizio buono”.

“E vissero tutti felici e contenti” sembra la conclusione di questa riflessione, ma non è sempre così; il disagio organizzativo è presente in modo massiccio nel mondo del lavoro e varrebbe la pena porsi la domanda, “quanto dipende anche da me e che cosa potrei fare per migliorare la mia situazione?”.

A questo proposito, mi sto interessando, da un certo tempo, del comportamento di accoglienza di un nuovo assunto nel mondo del lavoro,

andando a verificare l'“imprinting” che riceve in questo importante evento della sua vita personale.

I risultati non sono molto “edificanti” poiché, spesso, i capi ed i colleghi che ricevono il “neofita” vivono una routine oramai consolidata, non ponendosi empaticamente nei panni dell'altro e non cercando di comprendere le emozioni che sta vivendo, trovando delle valide giustificazioni nella fredda accoglienza ricevuta da loro stessi, anni prima, o nella considerazione che un trattamento caloroso potrebbe creargli delle false attese nell'azienda.

In questo modo si passa il “testimone” - quel bastoncino che nelle corse a staffetta deve essere consegnato al compagno di squadra che correrà la successiva frazione - di un'interpretazione negativa del lavoro, dove il “malessere” appare l'elemento caratterizzante, e si perpetua, così, il disagio organizzativo.

Capitolo Decimo
“La responsabilità e l’indice d’incidenza”

Favola di Esopo n. 206

Il leone ed il topo riconoscente

Un topo attraversò di corsa il corpo di un leone addormentato. Questi, svegliatosi di soprassalto, lo catturò e stava già per mangiarselo, quando il topo lo pregò di liberarlo, sostenendo che se fosse stato risparmiato gli avrebbe dato il contraccambio. E il leone con una gran risata lo lasciò andare. Ma non passò molto tempo che la riconoscenza del topo gli salvò la vita. Un giorno infatti il leone cadde nelle mani di alcuni cacciatori e fu legato ad un albero con una fune. Appena udì i suoi lamenti, il topo accorse, rose la corda e liberò il prigioniero, dicendo: “Allora tu hai riso di me, perché non ti aspettavi di poter essere contraccambiato da parte mia. Ma ora tieni bene a mente che anche i topi sanno essere riconoscenti”.

La favola dimostra che con il mutare delle circostanze i più potenti finiscono per avere bisogno dei più deboli.

La morale di quest'ultima favola ci aiuta ad affrontare il tema della responsabilità e della consapevolezza dell'impegno di ciascuno al raggiungimento del successo dell'organizzazione alla quale appartiene, ognuno con il suo piccolo o grande contributo.

Eppure di fronte agli eventi organizzativi sembra che nessuno abbia operato le scelte, che non ci sia mai il responsabile dei risultati negativi, che tutti riescano a produrre alibi e giustificazioni per evitare una “sentenza di condanna”.

La somiglianza del gioco aziendale “chi è stato?” con il gioco per bambini del “Cucuzzaro”, famoso nella zona del Centro Sud, e conosciuto anche in America con il nome di “Pumpkin planter” (piantatore di zucche), è decisamente forte, tanto da far pensare a significative influenze sui comportamenti dell'età adulta per cui, al verificarsi di situazioni in qualche modo evocative dell'esperienza infantile, si mettono in azione correlati processi regressivi.

Il gioco che si svolge in circolo, si sviluppa con la seguente dinamica:

“Il giocatore che sta al centro si chiama cucuzzaro e tiene il banco; gli altri giocatori vengono definiti, invece, in base al numero di cocuzze

assegnate: 1 cucuzza, 2 cucuzze fino a n. cucuzze in relazione al numero di partecipanti.

Il cucuzzaro dà la parola ad un giocatore, chiamandolo attraverso il suo numero di cucuzze: la persona coinvolta deve rispondere velocemente.

Si sviluppa così il seguente dialogo tra il cucuzzaro ed il partecipante, nell'esempio 3 cucuzze: *“e perché 3 cucuzze!”*, *“e quante se no?”*, *“4 cucuzze”*.

L'attenzione del giocatore 3 cucuzze è quella di rivolgersi ad un altro partecipante, definito con un certo numero di cocuzze, che non sia già stato eliminato o che non sia mancante dall'inizio del gioco o, infine, che non sia lo stesso giocatore che lo ha coinvolto.

Il gioco si basa sulla rapidità di risposta e sulla memoria; bisogna, infatti, ricordarsi i giocatori rimasti in gara poiché si viene eliminati se non si risponde al cucuzzaro in pochi secondi o si coinvolge un giocatore fuori gioco. In situazioni di difficoltà c'è, infine, la possibilità di giocare un “jolly”, ma solo una volta nel corso della partita, e tale opportunità si esprime nel ridare la mano al banco, rispondendo alla domanda *“quante se no?”* con l'espressione *“tutto il cucuzzaro”* ed il gioco riprende”.

Il gioco “chi è stato?”, che segue la stessa logica del “cucuzzaro”, si sviluppa, invece, nelle organizzazioni:

“Al banco c'è il capo ed intorno ci sono diversi collaboratori che devono dimostrare le loro capacità di velocità di risposta e di memoria di fronte alla ricerca del colpevole.

Il gioco inizia con la domanda del banco al primo collaboratore: *“Sei stato tu?”*, alla quale segue la solita sequenza di risposta e nuova domanda del banco: *“E perché io”*, *“e chi se no?”*.

A quel punto il collaboratore pensa rapidamente a chi possa passare il gioco, cercando di ricordare se in quella circostanza il collega fosse presente, e, se il dubbio rimane, per non sbagliare si cala immediatamente il jolly.

Il bello di questo gioco è che tutti quanti utilizzano la stessa strategia e la responsabilità è sempre dell'azienda, dell'organizzazione, del mercato, vale a dire di “tutto il cucuzzaro”.

Quando si parla di responsabilità si deve affrontare il tema della consapevolezza del proprio ruolo e dell'assunzione delle conseguenze relative alle proprie scelte, in base a quell’“impegno solenne reciproco”, proprio dell'etimologia della parola (re – sponsum), che si prende, innanzi tutto, con se stessi e poi con gli altri.

Nel vocabolario, la parola “responsabilità” ha un primo ampio significato quando si usa in un’ottica “soggettiva” e “comportamentale” dove, “essere responsabile”, indica sia colui che deve rispondere e garantire per le proprie azioni o per quelle di altri rientranti nella propria sfera d’influenza, sia la persona che deve sviluppare la consapevolezza delle conseguenze relative alla propria condotta sia, infine, colui che viene ritenuto colpevole degli errori prodotti.

Dietro queste accezioni c’è la sottolineatura di un impegno e di un coinvolgimento nelle cose che si fanno, con la motivazione a vivere le situazioni da protagonisti e non da semplici spettatori, con obiettivi chiari e definiti da perseguire e con la coscienza di “dover pagare” per i comportamenti sbagliati.

L’altro significato, invece, attiene ad una sfera “giuridica”, in quanto sta ad indicare la sottomissione, disposta dalla legge, alla sanzione in conseguenza alla violazione di un dovere giuridico, con i vari termini collegati, come responsabilità civile o penale ed altre ancora.

La responsabilità, quindi, non è soltanto una parola legata ad un ruolo ricoperto, ma un atteggiamento che si deve tradurre in comportamenti coerenti, sul piano individuale ed organizzativo, coinvolgendo sia i capi che i collaboratori, poiché, come dice un proverbio, *“la resistenza di una catena è data dal suo anello più debole”*.

La parola responsabilità può essere intesa come vincolo e anche come opportunità, come un peso o come una possibilità di incidere positivamente sugli altri.

Seguendo la prima ipotesi, il filosofo tedesco Friedrich Nietzsche pone l’accento su come *“sempre la vita diventa più dura verso la cima: aumenta il freddo, aumenta la responsabilità”*, mentre in antitesi, confermando la seconda interpretazione, lo scrittore francese Antoine de Saint-Exupéry mette in risalto l’importanza della responsabilità che permette di dare valore ai legami che s’instaurano tra gli esseri animati.

Il messaggio della volpe al piccolo principe, nell’omonimo libro, va a sottolineare il senso di responsabilità che si esprime attraverso un atteggiamento di disponibilità e di solidarietà verso l’altro ed in comportamenti di attenzione ed impegno:

“E’ il tempo che tu hai perduto per la tua rosa che ha fatto la tua rosa così importante. Gli uomini hanno dimenticato questa verità. Ma tu non

la devi dimenticare. Tu diventi responsabile di quello che hai addomesticato. Tu sei responsabile della tua rosa...”.

“Io sono responsabile della mia rosa...” ripeté il piccolo principe per ricordarselo.

L’assunzione di responsabilità nei confronti di se stesso e degli altri diventa un esercizio di sviluppo del proprio Kash, che si rinforza nel saper cogliere le opportunità di crescita che si presentano in ogni processo organizzativo e nel potenziare la consapevolezza del valore della partecipazione alla “mission” aziendale.

Quando inizio un corso di formazione all’interno di un’azienda, rivolgo ai partecipanti una domanda provocatoria: “Ci siete venuti o vi hanno mandato?”, ricevendo ogni volta risposte antitetiche, a seconda della sintonia vissuta in quel momento con l’organizzazione.

Un collega, invece, diversi anni fa, con intelligenza e umorismo, mi rispose “ci sono venuto in quanto mi hanno mandato”, coniugando positivamente l’esigenza dell’azienda con il suo desiderio di vivere un’esperienza di sviluppo.

Una strada per attivare competenze e responsabilità può essere rappresentata dalla “delega”, parola che risulta chiaramente definibile sotto il profilo giuridico, dall’etimologia “de-legare” che deriva dalla radice “lex” con il significato di “dare un incarico per mezzo di un patto o contratto”, ma piuttosto difficile da tradurre sul piano comportamentale ed operativo.

Le varie tipologie di delega, infatti, vanno da quella “istituzionale”, che definisce attività e responsabilità collegate alla titolarità di una posizione di lavoro, alla delega “per prassi”, legata alla “correntezza” quotidiana per cui si allargano gli spazi operativi, che poi nel tempo saranno stabiliti nei regolamenti aziendali, per giungere, infine, alla vera e propria delega.

Quest’ultima si può agire, in una relazione asimmetrica, quando c’è un rapporto di fiducia reciproco, in quanto il titolare di una posizione “superiore” concede al “sottoposto” la propria autorità per il raggiungimento di un determinato obiettivo, mantenendo però la responsabilità, vale a dire l’assunzione delle conseguenze nei confronti dell’esterno.

Delegare è, dunque, riconoscere il valore potenziale dell'altro, è, contemporaneamente, affrontare una sfida e fare un investimento sul futuro, salvo quei casi in cui la delega diviene una sorta di abdicazione delle cose più "rognose" che non si vogliono fare.

A volte, però, il delegante non prende nella dovuta considerazione un elemento essenziale della delega che consiste nella necessaria accettazione della stessa da parte del delegato, e così un'opportunità di crescita per il proprio collaboratore diviene occasione di conflitto e d'ulteriori disagi reciproci.

I capi, quando esercitano la delega per lo sviluppo dei propri collaboratori, devono, tra l'altro, superare l'ansia legata al rischio di affidare ad un altro un proprio incarico, che, tradotto in comportamenti, significa affidarsi a lui, realizzando quella dimensione di fiducia, che ha la sua radice etimologica nella parola "fides", e come tale diviene un atto di fede nel valore delle persone.

Tutti gli individui, quindi, all'interno del "sistema" devono comprendere l'importanza del proprio contributo in termini di competenze e responsabilità e del proprio "indice d'incidenza" per il raggiungimento degli obiettivi comuni, e devono metabolizzare una tale convinzione che è possibile sintetizzare con la seguente metafora: "Un puzzle non si può completare se non si riesce ad inserire anche l'ultimo, infinitesimo pezzo".

Questa consapevolezza, purtroppo, non è molto presente nelle organizzazioni, infatti, spesso i lavoratori presentano un atteggiamento d'estraneità alla "mission" aziendale che si traduce in comportamenti d'evitamento, di rinuncia all'impegno o, addirittura, paradossalmente, di azioni antitetiche e disfunzionali, collegate alla classica espressione del "remare contro".

Si sviluppa, allora, la tendenza a cercare nella propria realtà lavorativa la "colpa" del proprio malessere, del proprio disagio, trovando facilmente dei potenti alibi nelle ingiustizie e nelle discriminazioni esercitate nei propri confronti a vantaggio dei colleghi "concorrenti": "E' stato trattato meglio di me senza motivo", "riesce a mettersi in mostra senza però essere competente", "il capo ce l'ha con me" sono alcuni dei "leit motiv" che girano per gli uffici, oltre a giustificazioni ancora più pesanti costruite allo scopo di ristabilire in quella "omologazione" di tutti

verso il basso la propria “quieta disperazione”, recuperando, così, l’infausto e già citato proverbio “*mal comune mezzo gaudio*”.

Un aneddoto, vissuto negli ultimi anni della mia esperienza in azienda, quando coordinavo le borse di studio per i superlaureati che facevano uno stage in Banca prima di essere assunti con un iter di sviluppo programmato, può aiutare a sintetizzare quest’ultima riflessione: “L’iniziativa si svolgeva a metà dell’anno e solitamente l’assunzione avveniva a gennaio, con la consegna dei documenti tra novembre e dicembre.

Un giorno d’autunno della seconda o terza edizione di quest’iniziativa, mi chiamarono due borsiste che chiedevano di venire a trovarmi per risolvere un loro momento di difficoltà.

Si erano recate al Servizio Amministrazione del Personale, che in quel periodo si trovava in un palazzo decentrato rispetto alla Direzione Generale, per consegnare i documenti necessari ad avviare la pratica assunzionale ed erano salite in ascensore con un individuo che, inquadrandole come le giovani delle borse di studio, prossime ad entrare in banca, le aveva invitate perentoriamente a desistere dall’entrare in quel “luogo d’insoddisfazione e di sofferenze”, per poi sparire dalla loro vista all’apertura delle porte automatiche.

Come prevedibile, una simile provocazione aveva prodotto un attimo di sbigottimento nelle ragazze che, con fatica ed una certa preoccupazione, avevano consegnato i documenti alla ricerca, comunque, di una ragione da dare all’evento attraverso una chiacchierata con lo “psicologo”.

Cercammo di capire insieme se si trattava di un infiltrato di un’azienda concorrente, pronta ad utilizzare le attività selettive e formative degli altri, o di una “candid camera” per valutare la loro capacità di gestione dello stress, ma concludemmo che fosse, probabilmente, una persona con un disagio nella sua esperienza di lavoro, che voleva condividere con nuovi colleghi il suo malessere e, nello stesso tempo, mettere in difficoltà la banca “matrigna”.

Rilevai, soprattutto, che la reazione di stupore e di difficoltà delle borsiste, a fronte dello stimolo lanciato dall’individuo sofferente, gli aveva dato la conferma dell’efficacia del suo comportamento negativo nei confronti dell’azienda, e aveva prodotto un rinforzo al suo atteggiamento di “controdipendenza”, quello che in termini terapeutici viene definito “il rinforzo del comportamento deviante”.

Una simile dinamica andava bloccata subito, con la semplice domanda “e perché lei ci sta? o con l’affermazione “noi rappresentiamo il cambiamento!” per finire con “forse in futuro staremo tutti meglio”.

Ma se non si è preparati ad un tale impatto, non si può che rimanere a bocca aperta, come, peraltro, era avvenuto.

Dall’anno successivo i nuovi borsisti furono informati di simili eventualità d’incontro e, con mia grande soddisfazione, i giovani, oramai preparati, riuscivano a rispondere “per le rime” alle provocazioni, forse meno eclatanti rispetto all’episodio narrato, ma ugualmente negative”.

In conclusione, c’è da sottolineare che ognuno ha il dovere di sviluppare un proprio margine d’incidenza, naturalmente non nel senso negativo dell’aneddoto sopra citato, poiché la convinzione di “contare qualcosa” e la consapevolezza d’essere utile all’organizzazione, anche se in una dimensione circoscritta, opera positivamente sul senso di autostima e di autoefficacia; e con la semplice frase di Raoul Follereau, il celebre “apostolo” dei lebbrosi, si può sintetizzare il significato di quanto espresso: *"Nel grande mondo, solo quando tanti piccoli uomini fanno tante piccole cose, il grande mondo può cambiare"*.

Conclusioni

Siamo alla fine di questo agosto del duemilaedue che rimarrà nelle statistiche per le sue bizzarrie meteorologiche, e le pagine di questo libro si sono riempite di ricordi, di riflessioni e di elaborazioni in base ad approfondimenti e nuove letture, che permettono quell'utile processo di sviluppo personale legato all'attività dello scrivere.

È la prima bozza che aprirà un immediato confronto con i miei amici, esperti nel settore, che si sono offerti di darmi una mano a rendere il lavoro più rifinito e più "completo".

Più andavo avanti con l'elaborazione dei pensieri e più mi rendevo conto che si poteva scrivere il doppio o il triplo delle cose che sono in questi fogli, ma mi sono trattenuto dal farlo: ho cercato di mantenere i capitoli e le pagine nel numero che, in linea di massima, avevo programmato all'inizio, cercando di inserire il maggior numero di spunti in una dimensione "bonsai".

Sono soddisfatto di aver trattato temi seri, con un pizzico di leggerezza, e non vi nascondo che ho sorriso più volte ripensando agli episodi ed agli aneddoti che ho riportato in questo libro, e spero che producano lo stesso effetto sui lettori.

Volendo fare il gioco delle metafore, nel significato di rappresentare in modo allegorico questo mio lavoro, "se fosse un quadro" vorrei che fosse una "guache" napoletana, quei dipinti marinari chiari e luminosi, escluse le eruzioni del Vesuvio di notte, affini agli acquerelli, consistenti in colori ad acqua mescolati con un composto chimico bianco chiamato "biacca", utilizzati nei secoli scorsi, dove ci sono paesaggi, navi e personaggi, appena abbozzati, che danno una piacevole visione d'insieme.

"Se, invece, fosse una pietanza" vorrei che fosse un "antipasto" stuzzicante e vario, ma in modica quantità per lasciare al commensale la voglia di continuare.

E, infine, "se fosse un vino", vorrei che fosse un "novello", poco impegnativo, ma gradevole e soddisfacente; "un gustoso libro novello" fu la definizione del mio primo libro creata da un mio amico giornalista in una recensione.

L'obiettivo di questo lavoro resta, soprattutto, quello di far riflettere chi è coinvolto nel mondo del lavoro sull'importanza di vivere

consapevolmente il proprio ruolo, sia come persona che come lavoratore, e di sviluppare la convinzione che ognuno ha un proprio margine d'incidenza, piccolo o grande che sia.

Ho voluto, infatti, trattare la grande responsabilità dei capi nei confronti del personale: solo una consapevole ed attenta gestione relazionale delle persone, orientata a creare uno spirito di squadra, può essere la risposta agli sfidanti impegni quotidiani per raggiungere quei risultati che divengono sempre più difficili da conseguire.

Questa considerazione, ovvia e scontata, non ha trovato mai forti contestazioni, invece, ha sempre attivato ampie giustificazioni sul fatto che si dovrebbe cominciare dall'alto, che se fosse per loro si potrebbe ma il Vertice o il Consiglio di Amministrazione non si comporta così, regredendo per l'ennesima volta nei giochi infantili che abbiamo visto.

Il "focus" della responsabilità non è solo per chi esercita il "potere", ma riguarda tutti, poiché ognuno può avere "il suo verso da scrivere", come diceva ai suoi ragazzi il professore Kitting nel film "L'attimo fuggente".

C'è solo da decidere dove si vuole andare e darsi un programma, compatibile con le condizioni esterne, infatti, come dice il filosofo latino Seneca: *"Il vento è sempre favorevole per chi sa dove va"*, mantenendo la fiducia prima di tutto in se stessi e praticando, come dice lo scrittore americano Henry David Thoreau, *"la rassegnazione solo se sia assolutamente necessaria"*.

Le tematiche che ho trattato sono nel complesso ovvie, qualcuno potrà pure dire che seguono la logica del "buon senso" e questo può essere sufficiente per banalizzarle e renderle poco meritevoli di un dibattito d'approfondimento; ma spero che la funzione della "razionalizzazione dell'ovvio" che ho sottolineato nell'introduzione, possa spingere il lettore a mettersi in gioco, a guardarsi ed a guardare gli altri con una consapevolezza decisionale che fa accettare le conseguenze delle proprie scelte.

E' difficile, però, passare da una condivisione intellettuale ad una realizzazione pratica che implica responsabilità ed impegno; come dicono gli inglesi *"tra il dire e il fare it's a long way"*, trasformando "il mare" del proverbio italiano in una lunga strada.

Questa lunga strada è quella da affrontare con la certezza del miglioramento della qualità della vita, nel raggiungimento del benessere qualitativo che deve diventare un “must”, un dovere nella vita lavorativa e personale degli individui.

E’ un modo per fare luce sul proprio Kash, sui propri sistemi cognitivi ed emotivi, come diceva il comandante dell’Albatross, la nave scuola dell’omonimo film di Ridley Scott, parlando dei suoi giovani marinai, *“con le proprie paure prima o poi dobbiamo fare i conti”* e, così pure, sulle proprie aspettative per cominciare a realizzare un proprio progetto.

In azienda, invece, si assiste ad una specie di “sur place”, quella tecnica utilizzata dai ciclisti su pista, per fermarsi, far partire l’avversario meno pratico e usare la sua scia per batterlo sul traguardo.

I miei coetanei si ricorderanno, certamente, il grande campione Antonio Maspes che era abilissimo a stare fermo sul posto e a vincere diversi campionati del mondo; ma c’era anche l’altro verso della medaglia, vale a dire che, se scivolava quello più in alto, data l’architettura del velodromo, cadeva addosso all’avversario e così, ancora una volta, si realizzavano giochi a somma diversa da zero ma negativa.

La partenza verso un rinnovamento del senso di responsabilità e d’impegno all’interno del mondo del lavoro deve prendere in considerazione l’ambiente esterno e le sue ecosostenibilità, come abbiamo osservato nel corso del libro, altrimenti si può cadere nell’angoscia del paziente della storiella utilizzata per anni in aula:

“C’era un soggetto affetto da un disturbo di personalità che consisteva nella sua identificazione con un chicco di grano.

Tale situazione lo rendeva particolarmente insicuro ed alla mercé delle situazioni esterne.

Venne, pertanto, ricoverato in casa di cura psichiatrica dove i più grandi specialisti provarono diverse terapie per fargli superare il problema.

Ma il caso era particolarmente difficile e la strada da percorrere faticosa.

Alla fine, però, un grande professore con una nuova tecnica di lavaggio del cervello riuscì a restituirgli la convinzione d’essere uomo.

Arrivò finalmente il giorno della dimissione ed il professore, accompagnandolo fino al cancello, gli continuava a domandare chi fosse ricevendo l’auspicata risposta riguardante la sua “umanità”.

Reinserito il paziente nel mondo dei “normali”, lo staff psichiatrico incominciò immediatamente a preparare i protocolli per il prossimo congresso, quando sentì il campanello della clinica suonare in modo violento e vide il paziente paonazzo che chiedeva urgentemente di rientrare.

Il professore preoccupato prima ancora di aprirgli il cancello gli fece la solita domanda su chi fosse ed alla risposta tranquillizzante sulla sua umanità, infuriato gli domandò cosa allora volesse, e quello spaventato gli rispose: io lo so di essere un uomo, ma le galline lo sanno?”.

Per molti anni i partecipanti ai miei corsi hanno sorriso a questo racconto, molto probabilmente per gentilezza nei miei confronti, ma al di là dell’umor più o meno presente in questa sorta di metafora, c’è da riflettere sull’importanza di saper leggere il sistema organizzativo nel suo insieme e di saper monitorare le relazioni fra le variabili interagenti per evitare di trovarsi come un estraneo nella propria realtà di lavoro.

A questo punto devo mettere uno stop alle riflessioni lasciando ai lettori la continuazione dei processi d’approfondimento, e rimanendo in attesa degli elaborati che potranno essere inviati per via e-mail, per posta o a mano, così da realizzare insieme dieci monografie, da pubblicare con cadenza annuale, seguendo la priorità derivante dal numero di lavori fatti sui diversi temi.

E’ una nuova sfida che, sono sicuro, troverà lo stesso interesse manifestato per i libri precedenti, che sono diventati dei libri “corali” grazie alla partecipazione degli amici, attuali e potenziali, raggiungendo insieme un risultato a somma diversa da zero ma, in questo caso, positiva.

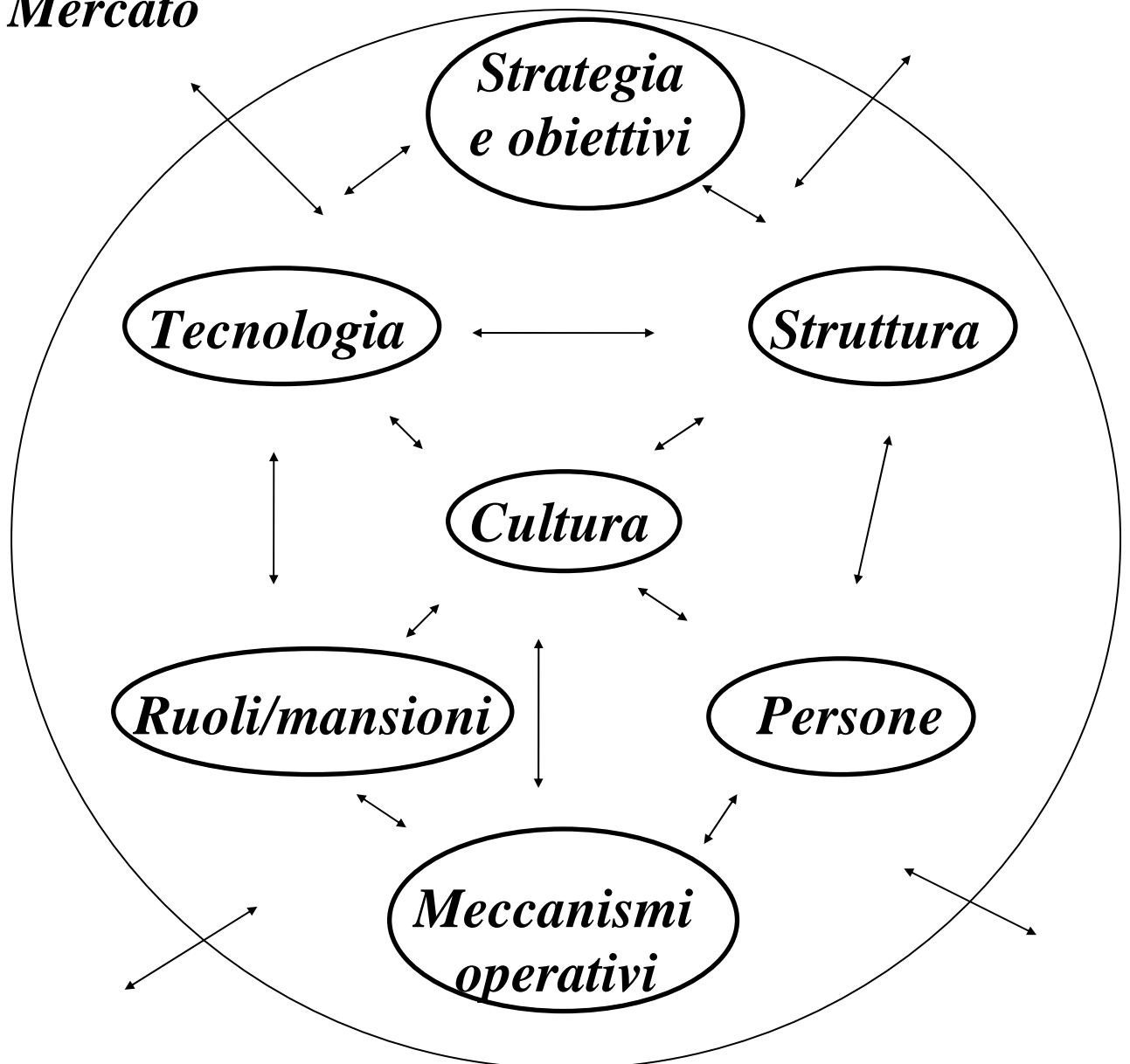
Rappresentazioni grafiche

Figura 1

Il “pallogramma” (la teoria sistemica)

Ambiente

Mercato



Il modello sistemico è stato liberamente elaborato sulla base di quello chiamato delle “7 S” , riportato nel volume “Structure is not organization” di R.H. Waterman, T. J. Peters e J. R. Phillips.

Figura 2

Matrice Motivazione/professionalità

Alta professionalità	3° <i>Efficienza senza efficacia</i>	2° <i>Efficacia ed efficienza</i>
Bassa professionalità	4° <i>Scarse efficacia ed efficienza</i>	1° <i>Buona volontà</i>
	Bassa Motivazione	Alta motivazione

La matrice è stata liberamente elaborata, nel corso degli anni, in base a riflessioni e confronti con consulenti e colleghi.

Figura 3

Matrice “Dilemma del prigioniero”

<p><i>Presunto Ladro 1</i></p> <p>Parla e accusa l'altro</p>	<p>A</p> <p><i>Vince 1 e perde 2</i></p>	<p>B</p> <p><i>Perdono entrambi ma di meno della perdita singola</i></p>
<p><i>Presunto Ladro 1</i></p> <p>Non parla e non accusa l'altro</p>	<p>D</p> <p><i>Vincono entrambi ma di meno della vincita singola</i></p>	<p>C</p> <p><i>Vince 2 e perde 1</i></p>
	<p><i>Presunto ladro 2</i></p> <p>Non parla e non accusa l'altro</p>	<p><i>Presunto ladro 2</i></p> <p>Parla e accusa l'altro</p>

La matrice deriva da un'elaborazione di Merrill Flood e Melvin Dresher nel 1950, come parte di una ricerca sulla teoria dei giochi applicata alla strategia nucleare. Il titolo “il dilemma del prigioniero” e la versione attuale si devono ad Albert Tucker.

Figura 4

Matrice Autorità/ autorevolezza

Alta autorità	A <i>Capo gerarchico</i>	B <i>Leader gerarchico</i>
Bassa autorità	D <i>“Uno fra tanti”</i>	C <i>Leader</i>
	Bassa autorevolezza	Alta Autorevolezza

La matrice è stata liberamente elaborata, nel corso degli anni, in base a riflessioni e confronti con consulenti e colleghi.

Figura 5

Matrice Orientamento alle persone/ orientamento ai risultati

Alto orientamento alle persone	A <i>Capo paternalista</i>	B <i>Capo partecipativo</i>
Basso orientamento alle persone	D <i>Capo "laissez faire"</i>	C <i>Capo direttivo</i>
	Basso orientamento ai risultati	Alto orientamento ai risultati

La matrice è stata liberamente elaborata sulla base della "Managerial Grid" di Robert Blake e Jane Mouton

Postfazione

a cura del Professor Antonino Tamburello
Direttore dell'Istituto Skinner

La logica di questo libro è quella di aprire una serie di riflessioni su un mondo complesso e con molte sfaccettature quale quello del lavoro.

La prospettiva dell'analisi, anche nella sua "ricercata" leggerezza nell'affrontare le problematiche quotidiane, risente della lunga esperienza aziendale dell'autore che esamina le tematiche dal di dentro e non semplicemente le osserva dall'esterno.

Risultano interessanti i continui riferimenti ad un'ottica psicoterapeutica, che mette in evidenza diverse chiavi interpretative a fronte del "malessere" rilevabile nel mondo del lavoro.

Un tale disagio va conosciuto ed affrontato dalle persone con una profonda consapevolezza riguardo sia ai propri atteggiamenti che ai propri comportamenti, per poterli orientare in modo efficace e funzionale verso obiettivi chiari e produttivi di "benessere" per sé e per gli altri.

Una sottolineatura importante riguarda il tema dei condizionamenti e delle dipendenze che influenzano i processi di sviluppo delle persone, con uno specifico "focus" sul tema delle paure e della conseguente ricerca della libertà attraverso la "cancellazione delle dipendenze".

Si tratta, nel complesso di un libro aperto, più portato alle domande che a risposte definite, in quanto ciascuno deve trovarle dentro di sé e scambiarle con adeguati interlocutori per potenziare quel valore che è la collaborazione e l'aiuto reciproco.

Il libro parla, infine, di responsabilità delle persone e dei capi nell'esercizio del potere, sottolineando lo spazio di discrezionalità che ha ciascuno e che dovrebbe sviluppare per sedimentare il proprio senso di autoefficacia.

La modalità di esposizione è affettuosa ed amabile, coerentemente con lo stile personale dell'autore, e riesce ad accompagnare con chiarezza e profondità i lettori lungo la difficile strada della comprensione delle cose che appaiono ovvie ma che tali non sono.

Ringraziamenti

La parte dedicata ai ringraziamenti è senz'altro la più soddisfacente nell'elaborazione di un libro, perché è quella finale, quella che precede la consegna della bozza all'Editore, quella che si affronta nell'ottica dello "alea iacta est – il dado è tratto", come diceva Giulio Cesare, in quanto salvo le piccole correzioni concesse il lavoro può dirsi concluso.

L'altro elemento di soddisfazione che si vive in un tale momento è il rendersi conto di quante persone sono state "importanti" per il proprio processo di crescita, quanti amici hanno dato, al momento opportuno, quello stimolo necessario per capire il problema e, conseguentemente, quante persone meritano un profondo ringraziamento.

Ma concentrando l'attenzione all'elaborazione di questo libro, voglio ringraziare, innanzi tutto, il professor Gaetano Golinelli e il professor Antonino Tamburello che hanno voluto partecipare a questo lavoro con il loro prezioso contributo, dando ai "pensieri in movimento" quello spazio e quella visibilità che li aiuterà a svilupparsi ulteriormente ed a coinvolgere un numero maggiore di "pensatori".

Ringrazio poi il gruppo di amici, chiamati affettuosamente "i nove saggi", esperti ed attivi da anni nel campo della gestione delle persone, che hanno letto in anteprima le bozze e, senza tanti complimenti, mi hanno aiutato a "smussare", ampliare e migliorare il materiale "grezzo".

Tralasciando i titoli ed ordinando i nomi per ordine alfabetico, ringrazio affettuosamente:

- Magda Brienza
- Tullio Dian
- Giustino Giusti
- Massimo Marchisio
- Emanuela Mariani
- Alberto Pastore
- Luigi Rugiero
- Vincenzo Scotti
- Giancarlo Stasi

Un ultimo ringraziamento a mia figlia Ludovica ed ai miei colleghi psicologi, Annamaria Picarelli ed Emanuele Primiceri, con i quali mi confronto spesso sui temi personali e professionali e che, in occasione dell'elaborazione di questo libro hanno contribuito a renderlo più "armonico", ripulendolo da refusi ed errori.

Bibliografia

- L. Amovilli: Imparare ad imparare – Patron 1994
- E. Auteri: Management delle risorse umane – Guerini e Associati 1998
- A. Bandura: Autoefficacia – Erickson 2000
- M. Burley Allen: Imparare ad ascoltare – Franco Angeli
- G. Cuneo: Ragione, emozione, decisione – Baldini & Castaldi 2000
- Esopo: Favole – Oscar Mondadori 1996
- R. Farson: Il management per paradossi – Franco Angeli 1998
- R. Fisher, W. Hury: L'arte del negoziato – Arnoldo Mondadori 1985
- M. Giuli: Creare valore con il servizio – Franco Angeli 1997
- D. Goleman: L'intelligenza emotiva – Bur Saggi 1999
- G..M. Golinelli: L'approccio sistemico al governo dell'impresa –
l'impresa sistema vitale – Cedam 2000
- M. Grasso: Perle di saggezza manageriale – Franco Angeli 2000
- J. Hammond, R. Keeney, H. Raiffa: Decisioni – Il Sole 24 Ore 1999
- E. Marchello: I processi decisionali – Franco Angeli 2002
- C. Maslach, M. Leiter: Burnout e organizzazione – Erickson 2000
- L. Megginson, D. Mosley, P. Pietri: Management – Franco Angeli 1994
- P.L. Muti: Il lavoro di gruppo – Franco Angeli 1989
- R. Normann: La gestione strategica dei servizi – EtasLibri 1985
- S. Paneforte: La gestione delle persone nell'impresa – Cedam 1999
- W. Passerini, A. Tomatis: Management dell'ascolto – Franco Angeli 1993
- L. Rugiero: Management solidale – Gestione dell'impresa e del
servizio – Il Melograno 2001
- E. Spaltro: Qualità, Psicologia del benessere e della qualità della vita
– Patron 1995
- P. Watzlawick: Pragmatica della comunicazione umana – Astrolabio 1971
- J. Winkler: Guida alle tecniche di negoziazione – Franco Angeli

Contributi dei lettori per l'elaborazione dei libri monografici

e-mail: pamuss@tin .it

indirizzo: Via Vigliena 10 – 00192 Roma

Argomento.....

Riflessione.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'autore

Psicologo e psicoterapeuta cinquantacinquenne.

Dopo trent'anni di azienda, attualmente svolge attività di counseling e formazione presso Enti pubblici e privati.

E' cultore di materia sul tema della comunicazione presso la Facoltà di Economia dell'Università di Latina (Sede distaccata della Sapienza di Roma), e docente presso l'Università Pontificia Regina Apostolorum e l'Istituto Skinner, Scuola di specializzazione in psicoterapia comportamentale e cognitiva.

Ha scritto nel 1999 il libro "Pensieri in movimento – la trasformazione dei vincoli in opportunità", e nel 2001 "Pensieri in movimento – il libro con gli amici".

Ho curato, inoltre, un manuale, per conto della Confindustria, "L'approccio con il mondo del lavoro, per giovani diplomati e laureati".

Sta elaborando, con un gruppo di lavoro formato da psichiatri, psicologi ed una psicopedagoga, un volume dal titolo "Le emozioni vanno a scuola" che dovrebbe essere pubblicato all'inizio del prossimo anno.

Con la consulenza di un'amica "web-master", gestisce dall'agosto del 2000 il Sito: www.pensierinmovimento.com.