Gennaro Esposito

Parlando di organizzazione

organizzare e gestire: più tecnica o più relazione?

Prefazione di Giuseppe Varchetta
Postfazione di Andrea Fontana

...Se è vero che non esistono più principi organizzativi e best way facilmente e acriticamente fungibili, al di là delle specificità delle diverse fenomenologie organizzative è anche vero che le diverse soluzioni adottate, una differente dall'altra, non parlano da sé. Hanno necessità di essere interpretate ed offerte, ai collaboratori esecutivi, cariche di un senso scaturito dalla riflessione operata dal management...

Condividendo questa riflessione, Gennaro Esposito parla di Organizzazione e della sua esperienza manageriale, ed immagina un management come costruttore di mondi organizzativi e non semplice interprete di ruoli assegnati.

MANAGER
VOLONTARI PER
LA FORMAZIONE
PARMA

Gennaro Esposito

Parlando di organizzazione

organizzare e gestire:
più tecnica o più relazione?

Prefazione di Giuseppe Varchetta
Postfazione di Andrea Fontana

Autore: Gennaro Esposito
Progetto grafico: Area Italia

Prima edizione: dicembre 2020
Seconda edizione: giugno 2021
Tutti i diritti riservati

Finito di stampare: giugno 2021
presso: Tipografia Bernardi

«La cultura organizzativa è l'insieme delle ipotesi di base che un certo gruppo ha inventato, scoperto o elaborato nel corso del suo processo di apprendimento sul come affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, uno schema di ipotesi che ha operato in modo abbastanza buono e da essere considerato valido e, quindi, trasmesso e insegnato ai nuovi membri come il modo corretto per percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi».
E. Schein

Per Alberto Ivo Dormio,
alla Sua opera di Docente con grande umanità, e verso il quale il mio debito di riconoscenza resterà inestinguibile.

MANAGER
VOLONTARI PER
LA FORMAZIONE
PARMA

Indice

9 Prefazione

21 Premessa

27 Lo stile di leadership

35 Le scelte

51 Organizzazione e apprendimento

59 L'engagement

75 Organizzazione e territorio

85 Conclusioni

91 Postfazione

101 Appendice 1
Parliamo di Cultura

109 Appendice 2
Leadership e Management

119 Appendice 3
La Comunicazione

Giuseppe Varchetta

Prefazione

Giuseppe Varchetta, psicologo dell'organizzazione di formazione psicosocioanalitica, socio e past-President di ARIELE. Dopo una lunga esperienza nell'area della Formazione, dello Sviluppo Organizzativo e della Direzione HR in un'azienda multinazionale, dopo un'esperienza di docenza a contratto presso l'Università Bicocca di Milano, opera ora come Consulente Direzionale.

Membro della Direzione Scientifica della rivista "Educazione sentimentale" è autore di numerosi volumi sulle tematiche della Formazione e dello Sviluppo Organizzativo. Tra gli altri presso l'editore Guerini e Associati ha recentemente pubblicato *L'ambiguità organizzativa, Trame di bellezza* e *Ascoltando Primo Levi*. Con Dario Forti e Franco Natili ha scritto il volume *Il soggetto incompiuto*. Per Mimesi Edizioni ha pubblicato *Un andare pensando. Primo Levi e la "zona grigia"*.

Un operare, realizzando e pensando.

«Il pensiero, quello che intende costruire un sapere capace di fare ordine, nasce dai fatti dell'esperienza viva, e deve rimanervi legato come gli unici segni indicatori validi. per la propria ispirazione» (H. Arendt,1961)

Le pagine che seguono sono pagine di sapiente passione, in altre parole testimoniano un'esperienza organizzativa costruita da una profonda capacità, sfociata in una riconosciuta a 360° competenza manageriale, nutrita da una endemica, incessante passione per il mestiere, per l'organizzazione e per la gente che nell'organizzazione vive e lavora.

L'esperienza professionale e manageriale dell'autore si basa su due pilastri, due pietre d'angolo sulle quali, anno dopo anno, budget dopo budget, piano di medio termine dopo piano di medio termine, chi ha scritto e chi ha conversato nelle aule universitarie, ha costruito le sue giornate, lunghe, di lavoro, dentro il rumore di fondo delle donne e

degli uomini accanto alle macchine.

- La prima pietra d'angolo è una convinzione, una chiave interpretativa di quello che si possa oggi intendere con organizzazione. L'organizzazione per il nostro autore in sé non esiste. L'organizzazione, in realtà, "si fa facendo", frutto dell'azione consapevole e inconsapevole delle donne e degli uomini che in un determinato posto del mondo, secondo un tempo più o meno prestabilito, provengono da luoghi diversi, seguendo un appuntamento che a tratti può sembrare misterioso, si riuniscono e costruiscono mondi. Agli oggetti, alle informazioni quantitative, il nostro autore preferisce i processi. Per dirla "all'inglese" all'*organization* preferisce l'*organizing*. Così come ogni persona umana non concretizza un'unità sostanziale, ma un costrutto sociale, generato dallo sviluppo di relazionalità diverse e nutre la sua insopprimibile unicità con l'irripetibilità della propria rete relazionale, così l'organizzazione è in realtà il frutto diurno, in continuo cambiamento - questa la convinzione profonda del nostro autore - degli innumerevoli traffici relazionali che in essa hanno origine e che in essa si nutrono. Lungo queste tracce si evidenzia come la prospettiva dell'organizing esponga gli

attori organizzativi a dinamiche relazionali in un continuo fieri, attraverso un inevitabile confronto caratterizzato dall'esplorazione oltre «confine» di spazi intermedi, altri da quelli usuali di una cultura organizzativa dettata dalla logica binaria dell'*aut-aut.* La quotidianità fa toccare con mano, con maggiore pregnanza che in un recente passato, la non scindibilità della dimensione affettiva e di quella cognitiva, coinvolte nell'esperienza di lavoro, e una conseguente maggior onerosità di ogni apprendimento e cambiamento.

- Siamo, con questa sottolineatura, di fronte alla seconda pietra d'angolo della costruzione organizzativa del nostro autore; in altre parole siamo di fronte alla testimonianza di una intera vita spesa nell'organizzazione, ispirata dalla profonda convinzione che i collaboratori e le collaboratrici vadano, prima di tutto, riconosciuti nelle loro emozioni, nei loro sentimenti da parte di chi ha l'autorità; passaggio indispensabile questo perché, riconosciute e riconosciuti, le collaboratrici e i collaboratori si attivino all'interno della responsabilità di ruolo per conseguire i loro risultati. "Il riconoscimento non è una rivendicazione marginale di chi lavora. Al

contrario, appare decisivo nella dinamica della mobilitazione soggettiva dell'intelligenza e della personalità nel lavoro (ciò che classicamente si designava in psicologia come 'motivazione al lavoro')" (Dejours 1998). Il nostro autore ha fatto suo questo insegnamento di un maestro della psicologia sociale europea e l'ha tradotto in pratica, in una pratica quotidiana, intuendo che la motivazione, in altre parole l'energia che orienta le nostre azioni quotidiane, si innesta solo se viene preceduta dal riconoscimento di chi porta l'autorità delle collaboratrici e dei collaboratori nella specifica individualità emozionale e sentimentale. Senza questo passaggio, sostiene il nostro autore, non si può ottenere boarding, l'equipaggio resta a terra e la nave rischia di allontanarsi dalla riva guidata e manovrata dal solo capitano, incapace di una relazione emotiva profonda con il suo equipaggio.

La lettura attenta, piena di cura di queste pagine, capace di coglierne il filo rosso, fa toccare con mano una qualità particolare del nostro autore, uomo dell'organizzazione, Manager di Operation, Dirigente Industriale. Moltissimi uomini e donne dell'organizzazione agiscono. D'altra parte le donne e gli uomini, l'homo *Sapiens* è nato per agire.

''Le donne e gli uomini compiono azioni, non nel senso ovvio e banale che sono esseri che agiscono, ma in quello per cui l'azione costituisce la modalità primaria e fondamentale del loro essere al mondo" (A.G. Gargani, 1999)

Così ha scritto un filosofo, riferimento rilevante del pensiero filosofico occidentale del novecento, a proposito della centralità dell'azione umana.

Se molti, tra le donne e gli uomini sanno agire, pochi sanno fare esperienza, in altre parole pochi sanno riflettere sulle azioni, trarne senso e significato e pervenire così all'esperienza, come un qualcosa di "filtrato" con la possibilità di categorizzarlo e, come tale, trasmetterla all'Altro. Sono pochi le donne e gli uomini capaci di riflessività; questo accade anche tra chi ha ruoli di autorità, anche tra il management.

Il nostro autore fa eccezione anche in questo e accanto all'essere uno straordinario uomo di azione, con un senso della presenza e della testimonianza straordinari, è stato ed è anche un reflective pratictioner. Può accadere talvolta che tale compito, dare un significato alle azioni, agli eventi - perché di compito si tratta, costruire pezzo per pezzo qualcosa che non esiste a priori - venga assunto da

qualcuno, un passante vicino a noi, un osservatore attento, capace di meraviglia e stupore, un *reflective pratictioner.* Il riferimento diretto è a quanto scrisse nel 1983 Donald Schön: ogni attore organizzativo, che si ponga come ricercatore nei confronti dell'azione, riflettendo mentre essa si svolge, accresce conoscenze, consapevolezza e capacità di tutti i sistemi umani organizzativi.

Il nostro autore è un reflective pratictioner; attraversa l'organizzazione, la fertilizza, colmo di stupore e di meraviglia, da un vertice specifico, quello del Top Management capace di accostare al profondo bisogno di conseguimento dei risultati una visione polifonica dell'organizzazione, fatta di voci diverse, di volti diversi che occorre, con modalità da inventare giorno dopo giorno, ricondurre a un obiettivo comune.

E il risultato dell'operazione riflessiva si con-fonde nelle pagine che seguono e vengono offerte alle giovani generazioni attraverso un gesto che è prima di tutto un gesto di speranza.

L'azione portata avanti con perseveranza, con tenacia in armonia con gli altri - Capi, Collaboratori, Colleghi - non può non generare anche speranza. Tutto questo rimanda all'opera di Ernest Block,

un filosofo del novecento, assoluto maestro del pensiero europeo, autore di uno straordinario libro sul Principio di Speranza, che ci ha lasciato, tra l'altro, una straordinaria breve storia, si potrebbe dire una novella.

"Più siamo opachi, tanto meno ci accorgiamo di ciò che accade. Se ne rese conto una ragazza, andando a prendere l'amico che non vedeva da molto tempo. Tornando a casa, le fu consegnata una lettera arrivata in ritardo che l'amico le aveva scritto. Immediatamente la ragazza lasciò da parte l'amico e lesse le parole scritte che per lei erano più importanti di quelle appena pronunciate. Incapace di far fronte all'immediato, la ragazza fuggiva nell'amore incarnato nella lettera. Fuggiva il vissuto, nel bel mezzo dell'esperienza vissuta si trasferiva in un che di esterno, un qualcosa che era un ricordo o era già stato fissato e fungeva da surrogato del vissuto immediato. Certo meno facile da vedere era l'hic et nunc immediato che è avvolto nella nebbia e nel quale non possiamo trattenerci a lungo".

La fanciulla della nostra storia, sorpresa dall'imprevisto, per meglio dire sopraffatta dall'imprevisto, non va incontro a una turbolenza come può essere l'abbracciare il fidanzato non atteso e si rifugia, dice Ernest Block, nella pace tranquilla della lettura della

lettera quotidiana.

L'autore di queste pagine ha sempre agito in maniera opposta; oltre che uomo della riflessione è anche e soprattutto uomo dell'azione e nella fattispecie narrata da Ernest Block avrebbe affrontato l'imprevisto, lasciando ad un tempo successivo, risolto l'imprevisto, la cura degli aspetti procedurali (nella metafora della novella la lettera quotidiana, regolare del fidanzato), variabili importanti, assolutamente da gestire, ma che possono in sé attendere.

Raccomando una lettura attenta di queste pagine di Gennaro Esposito: sono il distillato di una vita, di un'esistenza di passione e di lavoro, una testimonianza est-etica.

Chi scrive queste brevi note ha visto all'opera, nelle sue fabbriche, Gennaro Esposito e può testimoniare che prima di tutto l'azione di Gennaro Esposito era est-etica; ed è nell'est-etica che è contenuta l'etica e non viceversa.

E per finire ci si può augurare che anche attraverso un'esperienza organizzativa come quella vissuta dal nostro autore ci si possa confortare e cominciare a pensare che la fine del moderno ci porti l'ipotesi che l'amore e la collaborazione siano in luogo

dell'aggressività e della guerra condizioni culturali specifiche dell'umano e che l'esperienza organizzativa del nostro tempo possa essere per questi approdi un utile laboratorio per l'intera società civile.

E che ancora la qualità della relazione, dell'ascolto dell'**Altro** - testimoniata dalla operosa esistenza di Gennaro Esposito - possa essere di aiuto nel riprendere il cammino verso il possibile.

Questo noi lo scopriamo tutti i giorni.

La cura che noi abbiamo dell'Altro, invia l'Altro fuori di se stesso, incontro al mondo, verso risposte più vere alle domande che gli erano e ci erano state poste.

E tutto questo può accadere anche oggi nell'esperienza organizzativa.

Giuseppe Varchetta

Nota bibliografica

A. G. Gargani (1999), *Il filtro creativo*, Laterza, Bari
H. Arendt (1961), *Vita attiva*, Bompiani, Milano, 1964
C. Dejours (1998), *L'ingranaggio siamo noi,* Il Saggiatore, Milano, 2000
D. Schön (1983), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale,* Dedalo, Bari, 1993

Premessa

«...un' Organizzazione adulta è quella in cui le persone hanno le competenze, la capacità, il desiderio e l'opportunità di avere successo a livello personale in un modo che porta al successo di tutta l'Organizzazione...»
Stephen R. Covey

Ogni manager, durante il proprio viaggio professionale, incontra diversi modelli di organizzazione aziendale, vuoi perché lungo questo cammino cambia azienda, vuoi perché, pur restando nella stessa azienda, per elevare il livello di competitività si procede ad importanti revisioni dell'organizzazione. Sempre con un unico obiettivo:

Rendere più centrale la figura del consumatore e consentire all'Azienda di essere più vicina ai propri clienti per poter capire e anticipare le loro esigenze, con grande attenzione all'ottimizzazione dei processi aziendali ed al contenimento dei costi.

Questo tipo di esigenza impone spesso la ricerca di

un equilibrio tra l'appartenenza culturale di origine del capitale umano e la necessità di dover fare i conti, sempre e comunque, con realtà organizzative e riferimenti gerarchici in continua evoluzione.

Per poter far fruttare adeguatamente questo genere di condizioni, è necessario muovere diverse leve gestionali:

- **lo stile di leadership;**
- **le scelte operative;**
- **l'apprendimento;**
- **l'engagement;**
- **il confronto con il territorio.**

Questi «ingredienti», se ben dosati, consentono di conferire a qualsiasi organizzazione un autentico vantaggio competitivo da sostenere nel tempo. E per mantenere un differenziale positivo (rispetto alle altre realtà) è necessario che l'organizzazione acquisisca una capacità di apprendimento e di risposta veloce al cambiamento. In altre parole l'organizzazione deve essere **capace di apprendere**; e poiché *«le organizzazioni possono apprendere soltanto attraverso individui che apprendono»*, il vero sforzo gestionale consiste nel saper sviluppare nelle persone una disciplina

di apprendimento e di miglioramento continuo, nella consapevolezza che: *«vivere in un mondo alla ricerca sempre di nuove frontiere, richiede competenze particolari, non comuni...», anche se poi ci accorgiamo che «...la frontiera è sempre una sola: la human transformation...» (A.Fontana - Ballando con l'Apocalisse).*

In definitiva un'organizzazione, comunque venga disegnata e qualsiasi siano gli obiettivi che si propone di conseguire, non è mai uno *«spazio neutro»,* bensì essa costituisce uno «spazio relazionale» e in quanto tale può diventare uno *«spazio creativo»*.

E proprio parlandone e ragionando, senza pre-concetti, che alcuni spunti di riflessione hanno attratto la mia curiosità manageriale.

In questo mio contributo esperienziale ho voluto, quindi, stilizzare quelli che mi stanno particolarmente a cuore e che hanno rappresentato, per me, una strada maestra da percorrere per non tradire le aspettative di chi mi ha accompagnato durante il mio lungo viaggio professionale.
«...Se è vero che non esistono più principi organizzativi e best way facilmente e acriticamente fungibili, al di là delle specificità delle diverse fenomenologie organizzative è anche vero che le diverse soluzioni adottate, una differente dall'altra, non parlano da sé. Hanno

necessità di essere interpretate e offerte, ai collaboratori esecutivi, cariche di un senso scaturito dalla riflessione operata dal management...».
La riflessione di Giuseppe Varchetta, psicologo dell'organizzazione, rimette al centro l'importanza dell'esperienza ed invita a cercare di capire qual'è il valore di ciò che facciamo, per noi e per gli altri.

Sostanzialmente l'invito è a costruire delle ***unitas multiplex,*** nelle quali l'UNITAS, «*IL LAVORO*», possa ospitare la MOLTEPLICITÀ *«**RAGIONE POSSIBILE e COMPETENZE EMOZIONALI***», senza perdere la sua unitarietà integrata.

Oggi, queste riflessioni assumono maggior significato perché viviamo momenti di profondo cambiamento, indotto da eventi accidentali e non pianificati; e come tali, probabilmente, destinati ad essere rivisitati ulteriormente in tempi molti brevi. In ogni caso nulla tornerà come prima.
«I nuovi mondi dipenderanno da noi, da quanto saremo in grado di realizzare un nuovo paradiso o un nuovo inferno" (A.Fontana - Ballando con l'Apocalisse - 2020).

Pur tuttavia, le Organizzazioni riprenderanno sempre il loro cammino,mai totalmente interrotto, e cercheranno nuove risposte per nuove sfide, senza mai poter trascurare la centralità delle persone.

Certo, alcune scelte congiunturali *(l'accelerazione del ricorso allo smart-working, la didattica a distanza, i nuovi rapporti sociali)* determinate da eventi imprevedibili, non scompariranno dopo l'emergenza, anzi contribuiranno, a parer mio, a ridisegnare il nuovo assetto relazionale all'interno delle Organizzazioni.

Ciò non ridimensionerà il valore della relazione tra le persone, piuttosto imporrà un ulteriore rafforzamento dei *canali comunicativi* proprio per superare le barriere indotte dalle *«tecniche di creatività»*.

Le donne e gli uomini di un' Organizzazione continueranno a relazionarsi per poter raggiungere gli obiettivi che si prefiggono ed in fondo la loro natura di soggetti relazionali non cambierà significativamente, d'altronde, come sostiene Claude Levi-Strauss *«... Il tempo non aggiunge né sottrae nulla agli amori e agli odi provati dagli uomini, alle loro promesse, alle loro lotte e alle loro speranze: in passato e oggi questi sono sempre gli stessi...» (Guardare, ascoltare, leggere. - Plon,Paris 1993).*

ascolto
motivazione
responsabilizzazione
verifica
riconoscimento

Lo stile di leadership

«I buoni leader fanno sentire alle persone di essere nel cuore delle cose, non alla periferia. Ognuno sente di essere quello o quella che fa il successo di un'organizzazione. Quando ciò accade le persone si sentono al centro e questo da significato al loro lavoro»
Warren G. Bennis

«...In un'epoca in cui la narrazione conta più dell'informazione, e la narrazione non può essere mai considerata neutra...» (A.Fontana - Regimi di Verità);

«...di fronte ad un tipo di management delle percezioni in grado di produrre una vera e propria contro realtà informativa, agendo su stereotipi, rumors, credenze di un'opinione pubblica...»;
in un mondo in cui anche l'incertezza è diventata globale; lo **stile di leadership** deve essere peculiare e visibile, ben notato da tutto il personale. Sentendosi risorsa e non costo, le donne e gli uomini di un'organizzazione comprendono i valori che muovono il loro leader e, spesso, li reinterpretano in comportamenti

virtuosi. Lo **stile di leadership** non deve essere la conseguenza di scelte ideologiche ma di scelte dovute al problema da trattare, all'interlocutore presente, al contesto in cui si opera.

In sostanza la leadership deve essere intesa come una relazione sociale composta da tre elementi cardine:

- **Il leader**
- **I seguaci**
- **Il contesto**

«…la leadership non è esercizio di potere, ma l'arte di persuadere le persone a lavorare per un obiettivo comune…» (D. Goleman - Emotional Intelligence)
Per qualificare lo stile di leadership possiamo rifarci agli studi di Franco Fornari che hanno permesso, da tempo, di utilizzare alcune categorie di analisi delle relazioni che hanno il vantaggio di essere sufficientemente comprensibili ed applicabili proprio al concetto di leadership.

Secondo Fornari esiste un codice materno ed uno paterno, e servono entrambi a formare relazioni consensuali ed efficaci.

Ritengo che una leadership di successo debba prevedere la presenza, contemporaneamente sviluppata, di **entrambi i codici**. Ciò deve avvenire senza che uno dei due esista a detrimento dell'altro. Entro l'attuazione di questo stile, il leader deve sempre richiedere ai propri collaboratori un determinato profilo di competenza e di collaborazione, deve *«...saper creare un'atmosfera nella quale la diversità sia qualcosa da apprezzare e non una fonte di attrito», deve facilitare «...la capacità di lavorare con profitto come elementi di una rete di connessioni reciproche...» (D. Goleman - Emotional intelligence)*
I collaboratori, in particolare, vanno sia responsabilizzati che «verificati», soprattutto nella veridicità del loro contributo. Più precisamente, il leader deve essere in grado di entrare nel merito di gran parte delle

competenze gestionali e tecniche esercitate, al fine non di possederle per esercitarle in prima persona, ma di comprenderne l'utilizzo da parte di terzi.
Questo stile di leadership invita alla competenza, al dare valore al principio che sapere ed avere informazioni è anche «potere» (nel senso di potere influire sulle realtà delle scelte, potere di decidere in modo ottimale). Tutto ciò senza mai rinunciare ad ogni sforzo per **anticipare**, **prevedere**, **riflettere**.
Prerequisito per un leader è possedere, anche, una concreta predisposizione all'**ascolto**.

Spesso ascoltare richiede più fatica del parlare, specialmente per i leader di forte volontà. Personalmente ritengo l'*ascolto attivo* una leva fondamentale per motivare sia *«i soggetti orientati alle necessità, coloro che accettano l'autorità del capo come atto dovuto, sia i soggetti orientati alle possibilità, coloro che sono spinti dal bisogno di conoscenza ed accettano le sfide»*.

Ovviamente la leadership non è solo ascolto, motivazione, accettazione, gratificazione..., non potendo prescindere da un'analisi della realtà, essa deve essere *«orientata tanto al benessere relazionale che al concreto raggiungimento degli obiettivi» (L. Amovilli - Gruppi 2007).*

Concentrarsi solo sui valori è una via perfetta per

non affrontare i problemi, riducendo tutto ai temi e, come sostiene Amovilli, *«...al suo estremo ragionare solo per temi senza un ancoraggio alla verifica nella soluzione dei problemi, porta all'uso di categorie banalizzanti e mortificanti...»*.

Occuparsi solo di *temi* conduce essenzialmente allo svolgimento di grandi dibattiti e raramente ad efficaci interventi; solo affrontando concretamente i *problemi*, riusciremo ad intervenire e produrre un reale *cambiamento*.

In sintesi: *«...i temi hanno uno svolgimento, i problemi delle soluzioni. I temi producono un dibattito, i problemi un cambiamento...»*.

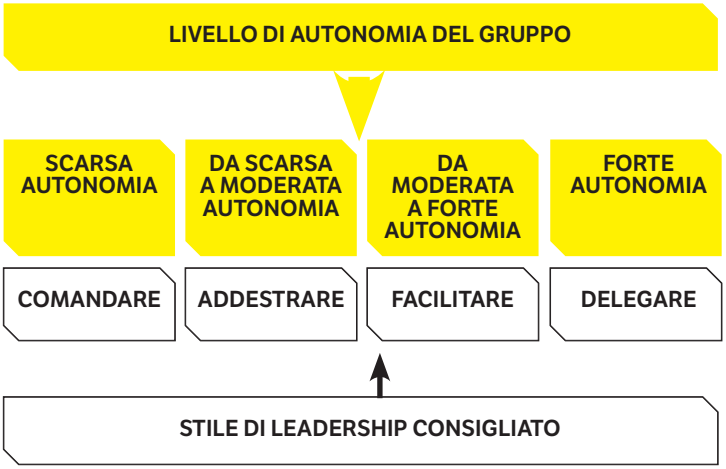
Un leader deve essere capace di fare accadere «le cose», deve alimentare la voglia di fare domande e di farsi domande; non necessariamente per avere sempre delle risposte ma per sviluppare anche solo un ragionamento. Di conseguenza, la leadership è tecnica e relazione: il leader deve possedere competenze tecniche e sociali per poter conferire all'Organizzazione la capacità di gestire l'evoluzione ed il cambiamento degli obiettivi e quindi la capacità di sapersi ripensare in funzione del nuovo che arriva. In virtù di tutto ciò, per me, il vero leader deve essere dotato di una forte sensibilità e possedere

queste determinate skills:

- **competenza professionale**
- **decisione e assunzione dei rischi;**
- **attenzione allo sviluppo dei collaboratori;**
- **capacità di gestire con credibilità ed integrità.**

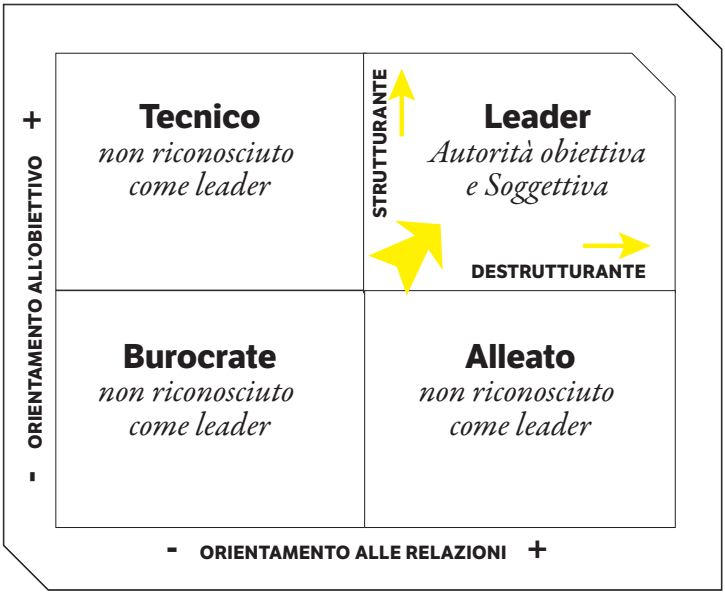
...per diventare un leader è necessario prima diventare una persona... (Confucio)

Lo stile di leadership adottato dal manager, deve riflettere anche il livello di autonomia del gruppo che egli gestisce. A tal proposito, trovo interessante la scala proposta, da G. Labovitz *(Boston University)*, e che introduce il concetto di *Situational Leadership,* di cui parleremo in seguito:



Grazie alla credibilità ed all'integrità, il leader trasforma l'autorità, acquisita dal riconoscimento, in autorevolezza. Ciò fa di lui un esempio da seguire ed un approdo sicuro per il suo «equipaggio».

La capacità, poi, del leader di orientarsi sempre agli obiettivi, senza mai trascurare le relazioni, struttura fortemente la leadership e le conferisce quella «*sostanza*» necessaria per essere protagonisti.



coinvolgimento
formazione
integrazione
progettualità
comunicazione

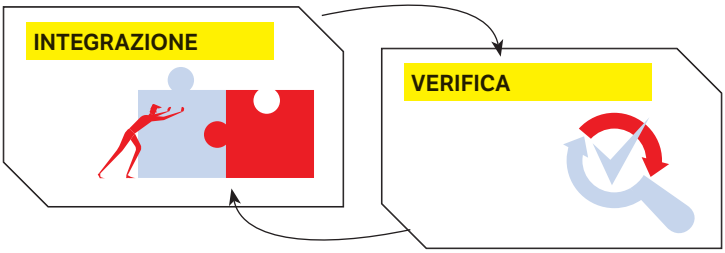
Le scelte

«...É il Gruppo di Lavoro che garantisce all'Individuo la sua libertà; infatti, mentre nel Gruppo in assunto di base non c'è libertà per gli Individui, ma l'Individuo congiura insieme agli altri per annullare se stesso, è soltanto il Gruppo di Lavoro che garantisce all'Individuo la sua libertà nel momento stesso in cui egli resta membro del Gruppo. Quindi è soltanto con il Gruppo di Lavoro che sono garantite le esistenze del Gruppo e degli Individui. Quanto più invece il Gruppo è pervaso dagli assunti di base, tanto meno l'Individuo esiste»
L. Pagliarani

Ogni organizzazione nasce con le proprie gerarchie, culture e sistemi retributivi, la prima scelta deve essere rappresentata dall'avviamento di un processo di reciproca positiva contaminazione tra le persone che ne fanno parte. In realtà l'esperienza dimostra che

proprio **questa operazione di integrazione risulta essere una delle attività manageriali più complesse e delicate**.

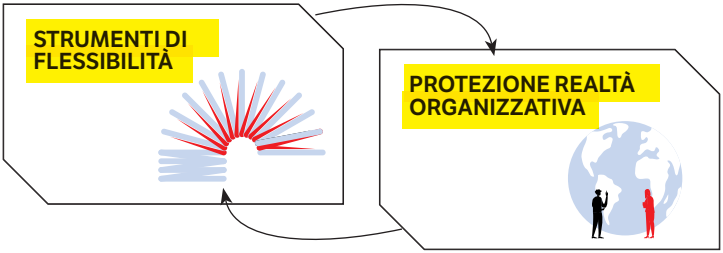
Ho cercato sempre di sviluppare questa integrazione mediante un metodo di lavoro che si fonda sull'analisi della realtà. In tal senso l'integrazione deve procede di pari passo con la sua stessa verifica.



I protagonisti vanno misurati come team e come insieme di persone.

Analogamente, col passare del tempo, attraverso un percorso di sviluppo graduale e di medio termine, l'organizzazione deve dotarsi di strumenti di significativa flessibilità in grado di "proteggerla" da diversi fenomeni come:

- **avvicendamenti,**
- **vuoti produttivi,**
- **assenza di persone,**
- **ri-organizzazioni.**



«...Un individuo progredisce tanto più velocemente quanto più adatta e modifica i suoi comportamenti attraverso le relazioni ed in funzione degli obiettivi che vuole raggiungere...»

Ovviamente le persone di un'organizzazione vanno formate e tenute aggiornate costantemente.
Al di là delle parole di facciata, è chiaro che la formazione è un luogo in cui si può ***produrre conoscenza*** in due modi sostanziali:
a) accumulare tutte le conoscenze in un unico programma e successivamente insegnarle, *prima si produce il format poi si consu*ma, chi produce lo fa lontano da chi consuma, nel suo enturage
(**realtà data**);
b) preparare le domande da fare, i modi per esplorare i problemi aperti, *e discuterne con gli "allievi"*, senza avere la certezza di come andrà a finire
(**realtà costruita**).

Per me la formazione deve riflettere, il più possibile, la realtà, in questo modo i partecipanti si sentiranno sempre dei protagonisti.

In ogni caso l'incontro di formazione produce sempre senso, significati nuovi dati alle cose.

Qualsiasi contenuto può stare dentro l'una o l'altra modalità, o, in parte, in entrambe.

Il vero problema non è il contenuto, che, comunque, va sempre curato con molta attenzione: la vera opzione di fondo della formazione è decidere come **produrre conoscenza** e non solo che contenuto debba avere. Ciò per un semplice motivo: *«...le condizioni entro le quali si fa formazione, insegnano, arrivano più del contenuto stesso...»*

E questo perché, anche nella formazione, il senso sta in ciò che si fa, non in quello che si dice di fare.

«...Spesso noi implementiamo interventi formativi nei quali creiamo delle sorte di paradisi temporanei, all'interno dei quali bisogna sospendere tutto ciò che è negativo e realizzare un evento reversibile, temporaneo e positivo. Quindi facciamo in modo che durante quel tempo circoscritto della formazione tutto avvenga in modi belli... Questo con Esposito non può succedere perché la formazione che si fa con lui deve riflettere la realtà...»

(Luca Amovilli - Psicologo del lavoro 2007).

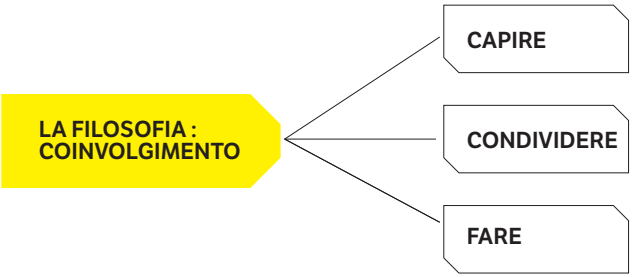
Qualsiasi sia **il metodo formativo** che si intende scegliere, è opportuno che esso si basi su concetti chiari e diretti per motivare e coinvolgere i partecipanti:

Le scelte strategiche e la portata progettuale vanno declinate in modo peculiare.

Ad esempio, i piani di sviluppo devono prendere in esame gli scenari di almeno 2/3 anni. La prospettiva temporale deve essere sempre sul lungo termine, anche nella stessa progettazione formativa, che va pensata sempre e solo come strumento e non fine dello sviluppo organizzativo.

Anche le relazioni industriali non vanno progettate come una risposta alle emergenze gestionali/organizzative, ma come strumento di **pianificazione dello sviluppo**, nella consapevolezza che ogni risultato è la conseguenza del rapporto tra un'azione manageriale ed il suo contesto in una **logica co-evolutiva**.

Fondamentalmente, quindi, un'organizzazione, per essere efficace, deve essere disegnata per favorire il **coinvolgimento** dei protagonisti, qualunque sia il loro ruolo e grado gerarchico.



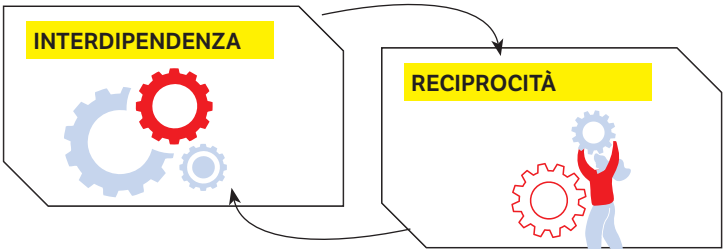
Il **condividere**, in particolar modo, deve divenire una pratica attivata non solo in fase consultiva, ma anche in quella decisionale, a diversi livelli (individuale in taluni casi, di gruppo in altri).

Anche il **fare** va facilitato, tollerando l'errore come momento di crescita e di apprendimento, in una logica di pedagogia del recupero. *«Il legame con il fare è per l'uomo condizione essenziale per l'essere»*

Ho cercato sempre di anteporre **la relazione** ad ogni altra cosa, convinto che, nelle dinamiche organizzative, il riconoscimento precede sempre la conoscenza e l'azione. Per far sì che il processo di crescita dei singoli individui potenzi l'intero gruppo, è bene realizzare un convogliamento degli sforzi individuali lungo un unico canale, migliorando sia l'efficienza che l'efficacia del team.

A tal fine **la squadra** non va concepita come un gruppo autoreferenziale. I membri dei team devono essere educati ad una collaborazione finalizzata, ovvero devono presidiare gli obiettivi scambiandosi informazioni, con elevata attenzione alla forma dei processi di gruppo.

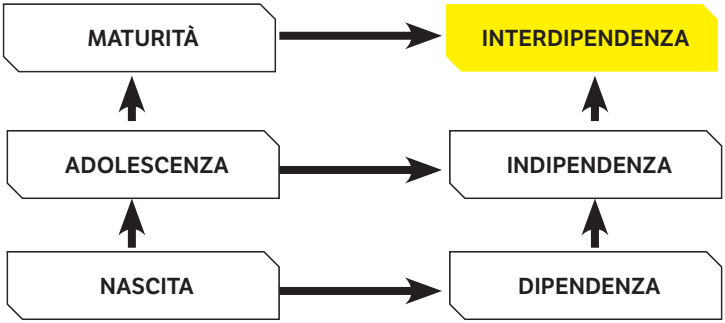
E per apprendere vicendevolmente vanno ricercate, costantemente, sia l'interdipendenza che la reciprocità, nella consapevolezza che spesso le decisioni importanti attengono al singolo individuo ma è di gruppo la responsabilità di tradurle in azioni.



Ciascun componente dell'organizzazione dovrà aprire quello che Covey chiama *«il conto corrente emozionale»*, su cui bisognerà continuare a versare una sufficiente quantità di fiducia, rispetto e credibilità, per creare una riserva cui attingere nelle occasioni di bisogno.

D'altronde quello dell'**interdipendenza** è un vero e proprio processo di crescita individuale: pensiamo allo sviluppo di ciascun individuo dalla nascita alla maturità.

Si nasce completamente dipendenti per il soddisfacimento dei propri bisogni; si cresce e nell'adolescenza si va alla ricerca impaziente dell'indipendenza; solo con la maturità, quando si è adulti, si comprende il valore dell'altro e l'importanza dell'interdipendenza.



Un'Organizzazione sarà realmente capace di apprendere quando le persone, che ne fanno parte, avranno completato questo percorso di crescita, raggiungendo la maturità, ovvero *«il giusto equilibrio tra il coraggio e la considerazione degli altri»*

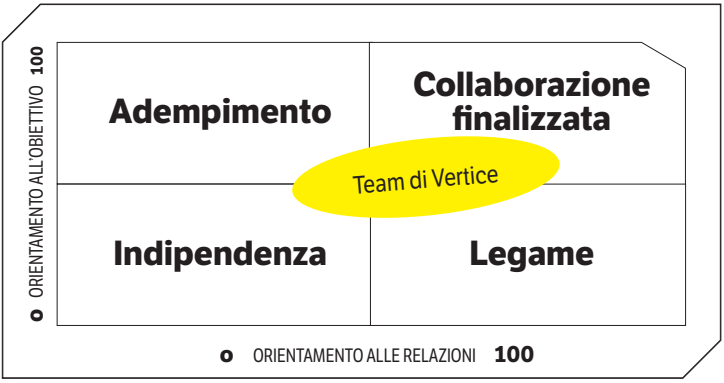
Ma la ricerca della sola *interdipendenza* non basta: nella nostra contemporaneità, dove l'approccio al lavoro diventa sempre più complesso ed ambiguo, è indispensabile ricercare anche la reciprocità.

Interdipendenza e reciprocità possono condurre ad un motivante approdo professionale.

Noi non cesseremo mai di essere, come donne e uomini, **animali relazionali**, ed in ogni esperienza organizzativa contemporanea è possibile toccare con mano la veridicità di questa affermazione.

Ho vissuto personalmente questa esperienza, quando decisi di procedere ad una ricognizione del livello di integrazione della prima linea dello stabilimento da me diretto (direttore, responsabili di produzione, programmatori, responsabili tecnici). Ad una prima fase di sofferenza e quasi di rigetto, subentrò un interesse per l'analisi che stavamo conducendo, che indusse tutti i soggetti ad interagire senza alcuna limitazione preconcetta.

Questa esperienza, resa possibile dall'applicazione di un sistema d'analisi e di approfondimento fino a quel momento poco conosciuto *(M.P.G - Misura dei Processi di Gruppo - L. Amovilli Gruppi - Sviluppo storico di un'idea), condusse a dei risultati insperati.*



Infatti, il gruppo costituito da 20 persone (l'intero team di vertice), dopo aver discusso della propria integrazione

e superate le barriere dovute alla mancanza di fiducia reciproca ed all'arroccamento alla proprie convinzioni, quasi unanimemente, cominciò ad auspicare per se stesso un posizionamento nel quadrante della «collaborazione finalizzata», come risultò, in modo netto, dai risultati del retest.

«…con il responsabile dello stabilimento, decidemmo di procedere a una ricognizione del livello di integrazione del team di vertice, per vedere di che natura fossero i loro ruoli reciproci... Fu un'analisi, nel suo procedere, molto sofferta...I protagonisti erano emozionatissimi perché lo interpretavano forse anche un momento valutativo, come una sorta di pagella. Il direttore si adoperò per far capire che era un'attività formativa, che si trattava di mettersi in gioco unicamente per migliorare l'integrazione. Alla fine vennero fuori i risultati e nel complesso emerse una sorta di insoddisfazione sana nel senso di un' insoddisfazione che non era deprimente, ma che era sufficiente per animare una serie di interventi e di riflessioni che seguirono quell'analisi...Completato questo percorso, il direttore chiese un re-test,cioè chiese di rifare la stessa analisi per vedere se il percorso intrapreso aveva cambiato la posizione dei protagonisti… Mi ricordo che per l'occasione facemmo quello che noi chiamiamo «la restituzione vivente» cioè, invece

di far vedere solamente il grafico della situazione delle reciprocità nello stabilimento, chiedemmo alle persone di sistemarsi sul quadrante che avrebbero voluto occupare (i quattro quadranti erano stati opportunamente disegnati sul pavimento). Le persone risultarono prevalentemente spostate nella zona della collaborazione finalizzata…» (intervista a Luca Amovilli-Psicologo del Lavoro e realizzatore dell'indagine conoscitiva)

Forti di questa determinazione, i componenti del team parteciparono ad una serie di incontri orientati a rafforzare la reciprocità fra funzioni cercando di migliorare il lavoro di squadra, con un orientamento all'obiettivo ed al consolidamento della fiducia nel lavoro di gruppo.

Reciprocare ovvero «dare a qualcuno, con il quale si interagisce, il servizio che lui si aspetta» era servito a ciascun componente del Gruppo a:

- Svolgere meglio il proprio ruolo;
- Aiutare gli altri a svolgere il loro ruolo;
- Svolgere meglio i compiti che richiedevano interdipendenza;
- Soprassedere «ai fatti personali», per produrre accordi su come lavorare insieme;
- **Produrre integrazione.**

In tal senso un rapporto reciprocato, per essere un

rapporto organizzativo efficace, deve rappresentare l'accordo di una futura e consensuale interazione di servizi ricevuti ed erogati.

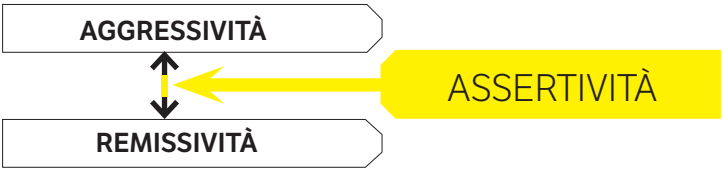
Tutto ciò ci porta ad un'ulteriore riflessione: ma in quanto animali relazionali le persone in che modo si connettono? In che modo si relazionano? Come verificano l'integrazione?

La risposta è immediata: comunicando tra loro... anche perché... *«non si può non comunicare-il comportamento comunicativo non ha un suo contrario: l'attività e l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggi perché influenzano gli altri, i quali, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni» (Primo assioma della comunicazione - dal Dizionario di Psicologia).*

S.R.Covey- I Sette Pilastri del Successo

Osservando il grafico proposto da Covey (I sette pilastri del successo), risulta evidente che il livello di comunicazione influisce significativamente sulla efficacia dei rapporti operativi e spesso, anche se le condizioni situazionali non consentono di raggiungere una sinergia (ad esempio quando c'è scarsa fiducia), una comunicazione rispettosa «può funzionare sia in situazioni di indipendenza che di interdipendenza».

E proprio la scelta di un comportamento che sia rispettoso dell'altro e di se stessi, impone di orientarsi verso uno stile di comunicazione che rappresenti il giusto mezzo tra remissività e aggressività, ovvero: uno **stile assertivo**.

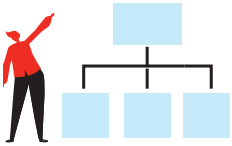


Per giusto mezzo, o via di mezzo ma mai via di comodo, non bisogna intendere una media aritmetica, bensì un punto di equilibrio, considerando tutte le variabili in gioco (contesto, argomento, interlocutori ecc.), per cui l'asticella dell'assertività verrà posizionata talvolta verso l'alto ed altre volte verso il basso, senza mai superare i limiti del rispetto altrui e di se stessi.

E poiché, come abbiamo detto, non è possibile non comunicare, in un'organizzazione, a maggior ragione, è indispensabile che ciò avvenga in maniera empatica: ovvero con una capacità di mixare concretamente la conoscenza di se stessi e lo sforzo per comprendere e coinvolgere gli altri. Ad esempio un leader deve essere sempre specifico sia nell'elogio che nella critica: deve sempre offrire una soluzione. In particolare deve concepire la critica, sia che la riceva sia che la formuli ad altri, come un utile feed-back. D'altronde per dirla con Aristotele… *«c'è un solo modo per evitare le critiche: non fare nulla, non dire nulla e non essere nulla...».* I leaders capaci di dirigere anche con il cuore riescono a promuovere la collaborazione ed ad evitare i conflitti: sono quelle persone, dotate di intelligenza emotiva, in cui gli altri ripongono la loro fiducia. Molto interessante quanto sostiene *Daniel Goleman* in merito all'intelligenza emotiva, ovvero che il Q.E. è due volte più importante delle conoscenze tecniche e dello stesso Q.I. (quoziente intellettivo). In realtà è proprio la presenza di entrambe le intelligenze a dotare un individuo di quelle capacità relazionali capaci di attrarre l'attenzione e l'interesse degli altri: sono proprio i leader dotati di intelligenza emotiva e cognitiva ad attrarre le persone dotate di talento. Ed attrarre i talenti conferisce all'Organizzazione un vantaggio competitivo rilevante.

comunicazione generativa
•
tolleranza dell’errore
•
obiettivi condivisi
•
senso del coinvolgimento

Organizzazione e apprendimento



«...È evidente che non esistono soluzioni miracolose per realizzare organizzazioni che apprendono... si è studiato molto e si continua a studiare per creare luoghi di lavoro che producono risultati brillanti, generando contemporaneamente il piacere di lavorare...»
Peter M. Senge

Abbiamo parlato dell'importanza per un'organizzazione, di attrarre persone di talento; ma questa opportunità può non costituire un valore aggiunto se gli stessi «talenti» non riescono ad apprendere in quanto team.

Affinchè la consapevolezza del proprio potenziale, riferito a ciascun individuo, possa contribuire

ad accrescere la forza dell'intero gruppo e/o di tutta l'organizzazione, è necessario che l'energia del singolo venga convogliata lungo un unico percorso condiviso. Alle due classiche forme di apprendimento, la comunicazione e l'informazione, ho sempre affiancato un significativo programma di formazione,con l'obiettivo di dirigere i processi d'integrazione verso un progetto comune.

L'organizzazione, pur entro una struttura che rimane quasi sempre gerarchica, deve sviluppare quelle discipline che trovano il loro comun denominatore nella capacità di **apprendimento collettivo**.

Grazie all'apprendimento collettivo, sono riuscito a far sì che le persone superassero sempre l'ansia legata ai rischi insiti nelle scelte difficili, che sono alla base di ogni cambiamento... *È bene concentrarsi sul nuovo senza cercare di demolire il passato...*

...Il segreto del cambiamento è nel concentrare tutta la tua energia nel costruire il nuovo, non nel combattere il vecchio... (Socrate)

A tale scopo è fondamentale sviluppare una comunicazione generativa per aiutare a valorizzare le risorse

proprie dell'organizzazione ed a creare una relazione tra progetto organizzativo e la sua realizzazione.

Abbiamo già parlato dell'importanza di tollerare l'errore e di promuovere un forte senso di coinvolgimento intorno ad obiettivi condivisi. Aggiungo, inoltre che per costruire una ***visione condivisa***, di cui parleremo anche in seguito, è fondamentale il ricorso all'**esempio**.

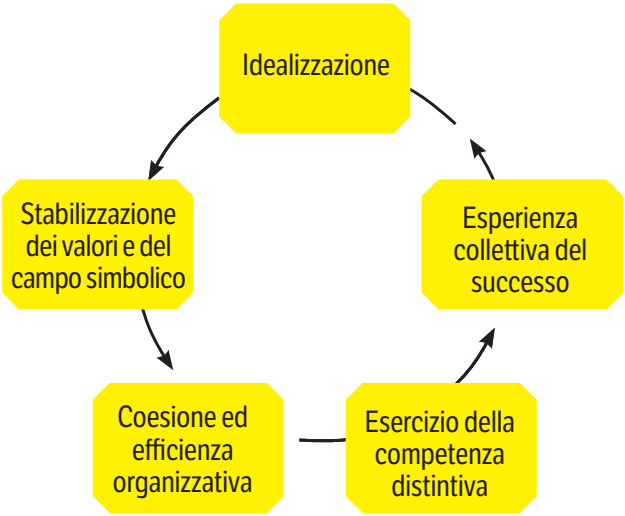
Ho sempre avuto un grande ritorno dall'esempio. Non c'è forza più devastante dell'esempio; le parole sono importanti, ma ciò che davvero è indispensabile è riscontrare la logica e la coerenza dei comportamenti rispetto alle parole. Parlare alle persone è importante, ma fondamentale è l'esempio, anche nelle cose semplici: le persone sono sempre tentate a seguire l'esempio. L'essere conseguenti, nella gestione, è determinante. Ciò vale anche per la gestione di un errore: di fronte ad un errore commesso, si apre un dialogo, si cerca il perché di quello che è successo, ma il vero obiettivo è sgretolare gli alibi, stanare le spiegazioni dai cespugli dietro cui le responsabilità si vanno a nascondere...

Un'Organizzazione per generare un differenziale positivo (rispetto ad altre realtà) deve saper costruire e mantenere nel tempo una capacità di apprendimento e di risposta veloce al cambiamento, dando

così concretezza all'unico autentico vantaggio competitivo da sostenere nel tempo.

Per raggiungere quest'obiettivo, l'organizzazione deve essere capace di innescare un circolo virtuoso che le permetta di raggiungere una idealizzazione, facendo fruttare:

- **l'esperienza collettiva del successo;**
- **l'esercizio della competenza distintiva;**
- **la coesione e l'efficienza organizzativa;**
- **la stabilizzazione dei valori e del campo simbolico.**



Parleremo, ancora, di disciplina dell'apprendimento come capacità di utilizzare le potenzialità di più individui, mediante pratiche di dialogo, rispetto ed ascolto.

In particolare il ricorso al dialogo inteso come un modo diverso di comunicare, ma molto efficace: *«...nel dialogo un gruppo accede ad un più ampio insieme di significato comune...» (D. Bohm).*

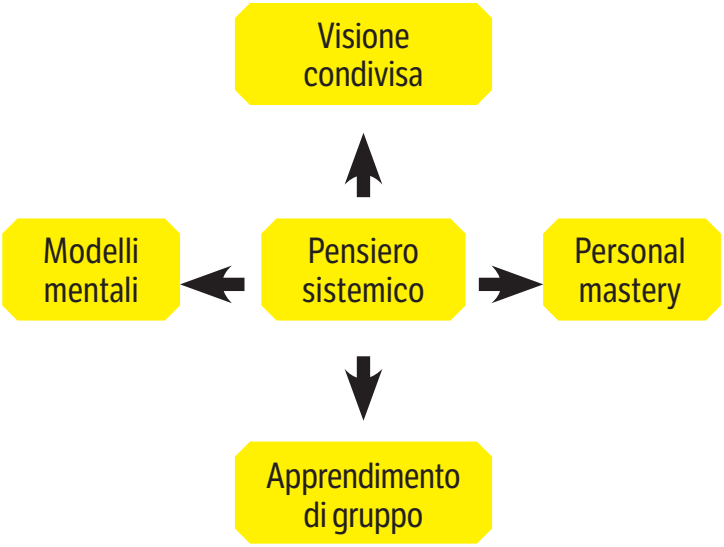
Facilitare le persone ad esprimere i propri punti di vista le rende disponibili a modificarli proprio grazie al confronto con gli altri e con la realtà.

Personalmente ho sempre avuto da dire tante cose ai miei collaboratori, ed ho approfittato di qualsiasi momento per farlo, un incontro di formazione, una riunione occasionale, una «pausa del caffè», sempre con il medesimo obiettivo: accrescere in loro la consapevolezza che un'organizzazione con le sue persone e le sue scelte è l'unico responsabile delle proprie performances.

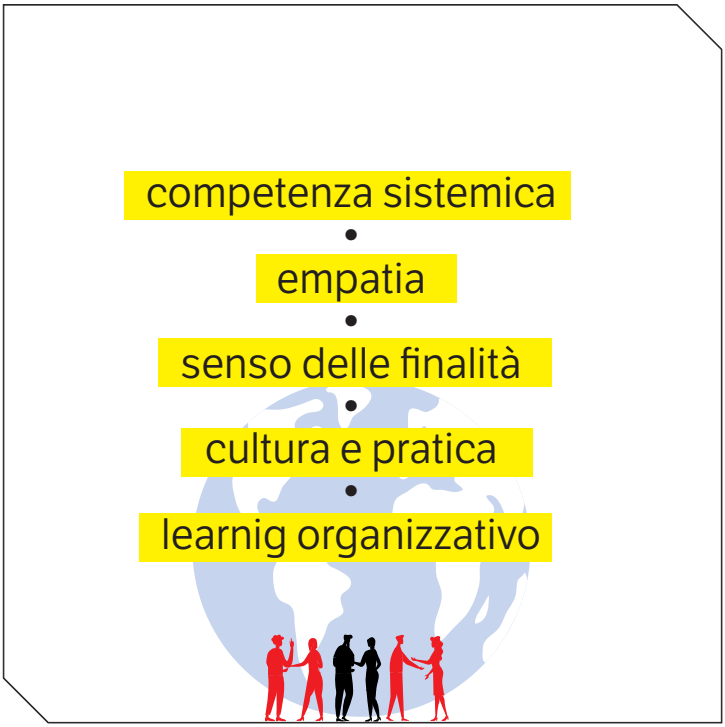
Dunque, in un'organizzazione che apprende, le pratiche organizzative e gestionali devono ispirarsi, preferibilmente, a quelle *«discipline che consentono di generare una visione ed un sistema di valori condivisi non solo dal management ma da tutte le persone dell'organizzazione stessa.»*

Infatti, produrre un elevato grado di **complementarietà** tra elementi di un corpus coerente di "discipline", contribuisce a rafforzare un reale **"senso di coinvolgimento".**

Ed è proprio l'insieme di queste *discipline* a conferire all'organizzazione la capacità di apprendere in modo creativo e non adattivo. Lo spiega, molto efficacemente, Peter Senge in *«La quinta disciplina - Sperling&Kupfer Editori»*



«…è vitale che le cinque discipline si sviluppino come un insieme. Si tratta di una sfida, perché è molto più difficile integrare nuovi strumenti che non limitarsi a utilizzarli separatamente…», «È per questo che il pensiero sistemico è la quinta disciplina. È la disciplina che integra le discipline, fondendole in un corpo coerente di teoria e di pratiche…» (P. Senge)


competenza sistemica
•
empatia
•
senso delle finalità
•
cultura e pratica
•
learnig organizzativo

L'engagement

«... Ciò che dobbiamo davvero imparare è che dobbiamo tutti lavorare all'interno di un sistema. Ecco perchè dico che tutti, ogni persona, ogni team, ogni reparto, ogni componente non deve esistere per trarre un qualche vantaggio individuale o per competere con gli altri ma solo per contribuire all'intero sistema in un' ottica WIN-WIN...»
Deming William Edwards

La complessa macchina organizzativa di un'Azienda richiede una manutenzione ed un rinnovamento continui, che devono essere garantiti grazie alla **consapevolezza** dei suoi pilastri e dei suoi principali archetipi. All'interno dell'organizzazione si deve diffondere, specialmente a livello capi, una **competenza sistemica** sufficiente ad assolvere il compito di guidare il **learning organizzativo.**

L'engagement delle persone è fondamentale per raggiungere questi obiettivi ed al suo conseguimento

concorre, indubbiamente, lo sviluppo di determinate discipline; ma prima ancora, bisogna saper attrarre e non imporre l'attenzione delle persone: *«una volta che questo avviene la gente ti segue»*.

È superato il tempo in cui le organizzazioni potevano reggersi su una catena lineare *dal comando alla verifica:*

Oggi è tempo di concepire l'organizzazione in una logica di *«relazione circolare»*, considerando gli elementi di una nuova *catena*:*«la catena di generazione dell'engagement» (A. Marchi - Il dragomanno e il dilemma del senso).*

Mettere al centro la relazione impone, altresì, una continua ricerca di empatia, nella consapevolezza che anche in un'organizzazione non è possibile

pensare ad *«un io»* senza *«un noi»*. Ogni azione compiuta dal leader è vissuta sempre con emozione dagli altri, e solo se sarà di esempio, riuscirà ad attrarne l'attenzione.

Riuscire ad attrarre l'attenzione non è certo una scienza che si può insegnare ex-cattedra, bensì è una vera arte, e come per ogni arte ci vuole predisposizione-passione-sacrificio ed abnegazione. Analogamente, nessuna delle discipline, di cui parleremo di seguito, potrà essere appresa esclusivamente in una sessione di formazione, ci sarà bisogno sempre di un processo continuo di apprendimento, che attraversa sia gli eventi formativi che le attività di lavoro quotidiano.

Un'Organizzazione deve essere in grado di fornire sempre risposte veloci e credibili, ed a questo fine è fondamentale, come ho precedentemente evidenziato, sviluppare un corpus di discipline tali da fornire ai protagonisti abilità e competenze trasversali e specifiche in *«modalità creativa e non puramente adattiva».* Approfondiamone alcune, seguendo sempre il ragionamento di *Peter Senge* sull'apprendimento organizzativo:

VISIONE CONDIVISA

Anche quando non si intende rinunciare ad un'ottica strettamente gerarchica dell'organizzazione, per evitare che le persone facciano proprio il concetto per cui «*le visioni sono sempre annunciate dall'alto*», bisogna costruire visioni condivise attraverso l'**allineamento degli obiettivi** personali rispetto ad una visione del futuro, sempre molto plastica, costantemente abbracciata dall'organizzazione. In sostanza, è auspicabile una partecipazione convinta frutto di un genuino entusiasmo per la medesima visione: bisogna agire sui comportamenti dei singoli orientandoli più *alle possibilità* che *alle necessità*. Sono l'esempio e l'ascolto le armi vincenti per convincere gli altri sui vantaggi di una visione: *bisogna* ***arruolare prima se stessi per arruolare gli altri***...

PERSONAL MASTERY

Un commitment individuale verso la crescita personale orientato da un **senso delle finalità** sempre rinnovato e reso più acuto dalla costante verifica della realtà: le persone mettono in comune ciò che sanno e riescono a far convivere le diverse spinte motivazionali dell'agire individuale.

Quanto più forte sarà la personal mastery del singolo protagonista, tanto più sarà importante il suo contributo alle attività del Gruppo.

Spesso per soddisfare l'equazione «+ME = +WE» bisogna dar peso alla *credibilità* personale e per realizzare ciò… *per prima devi metterti in gioco (devi essere in campo), poi devi fare ciò che prometti; e se si è costretti a ritornare sui propri passi bisogna avere l'onestà di ammetterlo e spiegarne le ragioni.*

La coerenza nel comportamento, il rispetto verso gli altri e la presenza costante dell'esempio rafforzeranno la credibilità individuale e consentiranno la stipula di un «patto» con il Gruppo. E grazie a questo «patto» si potranno liberare energie che ciascun protagonista potrà reinvestire nel processo di automiglioramento.

APPRENDIMENTO DI GRUPPO

Rispetto e facilitazione di dialogo e discussione. La capacità di utilizzare le potenzialità di più teste per esprimere più energia, in condizione di «fiducia operativa». E proprio sulla fiducia operativa bisogna puntare per evitare le routine difensive, che spesso sono alla base dei conflitti. Costruire una fiducia

operativa per favorire e sviluppare l'apprendimento di gruppo, richiede un forte impegno sulla concretezza delle azioni, nella consapevolezza che ogni azione deve essere orientata verso l'integrazione del progetto comune. L'apprendimento di gruppo favorisce quell'allineamento indispensabile per conferire al team flessibilità e velocità di risposta ai problemi. È fondamentale, per l'efficienza di un'Organizzazione, l'assenza di elementi fuori sintonia e a questo fine la formazione è indubbiamente una leva importante da agire, coinvolgendo tutti i livelli organizzativi. L'insorgere di atteggiamenti difensivi, messi in atto dalle persone per proteggere se stessi da imbarazzi o rischi disciplinari (*le routine difensive*), può compromettere seriamente l'efficacia del dialogo e della comunicazione, ostacolando, così, l'apprendimento di gruppo, per cui è sempre auspicabile non mettere la sordina a questi episodi per voglia di *«quieto vivere»,* ma è necessario fare emergere l'ambiguità comportamentale per annullarne gli effetti.

«*...Un giorno, di fronte ad una contestazione per un problema che, oggettivamente e indubitabilmente,era di sua responsabilità, un operatore della linea di produzione, mi disse: Ah, alla fine abbiamo sempre torto noi operatori !...*» In questa circostanza un capo può

agire due distinti comportamenti: o lasciare cadere la provocazione oppure, come feci io, chiedere spiegazioni «*...Perché hai detto così? Vuoi sentirti una vittima predestinata? Ma dimmi: è mai successo, in questa azienda, che un operatore, a seguito di un errore commesso, sia stato chiamato a porvi rimedio a sue spese?... No... ed allora perché fai simili affermazioni?...*»

La scelta di non mettere la sordina a spunti come questo, richiede un grande impegno di energie e obbliga il Capo a *metterci la faccia*, ma consente, allo stesso Capo, di ribadire un concetto fondamentale per l'apprendimento di gruppo: l'errore può essere compreso e tollerato se diventa un argomento di analisi per un futuro miglioramento.

Questo comportamento, la presenza attiva dei Capi sul campo, rappresenta un elemento fondativo del processo di apprendimento di gruppo.

Queste tre discipline *(visione condivisa, personal mastery ed apprendimento di gruppo)*, non presentano problemi di assimilazione quando un'organizzazione dispone di una *struttura di governo* compatta e ben allineata sugli obiettivi.

Ma la complessa macchina organizzativa richiede,

come ho già detto in precedenza, una manutenzione ed un rinnovamento continui che possono essere garantiti solo da leader in possesso di *competenze sui modelli mentali* e con re*quisiti di pensiero sistemico.*

I MODELLI MENTALI

Riconoscere, esplicitare e discutere su tutto ciò che influenza il modo in cui i componenti dell'organizzazione vedono le "cose" e sulla cui base agiscono.
Individuare e dare continuità ai **modelli mentali consonanti** con gli obiettivi dell'Azienda e con gli elementi fondanti della cultura d'Impresa.
È bene tenere sempre presente che sono proprio i modelli mentali a guidare il comportamento delle persone, come sostiene Chris Argyris: *«…mentre le persone non sempre si comportano in modo coerente con le teorie che sostengono (cioè con ciò che dicono), si può essere certi che si comporteranno in modo coerente con le teorie che utilizzano (cioè i propri modelli mentali)…»*.
Non si tratta di fare una distinzione tra modelli mentali giusti o sbagliati, sarebbe una semplificazione di una realtà molto più complessa; piuttosto l'esercizio da svolgere è quello di stanare i modelli difensivi,

come nel caso dell'operatore che vuole sentirsi vittima *(...Ah la colpa è sempre nostra...)*.
Se una persona non riesce a valutare la propria responsabilità nelle attività che svolge, e non percepisce che sta adottando un *modello difensivo*, quella persona non sentirà il bisogno di cambiare atteggiamento e continuerà ad essere di ostacolo al miglioramento delle performances.
Questa evidenza deve indurre il capo o comunque l'interlocutore a percepire il segnale e ad intervenire nell'interesse dell'organizzazione, consapevoli del fatto che *le convinzioni* albergano in ciascuno di noi e non hanno una scadenza breve, e possono attivare prassi e comportamenti frenetici o, peggio, totalmente apatici.

IL PENSIERO SISTEMICO

Le quattro discipline, cui ho fatto riferimento seguendo il percorso di Peter Senge, sono strettamente interdipendenti tra di loro, ma per poterne apprezzare gli effetti è indispensabile approcciarle mediante la «quinta disciplina», *il pensiero sistemico.*
Come per i *modelli mentali* anche per la c*ompetenza sistemica*, l'attenzione va orientata verso il vertice organizzativo, cercando di far percepire l'intero *corpus*

delle discipline non come una best-practice da riprodurre tout-court, ma come una direzione da seguire, una strada metodologica praticabile e vincente.

Non entro nel merito delle *leggi sul pensiero sistemico* enunciate da Senge, mi limito semplicemente a commentare solo le ultime due:

- *«...per capire le più difficili questioni manageriali è necessario vedere l'intero sistema che genera quelle questioni...».* Ottimizzare un sistema organizzativo non significa realizzare un'ottimizzazione delle sue singole funzioni, un sistema vale più della somma delle sue parti, per cui, è necessario evitare rigide divisioni interne che ostacolano la ricerca del miglioramento.
- *«...non ci sono colpe da attribuire...».* Non cerchiamo di attribuire la responsabilità dei nostri insuccessi a circostanze esterne o «agli altri», *«...il pensiero sistemico dimostra che non c'è un esterno; che tanto voi quanto la causa dei vostri problemi siete parte di un unico sistema...».*

Abbiamo parlato, prima, del vertice organizzativo come motore di una learning-organization, e proprio sui capi ho sempre concentrato la mia attenzione,

cercando di guidarli verso un processo di crescita professionale orientato al traghettamento da Capo a Leader. Educare i capi alla leadership si è, spesso, dimostrata un'opera complessa ed a volte anche infruttuosa, ma quando sono riuscito a raggiungere l'obiettivo, l'organizzazione ne ha tratto grandi benefici. I capi, riconosciuti leader, non si limitavano a trasferire le loro competenze professionali o ad impartire disposizioni lavorative, cercavano di unire le loro forze a quelle dei collaboratori per raggiungere gli obiettivi.

Questo atteggiamento consente di spostare l'attenzione del gruppo dall'*«urgente»* all'*«importante»* e di vincere, quindi, l'angoscia legata alla necessità di prendere decisioni importanti.

Le donne e gli uomini dell'organizzazione comprendono il loro valore e diventano essi stessi *«forze del cambiamento»*.

Quando, di fronte ad un problema, ci sentiamo dire: «è impossibile trovare una soluzione», dobbiamo ricordarci che è quasi sempre possibile risolvere *«gli impossibili»* se riusciamo ad ingaggiare il talento e le ambizioni delle persone.

Per ottenere questo risultato ho lavorato prevalentemente

sul coinvolgimento e sulla spinta motivazionale delle persone, riportando, spesso, risultati straordinari anche in circostanze che si presentavano particolarmente complicate.

- **Favorire l'engagement,** mantenendo una tensione creativa atta a motivare le persone ed a rappresentare lo spirito dell'organizzazione.
- **Generare la motivazione**: un concetto basato sulla conoscenza, sul valore del lavoro e collegato a riconoscimento e **fiducia**.

E proprio la fiducia è la forma più alta di **motivazione individuale**: *le persone sono capaci di azioni straordinarie quando si sentono apprezzate, e riescono a vincere qualsiasi paura se viene affidata loro una missione riconosciuta importante.*

Le persone possono costituire il vero vantaggio competitivo di un'organizzazione, ma per poter esprimere tutto il loro potenziale devono diventare **agenti di cultura**, ovvero: devono trasformare l'organizzazione in una "**comunità di pratiche**".

In questo modo, l'organizzazione, nonostante la notevole mole di cambiamenti che sarà costretta ad

introdurre, non farà registrare **fenomeni disadattivi rilevanti**.

È altrettanto fondamentale, per il conseguimento di questi obiettivi, che il processo comunicativo si sviluppi attraverso tre canali:

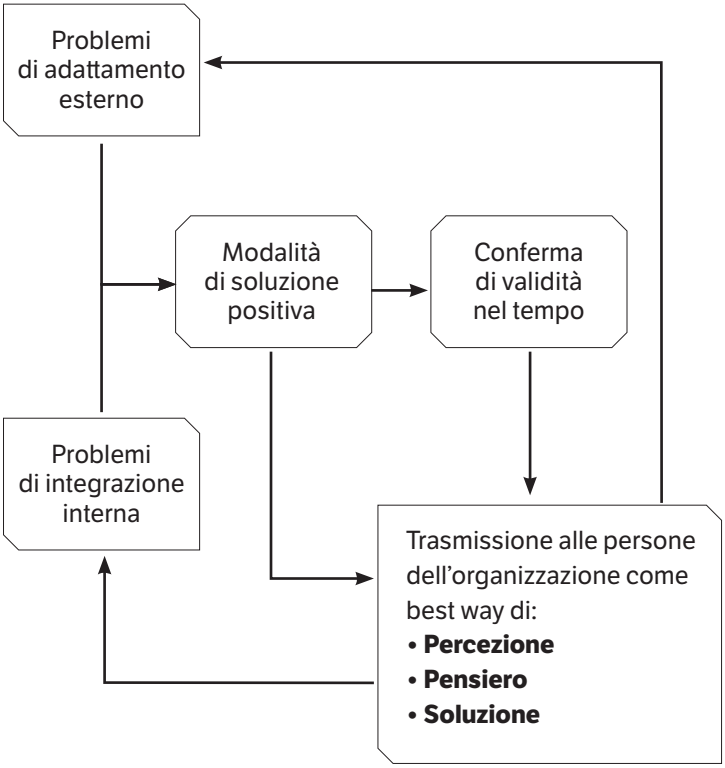
- **il logos:** un linguaggio chiaro accessibile a tutti,
- **il pathos:** la passione per ciò che si fa,
- **l'ethos:** l'etica nei comportamenti. Disponibilità a fare per primi ciò che si chiede agli altri: *«...le parole insegnano, gli esempi trascinano...»*

Lungo questo percorso, un'Organizzazione deve trovare la strada migliore per salvaguardare e valorizzare il potenziale delle sue risorse e privilegiare una vera leadership, capace di apportare quei cambiamenti necessari alla creazione di una reale «learning-organization».

Il rapporto dell'organizzazione con il suo ambiente, esterno ed interno, deve essere continuamente armonizzato e mai visto come un rapporto di dominio o di sottomissione.

Come detto in precedenza, la filosofia di base per un'organizzazione deve essere il *coinvolgimento*,

mediante un efficace modo di rapportarsi tra le persone che ne fanno parte.



Costruire mondi organizzativi in cui persone ed ambienti possano interagire per trovare un giusto equilibrio, funzionale agli obiettivi programmati, nella consapevolezza che le Aziende si muovono in un contesto caratterizzato da *«...una pluralità di anime o di mondi...» (G. Bonazzi,2008).*

capitale sociale originario
•
identità collettiva
•
integrazione dei valori
•
arricchimento culturale

Organizzazione e territorio

«... Se i valori e gli assunti dei fondatori non sono in linea con ciò che l'ambiente dell'organizzazione permette e offre, l'organizzazione non ha successo e per prima cosa non svilupperà mai una cultura...»
E. Schein

Ogni cambiamento organizzativo o gestionale coinvolge sempre sia l'Azienda, con le persone che quotidianamente la animano, sia gli elementi di cultura locale. Per realizzare un progetto organizzativo di lunga durata è necessario investire su una strategia di cauta mediazione tra le specificità culturali del luogo ed i valori dell'Azienda. Questa mediazione, sviluppata secondo un principio di *riconoscimento*, favorisce un processo di **valorizzazione reciproca**. La progressiva integrazione di valori a volte distanti va affinata in un progetto da vivere collettivamente, un progetto educativo che riesce a coinvolgere i lavoratori e l'azienda bilanciando la

valorizzazione dell'esperienza organizzativa e quella individuale. Bisogna lavorare sulle persone in un percorso di crescita professionale, che non è solo l'esperienza di un'accresciuta competenza lavorativa, ma anche quella di un continuo arricchimento culturale.

Per interpretare il territorio vanno scelti "Capi" in grado di capirne il contesto e l'identità.

L'Organizzazione deve lavorare sul **capitale sociale** originario facendolo diventare una leva positiva di cumulazione di fiducia reciproca e di sviluppo sociale.

Questo flusso continuo di **ridefinizione e rafforzamento dell'identità collettiva**, che deve investire il territorio e l'organizzazione, contribuisce, inoltre, ad a**ccrescere l'orgoglio individuale.**

Un concetto di *«vasi comunicanti»*: l'identità collettiva che si rafforza, grazie ad una interazione continua con il territorio e l'organizzazione. Un flusso costante di contaminazione propositiva. È fondamentale che il management abbia sempre la capacità di cogliere alcune specificità della cultura locale e di orientarle, in un rapporto armonioso, con quanto le esigenze organizzative/operative richiedono.

Bisogna ricercare la giusta combinazione di **ambiente, persone e cultura organizzativa**, per avere la meglio rispetto alle continue sfide endogene (competitività interna) ed esogene (mercati).

L'Organizzazione deve esercitare, concretamente, una *funzione parzialmente socializzante e protettiva*. La cultura organizzativa/operativa può risultare vincente se reinterpretata come **cultura di relazione nel lavoro**, in una logica di azione manageriale relazionale, frutto di una coerenza fra strategia, comunicazione ed azioni intraprese negli anni. Bisogna far sì che l'Organizzazione sia orientata a favorire quello che oggi nelle Aziende quasi non c'è più: **l'investimento nell'impresa** (diverso dall'investimento nel lavoro). In sostanza l'obiettivo di un'Organizzazione deve essere quello di costruire un universo di efficienza, conservando una forte identità.

- Cultura: *«l'insieme delle esperienze, dei modi di comunicare, dei rapporti tra le persone, delle regole e dei valori condivisi dal gruppo»,* secondo un'accezione collettiva che sottintende un concetto di comunità ed un senso di profonda condivisione, diversamente da un'accezione totalmente individuale rappresentata dal *«complesso bagaglio di conoscenze, saperi ed esperienze acquisiti da una persona nel corso della propria vita...» (Santoro, 2005)*.

Ho vissuto l'esperienza di incontro tra culture diverse, in molte tappe del mio lungo viaggio professionale. Ricordo due momenti, per me, molto significativi.

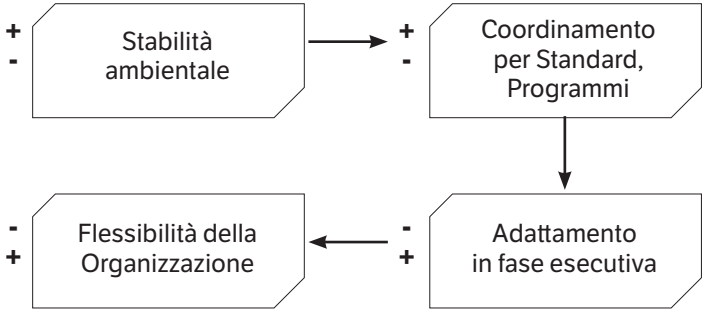
Il primo: *era il 1986 quando fui chiamato ad organizzare e gestire un insediamento produttivo nel Sud del nostro Paese. La sfida da raccogliere fu chiara da subito: coniugare le logiche di efficienza e competitività, proprie di un'iniziativa imprenditoriale, con la cultura e le consuetudini di un luogo a prevalente vocazione contadina. Quella sfida fu vinta grazie ad un traghettamento da una cultura contadina a una già post-industriale nelle sue logiche di organizzazione del lavoro, realizzato mediante il coinvolgimento di tutti i protagonisti, cercando una continuità tra passato, presente e futuro. Questa ricerca di continuità fece sì che i traumi endemici legati ad ogni cambiamento venissero ridotti al minimo e che nella comunità dello stabilimento si instaurasse una reale «cultura collettiva», mantenendo, nel tempo, una giusta tensione creativa.*

Il secondo: *nel 2009 assunsi la direzione di uno stabilimento con oltre 300 lavoratori provenienti da 19 Nazioni diverse, un vero incontro tra culture. L'impatto con tradizioni, esperienze, miti e riti profondamente diversi, impose la ricerca costante di regole e valori da far condividere all'intero gruppo, rispettando le singole sensibilità. La cultura andava, quindi, fatta intendere come « organizzazione di significati condivisi e*

come disposizione ad affrontare la realtà che si costituisce negli individui diversi, in quanto membri di una comunità».

Il riconoscimento del *valore*, cui mi sono ispirato nei rapporti con le persone e con il territorio, ha consentito, in entrambe le esperienze, di far crescere delle realtà industriali con risultati significativi di efficacia ed efficienza, restando egualmente impermeabili tanto alle utopie dell'*illuminismo manageriale* quanto alla retorica del *people first*.

Senza pretendere di rappresentare alcuna *modellizzazione*, ho cercato sempre di favorire una sufficiente stabilità ambientale, nella consapevolezza che ciò consente di richiedere minore adattamento e flessibilità dell'organizzazione, con grande vantaggio operativo/gestionale.



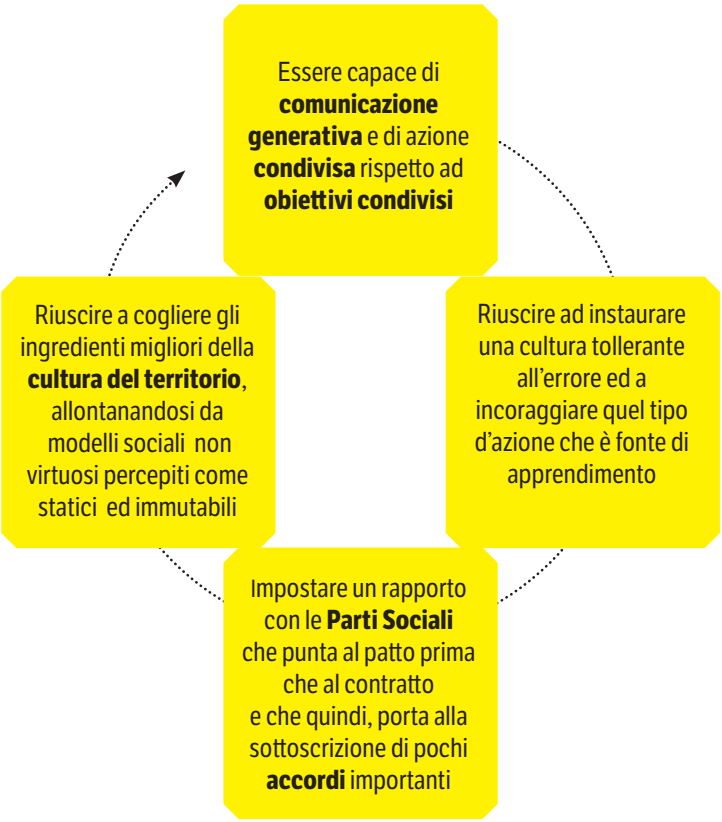
- Idealizzazione - Mito: *«rappresentazione simbolica della razionalizzazione di un evento, per legittimare il comportamento adottato, e tendendo a generare adesione circa il sistema dei valori sottesi a quel dato comportamento...».*

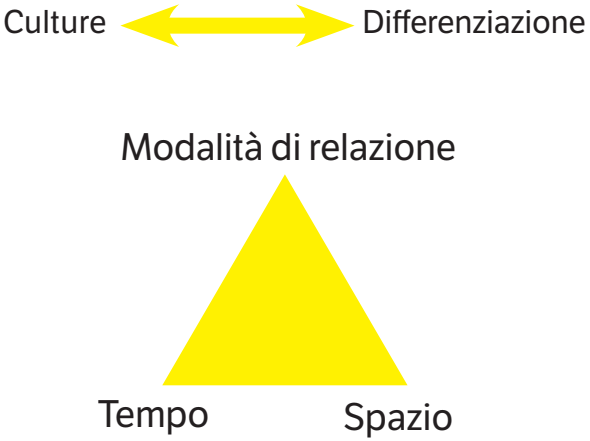
- Da un punto di vista dinamico per idealizzazione si intende: «Lo sforzo di stabilire, con un linguaggio idealizzato, ciò che è distintivo per gli obiettivi dell'Azienda». Il concetto di idealizzazione ci riporta, infine, al circolo virtuoso di cui abbiamo parlato in precedenza.

Il principio di riconoscimento porta indubbiamente ad un processo di valorizzazione sia delle persone che del territorio; pur tuttavia, rispetto ad alcune tradizioni non coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione, ho dovuto creare un solco mediante un «taglia e cuci» atto ad evitare uno scompenso sociale ed a far crescere la cultura dell'essere insieme per realizzare un progetto in cui si crede.

Vivere un progetto collettivamente favorisce l'integrazione di valori, a volte distanti, e consente il bilanciamento tra valorizzazione dell'esperienza organizzativa ed esperienza individuale. In sostanza, l'Organizzazione viene vissuta come un processo sequenziale caratterizzato da molteplici traffici

relazionali che coinvolgono i Protagonisti, le parti Sociali e la cultura del Territorio, secondo una circolarità che va continuamente vitalizzata.





«…Sistema di relazioni che si stabiliscono quando un insieme di persone si riunisce in uno spazio e un tempo costanti con un obiettivo comune» (A.J. Bauleo)

spazio relazionale
motivazione aggregante
leadership partecipativa
sostegno al cambiamento
esigenza di mission
esigenze delle persone

Conclusioni

«...le cinque dita di una mano, prese distintamente, sono cinque unità indipendenti. Ora chiudete la mano a pugno e osservate come si moltiplica la forza. Questa è l'Organizzazione...»
James C. Penney

Alla domanda iniziale «*Organizzare e Gestire: più tecnica o più relazione?*», ho cercato di rispondere sintetizzando in questo contributo, frutto della mia esperienza di manager realizzatore, le scelte che, giorno dopo giorno, mi hanno consentito di costruire un'esperienza industriale nella convinzione che le persone, tutte, vengono prima della tecnologia, dei processi e rappresentano la risorsa fondamentale di un'Organizzazione. Ovviamente, anche le scelte tecniche rivestono un' importanza primaria per raggiungere gli obiettivi prefissati, ma senza una elevata soddisfazione lavorativa, il cammino di un'Organizzazione Aziendale diventa faticoso ed incerto.

Pur senza ricorrere a *modellizzazioni* o ad una *best*

practice da riprodurre tal quale, è auspicabile sempre costruire un percorso che permetta, ad ogni organizzazione, di lavorare per diventare una learning organization.

Riepilogo alcuni spunti che raccolgono i concetti e le riflessioni che ci hanno accompagnato durante questo nostro «*Parlare di Organizzazione*»:

- Evitare che l'Organizzazione sia solo una sommatoria di persone, fra loro bilanciate dai ruoli e compiti assegnati, ignorando la dimensione di comunità dotata di proprie interazioni finalizzate agli obiettivi da raggiungere.
- Un'Organizzazione è «sana» quando oltre agli obiettivi, ai ruoli alle procedure si occupa anche dei fatti informali, soggettivi,di carattere emozionale... «*...nello studio delle organizzazioni non è sufficiente considerare gli elementi formali, quali gli obiettivi, i ruoli, i flussi, le regole, le procedure,i controlli e i coordinamenti, occorre guardare anche alle dinamiche interne ai gruppi di lavoro» (Di Nubila, 2005).*

Ogni risultato è legato al grado di coinvolgimento e di motivazione delle persone; ma è la motivazione il vero carburante dell'agire quotidiano.

In sostanza, la motivazione individuale e la motivazione del gruppo devono trovare un'area di comune approdo, un'area di diponibilità condivisa. Maggiore sarà quest'area più convinta sarà la collaborazione, con il risultato di un'accresciuta gratificazione personale e migliori risultati di gruppo. È questo il caso in cui possiamo parlare di **motivazione aggregante.**

• L'Organizzazione deve rappresentare uno spazio relazionale dove ciascun componente possa esprimersi senza sentirsi inibito dagli altri.

• I processi di leadership devono essere facilmente comprensibili. La leadership non va confusa con la responsabilità gerarchica. Bisogna

privilegiare un modello di leadership autorevole e mai autoritario.

• Le persone, in un'Organizzazione capace di apprendere, devono essere apprezzate anche per il proprio modo di lavorare in gruppo e non solo per le performances individuali.

• L'Organizzazione deve saper far «quadrare» le esigenze della mission con le esigenze dei singoli operatori, mediante un confronto costruttivo tra il mondo di dentro (gli obiettivi del sistema organizzativo) ed il mondo di fuori (l'insieme di abitudini di vita, vincoli personali e familiari, disponibilità delle persone). *«...Ogni qualvolta si pensa che il problema risiede «là fuori», quel modo di pensare è il vero problema...».*

• Un leader, oggi, non può prescindere «dall'essere parte di» e, contemporaneamente, dal tessere un colloquio con il singolo collaboratore, in un contesto organizzativo che faciliti questo approccio.

• Ogni cambiamento può creare insicurezza e preoccupazione nelle persone, il management deve essere in grado di *valorizzare il passato per preparare il futuro*, creando aree di sicurezza che

bilancino la naturale incertezza che,in determinate circostanze, assale i componenti dell'organizzazione. Occorre far sì che si sviluppi una vera *«cultura del cambiamento»*.

• Nell'esperienza organizzativa di oggi,caratterizzata da una inevitabile correlazionalità della tecnologia e dei sistemi umani,la relazione deve essere *«esperienza antecedente tutte le altre e fondante ogni altra prospettiva organizzativa. Noi diventiamo quelli che pensiamo di essere, all'interno della nostra identità individuale, solo attraverso un confronto anche conflittuale, un dibattito quotidiano con l'altro da noi. Non c'è capo senza collaboratore, non sussiste cliente senza fornitore, non si fonda un ruolo di maestro senza un corrispettivo ruolo di allievo. Siamo come donne e uomini animali relazionali e l'esperienza organizzativa contemporanea, con la sua multifunzionalità, con le prospettive della qualità e del servizio, è uno scenario tra i più rilevanti per toccare con mano la verità di tali note costitutive ogni essere umano»*.

Andrea Fontana

Postfazione

Andrea Fontana è autore, saggista e sociologo della comunicazione e dei media narrativi.

Insegna Storytelling e narrazione d'Impresa all'Università degli Studi di Pavia, dove è anche direttore didattico del primo Master Universitario, in Italia, in Scienze della Narrazione (M.U.S.T.).

Presidente del Gruppo Storyfactory e TEDx Speaker, lavora con grandi aziende e con diverse istituzioni per perfezionare i «racconti» dei loro brand, prodotti e servizi.

È anche direttore della rivista *Narrability Journal*. Nel 2015 ha ricevuto il Premio Curcio alla cultura e nel 2019 il Premio Nazionale di Divulgazione Scientifica Giancarlo Dosi, per la sezione Scienze giuridiche, economiche e sociali.

Autore di diverse pubblicazioni tra cui: *Storytelling d'Impresa, Io credo alle sirene, Fake news: sicuri che è falso?, Corporate diplomacy, Storie che incantano* e *Ballando con l'Apocalisse.*

Perché parlare ancora di organizzazione, nell'era dei "cambiamenti catastrofici"

Conosco l'autore di queste riflessioni da molto tempo. Ho lavorato con lui e ne ho apprezzato le doti di capo, organizzatore e *reflexive pratictioner* come indicato da Giuseppe Varchetta nella sua introduzione. Ma quando Gennaro Esposito mi ha chiamato per onorarmi con la richiesta di scrivere una post-fazione per questo suo lavoro, mi trovavo in un momento di vita molto particolare. Stanco, provato e un po' depresso dalla lunga vicenda Covid-19 mi sono chiesto: perché mai parlare ancora di organizzazione, persone, apprendimenti, coinvolgimento? "Basta, è cosa passata", mi sono detto.

In fin dei conti, tutto sta *andando oltre* in questo nostro tempo di grandissimi cambiamenti: bot, intelligenze artificiali, post-verità, pandemie, crisi geo-politiche avulse dal sociale... cosa ce ne facciamo ancora dei sodalizi organizzativi, dei leader e delle conoscenze (Keyes, 2017; Kiwi, 2017)? Ma questo mio "basta" era sbagliato.

Gennaro Esposito infatti con il suo testo, concentrato di vita professionale e personale, mi ha ricordato

che finché ci saranno gruppi umani ci sarà necessità di *organizzazione*, desiderio di *apprendimento*, urgenza di capi.

L'autore, mi ha rammentato che nell'era dei "cambiamenti catastrofici", non lineari, imprevedibili, irreversibili e che feriscono, abbiamo bisogno di leader capaci di curare e di essere presenti e vicini (Fontana, 2020).

E mi ha rievocato il fatto sempre presente nelle società umane che è anche il *mito* a guidare le donne e gli uomini che vogliono fare la storia. Soprattutto oggi che viviamo in ambiente sociale, economico e politico in cui le *competenze* non necessariamente giustificano la notorietà o l'autorevolezza di una istituzione o di una personalità (scientifica, morale, organizzativa, etc) e dove la realtà è definita dalla percezione soggettiva che link, hashtag, video, foto e meme portano con sé. (Pennacchio, 2016; Rose, 2013)

In questo ambiente leggende, credenze e miti hanno la stessa credibilità di notizie e conoscenze accertate. E l'opinione personale di un *influencer* (qualsiasi influenzatore) può diventare verità di fatto nell'esperienza dei pubblici da cui è seguito (Peterson, 1999).

Se il Novecento aveva "regimi di verità" ufficiali - che

indicavano cosa credere, anche con imposizioni di potere, oggi viviamo in "regimi di verità" multipli che dipendono dal grado di notorietà della fonte e dalla capacità e bravura narrativa della stessa. Oltre che dai nostri "credo" individuali. (Fontana, 2019).

Quello che Gennaro Esposito ci sollecita sempre a considerare col suo lavoro è che in un contesto sociale, ancora di più in una organizzazione, è sempre presente il *mito* che dalla *conoscenza istituzionale* data e provata (da enti e organizzazioni, politiche, sociali e aziendali) ci porta alla *conoscenza personale*, in cui le convinzioni individuali - per quanto illogiche - diventano fonte di verità ed esperienza condivisa (Cometa, 2017).

Così, nell'epoca dei cambiamenti catastrofici questo lavoro, ci sollecita a prepararci nel:

• gestire gruppi a *conoscenza personale* alternativa (deformata o meno) che sempre di più sorgerà nei prossimi mesi o anni (Turner M., Fauconnier G., 2002).

• *possedere stili di leadership* e apprendimento capaci di leggere qualsiasi tipo di informazione e di costruire cornici critiche di quello che accade, mettendo in discussione tutto, perché non esiste nessun paradigma

permanente (Klein, 2020);

• capire in quale *narrazione* si è immersi (in quale mito sociale) per non subirla ma sceglierla e viverla da protagonisti (Cometa, 2017).

Occuparci ancora di organizzazione non è quindi un gesto del passato, ma anzi significa preoccuparci del futuro. Di quel domani in cui - come ci ammonisce Gennaro Esposito - dovremo capire, condividere e fare.

Questo perché le grandi sfide dei prossimi anni, sia dentro che fuori i contesti organizzativi, come ci ricorda anche il *World Economic Forum*, staranno nel tenere insieme e conciliare elementi che abbiamo sempre considerato opposti che opposti non sono più:

- **Economia e Socialità**
- **Individuo e Stato**
- **Sicurezza e Libertà**
- **Lavoro e Benessere**
- **Passioni e Ragioni**

Dobbiamo quindi trovare nuove parole e pratiche, nuovi miti e riti che sappiano conciliare:

- **forza con fragilità**
- **fallimento con successo**
- **individualismo e comunità**

- **potere con cura e gentilezza**

Sarà una sfida enorme per imprenditori, manager e makers, che ci porterà non solo verso i cosiddetti "*civic brand*" (Kotler P., Sarkar C, 2020) come qualcuno suggerisce, ma verso i "destiny brand", cioè verso quelle organizzazioni e marche che sappiano costruire nuovi destini di vita. Come *discepoli* del *possibile* nel nuovo tempo delle "rivelazioni" saremo sempre più chiamati a organizzare quel *possibile* per contenerlo, comprenderlo e renderlo *umano*.

Andrea Fontana

Note Bibliografiche

- Calabrese S. (a cura di), *Narrare al tempo della globalizzazione*, Carocci, Roma, 2016.
- Cometa M., *Perché le storie ci aiutano a vivere. La letteratura necessaria,* Raffaello Cortina, Milano, 2017.
- Fontana A., *Ballando con l'Apocalisse. I nuovi cittadini, i nuovi brand, i nuovi mondi nell'era dei cambiamenti catastrofic*i, Roi edizioni, Macerata, 2020.
- Fontana A., *Fake news: sicuri che sia falso? Gestire disinformazione, false notizie e conoscenza deformata*, Hoepli, Milano, 2018.
- Fontana A., *Regimi di verità. Convivere con leggende e fatti alternativi,* Codice edizioni, Torino, 2019.
- Keyes R., *The Post-Truth Era. Dishonesty and deception in contemporary life,* St. Martin Press, New York, 2017.
- Kiwi P., *What is... Fake News?,* Jovian Press, 2017.

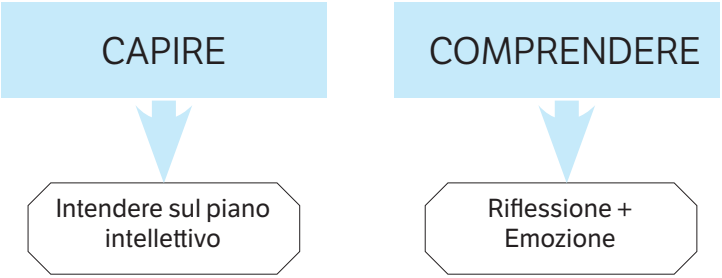
- Klein E., *Why We're Polarized*, Profile Books, London, 2020.
- Kotler P., Sarkar C., *Brand activism. Dal purpose all'azione*, Hoepli, Milano 2020
- Pennacchio F., *"Il narratore, il tempo e lo spazio"* in Calabrese S. (a cura di), *Narrare al tempo della globalizzazione*, Carocci, 2016.
- Peterson J.B., *Maps of Meaning: The Architecture of Belief, Rout- ledge,* New York, 1999.
- Rose F., *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di Internet,* Codice edizioni, Torino, 2013.
- Turner M. e G. Fauconnier, *The Way We Think. Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*, Basic Books, New York,2002.

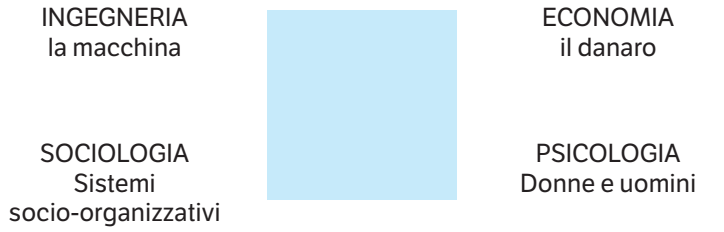
«... nel mondo delle post-verità, siamo noi il bottino da conquistare... Bisogna diventare protagonisti e non vittime di una finzionalità che mette a rischio ragione e reputazione di individui, marche, prodotti, istituzioni. Ma soprattutto e allo stesso tempo, dona alla nostra esistenza un potere enorme e una bellezza accecante. Perché ci restituisce la potenza generativa della nostra psiche e la responsabilità del tempo che abitiamo» (A. Fontana - Regimi di Verità, 2019)

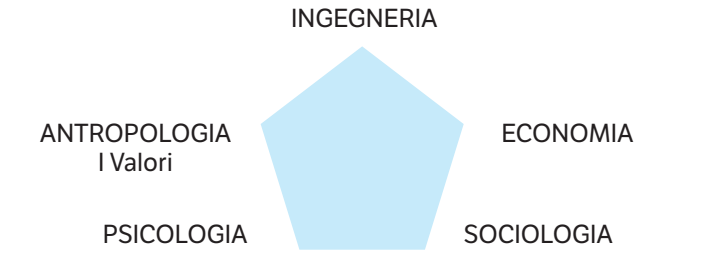
Appendice 1
Parliamo di Cultura

Abbiamo già parlato di cultura organizzativa, approfondiamone alcuni aspetti riflettendo sulle tre funzioni principali:

- **la funzione cognitiva;**
- **la funzione ideologica;**
- **la funzione di controllo sociale.**




INGEGNERIA
la macchina
ECONOMIA
il danaro
SOCIOLOGIA
Sistemi
socio-organizzativi
PSICOLOGIA
Donne e uomini


INGEGNERIA
ANTROPOLOGIA
I Valori
ECONOMIA
PSICOLOGIA
SOCIOLOGIA

CULTURA
Il complesso bagaglio di conoscenze, saperi ed esperienze acquisiti da una persona nel corso della propria vita
CULTURA
L'insieme dei modi di fare, delle esperienze, dei miti e dei riti, dei modi di comunicare, dei rapporti tra le persone, delle regole e dei valori condivisi da un gruppo
ACCEZIONE TOTALMENTE INDIVIDUALE
• ACCEZIONE COLLETTIVA
• CONDIVISIONE
• COMUNITÀ

La cultura si può intendere come organizzazione di significati condivisi e come disposizione ad affrontare la realtà che si costituisce negli individui diversi, in quanto membri di una società.

La cultura non è un monolite, non è statica,non permea l'individuo passivamente, non fa riferimento solo a tradizioni, a credenze, come se fossero oggetti mutabili nel tempo. Quando si parla di incontri tra culture, si scambiano visioni del mondo. L'individuo manipola, elabora questi elementi, li fa propri, li mescola con altri.

«La cultura ha la funzione di dare significato alla realtà umana e sociale; ora,poiché l'uomo vive immerso nel significato, a differenza degli altri esseri viventi, la cultura è ciò che gli permette di dare una risposta al problema dell'essere e dell'esistenza. Possiamo dire che noi siamo letteralmente immersi nella cultura» (S. Latouche, 2000).

«Cultura come l'insieme dei modi di fare, delle esperienze, dei miti e dei riti, dei modi di comunicare,-delle modalità di rapporto tra le persone, delle regole e dei valori, della percezione dello spazio e del tempo, condivisi da un determinato gruppo di esseri umani» (Santoro, 2005).

MITO

Dal punto di vista **dinamico**: sforzo di stabilire con un linguaggio idealizzato ciò che è distintivo per gli obiettivi dell'Azienda.

Dal punto di vista dei **contenuti**: racconto di eventi, con caratteristiche drammatiche, con protagonisti simbolici.

Rappresentazione simbolica della razionalizzazione di un evento trascorso per legittimare il comportamento allora adottato e tendendo a generare adesione circa il sistema di valori sottesi a quel dato comportamento.

RITO

- **Funzione:** strumento per esprimere e rafforzare, stabilizzando il campo simbolico, il sistema dei segni di un'organizzazione.
- **Struttura:** sequenza di attività prescritte, tramite la quale si va al centro dei valori dell'organizzazione di riferimento.

«Si può riconoscere una cultura ogni qualvolta un gruppo di esseri umani si riconosce in qualcosa di specifico e condiviso al proprio interno» (Santoro, 2005).

Ipotesi fondamentali sottostanti intorno a cui si formano i paradigmi culturali

- **I rapporti dell'organizzazione con il suo ambiente.**
  Come riflesso di ipotesi ancora più profonde circa il rapporto dell'umanità con la natura, si può valutare se i membri chiave dell'organizzazione vedono il rapporto come un rapporto di dominio, sottomissione, armonizzazione, di ricerca di uno spazio appropriato e così via...

- **La natura di realtà e verità.**
  In questo ambito rientrano le regole linguistiche e comportamentali che definiscono ciò che è reale e ciò che non è reale, ciò che è un «fatto», come in ultima analisi la verità deve essere stabilita, e se la verità è « rivelata» o «scoperta»; concetti fondamentali del tempo inteso come lineare o ciclico, monocronico o policronico; concetti fondamentali quali lo spazio inteso come limitato o infinito e la proprietà intesa come comune o individuale; e così via...

- **La natura dell'essere umano**
  Che cosa significa essere «umano» e quali caratteristiche debbono essere considerate come

intrinseche o ultime? La natura umana è buona, malvagia o neutrale? Gli esseri umani sono perfettibili o non lo sono? Qual è la migliore, la teoria X (le persone sono fondamentalmente pigre, non hanno ambizioni e non amano le responsabilità, non sono intraprendenti e sono egocentriche ed avverse al cambiamento); o la teoria Y (le persone non sono per natura passive od ostili alle esigenze dell'organizzazione; in condizioni adatte l'individuo medio impara non solo ad accettare la responsabilità ma anche a cercarsela; la capacità di esercitare un elevato grado di immaginazione e creatività per risolvere i problemi dell'organizzazione è ampiamente distribuita tra la popolazione e non è limitata ai pochi che gravitano al vertice)? *(teoria X,Y di D. Mc Gregor)*

• La natura dell'attività umana

Quali sono le cose giuste che gli esseri umani possono fare sulla base delle ipotesi precedenti intorno alla realtà, l'ambiente e la natura umana: essere attivi, passivi, autosvilupparsi, fatalistici o che altro?... Che cos'è il lavoro e che cos'è il gioco?

• La natura dei rapporti umani

Quale deve essere ritenuto il modo giusto per le

persone di rapportarsi le une alle altre, di distribuire il potere e di amarsi? La vita è cooperativa o competitiva; individualistica, collaborativa di gruppo o comune; basata sull'autorità tradizionale o sul carisma; o cos'altro?...

Ovviamente non esistono risposte univoche a tutti questi interrogativi; esse, le risposte, dipendono dall'individuo, dall'ambiente, da quali ipotesi il management fa sue per portare avanti il proprio progetto organizzativo, atto a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Rimane fondamentale, a parer mio, evitare che i pilastri tradizionali dell'organizzazione, comunque essa sia disegnata, creino, al management ed ai collaboratori, più problemi di quanti ne risolvano. E questo risultato lo si può ottenere motivando maggiormente le persone, incoraggiandole a fornire idee su come svolgere meglio il proprio lavoro, accrescendone la competenza mediante un percorso formativo, offrendo loro opportunità di crescita e di maggiore responsabilità.

Appendice 2

Leadership e Management

LEADERSHIP

• Sviluppare una visione del futuro e le strategie tese a produrre i cambiamenti richiesti dalla realizzazione di quella visione.

• Comunicare l'orientamento, con le parole e i fatti, a quanti debbono operare, in modo da favorire la creazione di gruppi di lavoro che capiscano la visione e le strategie e le ritengano valide.

• Motivare e dare la forza per superare i maggiori ostacoli al cambiamento imposti dalla burocrazia, da vincoli sulle risorse, soddisfacendo esigenze umane spesso trascurate.

MANAGEMENT

• Pianificazione delle fasi, dei tempi ed allocazione delle risorse per conseguire gli obiettivi programmati.

• Organizzare una struttura per realizzare il piano operativo, assegnare il personale necessario, conferire le deleghe, stabilire le politiche e le procedure atte a guidare i collaboratori e creare sistemi di verifica.

• Monitorare i risultati, individuare eventuali derive o scostamenti e, se necessario, pianificare attività necessarie per risolvere i problemi individuati.

Fonte: *a Force to Change: How Leadership differs from Management* - J. P. Kotter

Da questo confronto emerge evidente che mentre il management può determinare un certo grado di prevedibilità e di ordine e può produrre i risultati a breve termine attesi dai vari referenti aziendali; la leadership è potenzialmente in grado di generare un cambiamento, anche di notevole entità, e può produrre risultati estremamente utili per accrescere la competitività dell'impresa.

In sostanza possiamo definire il management come un processo finalizzato al conseguimento di obiettivi, con e attraverso altri. Un processo «globale» che coinvolge prevalentemente quattro funzioni aziendali:

La direzione ⟶ creare le condizioni per svolgere al meglio il lavoro.

La pianificazione ⟶ individuazione degli obiettivi e strategia per il loro raggiungimento.

L'organizzazione ⟶ insieme delle attività e delega di autorità.

Il controllo ⟶ verificare il conseguimento degli obiettivi inizialmente pianificati.

«Il management è un processo teso a stabilire e raggiungere obiettivi attraverso la gestione e il coordinamento di risorse umane, tecniche e finanziare nel contesto dell'ambiente esterno» (L.C. Megginson)

Dunque leadership e management, pur avendo una significativa area di sovrapposizione, restano due cose *ben distinte*, con le proprie funzioni ed attività ben differenziate, anche se complementari.

La leadership, in particolare, richiede padronanza del proprio ruolo; capacità di prendere decisioni appropriate sia per lo sviluppo del business sia per la motivazione delle persone che partecipano a questo sviluppo.

Non sempre fare il bene del business e delle persone è cosa semplice ed a valenza positiva; esistono anche contesti difficili e decisioni impopolari da prendere,come decidere su di un provvedimento disciplinare o, ancor di più, su un licenziamento. In queste circostanze, avere leadership significa individuare l'azione giusta, implementarla ed avere il coraggio e l'autorevolezza di accettare e gestire le conseguenze.

Ed è proprio sull'autorevolezza che si costruisce un'autorità veramente riconosciuta; questo percorso va realizzato mattone dopo mattone, partendo dalla competenza professionale e sviluppando doti di coinvolgimento,facendo corrispondere fatti alle parole, acquisendo credibilità e diventando modelli per gli altri. Come abbiamo già analizzato, non esiste uno stile ideale, unico di leadership: molto

dipende dalla situazione che siamo chiamati ad affrontare.

E per esercitare efficacemente una *Situational Leadership*, bisogna sviluppare tre specifiche competenze:

1- Capacità di diagnosi: analizzare la situazione e programmare le attività necessarie valutando anche i bisogni delle persone coinvolte;

2- Flessibilità comportamentale: modificare agevolmente il proprio atteggiamento in funzione delle esigenze situazionali;

3- Collaborazione operativa: coinvolgere tutti gli *attori protagonisti*, per raggiungere gli obiettivi propri e dell'organizzazione.

«... la leadership efficace è in grado di far passare le organizzazioni dallo stato attuale a stati futuri, di creare scenari di opportunità potenziali per le organizzazioni, di infondere nei dipendenti l'impegno al cambiamento e instillare nelle organizzazioni nuove culture e strategie capaci di mobilitare e far convergere energie e risorse...» (W.G.Bennis).

Ancora qualche riflessione sulla leadership prendendo in considerazione il modello di contenimento dinamico elaborato da W.R.Bion *(Apprendere*

dall'esperienza-Armando Editore 1972) e che ben si adatta all'ambito delle relazioni sociali.

Proprio nella logica di «*Contenitore - Contenuto*»,le organizzazioni possono funzionare efficacemente da «*contenitore*», attraverso forme ed espressioni diverse di *leadership adulta* e sviluppare la capacità di risolvere i problemi interni.

DIAGNOSI
CONTEMPORANEA DI

incontenibilità
vista dal lato
della esplosività
del contenuto

adeguatezza
del contenitore
che si prende cura

“LA DIREZIONE DEL CONTENITORE
PIUTTOSTO CHE DEI CONTENUTI”

“L’ATTIVITÀ DEL PENSARE
PIUTTOSTO CHE DEI PENSIERI”

DUE MOMENTI BASILARI DELLA RELAZIONE CONTENITORE-CONTENUTO:

- relazione interpsichica tra due menti (madre-bambino)
- relazione intrapsichica tra poli interni a una sola mente (il bambino ha interiorizzato la capacità o funzione di contenimento prima esperita come esterna)

CONTENIMENTO ⟷ RUOLO DEL CAPO

- evitare il gettare su altri e su altre funzioni problematiche proprie e del proprio reparto vissute come negative.
- rendere tollerabili situazioni che ad una prima analisi sembrano intollerabili.
- consentire l'espressione significativa di intuizioni e di pensieri ancora ad uno stato mentale embrionale.

SINGOLARITÀ
DEL
CONTENUTO

SINGOLARITÀ
DEL
CONTENITORE

In una relazione «simbiotica», tale da consentire uno sviluppo evolutivo, in cui *contenuto* e *contenitore* possano interagire ed evolvere con reciproco beneficio.

Leadership e management, in conclusione, anche se fortemente complementari, si differenziano nel concetto di obiettivi organizzativi.

La leadership cerca di accrescere la motivazione delle persone per valorizzarne il contributo operativo; il management ha il compito di organizzare tutte le risorse (capitale umano compreso), per raggiungere gli obiettivi in maniera efficace.

«Il management risponde alla domanda: come posso portare a termine certe cose nel modo migliore? La leadership risponde alla domanda: quali sono le cose che io voglio portare a termine? In altre parole: il management è fare le cose bene; leadership è fare le cose giuste.

Management significa efficienza nel salire la scala del successo; leadership significa domandarsi se la scala è appoggiata alla parete giusta...» (W.G.Bennis).

Appendice 3
La Comunicazione

«...Parlassi li omini di remotissimi paesi l'uno e l'altro risponderansi...
...tutti gli esseri umani si parleranno e si comprenderanno pur stando in emisferi lontani...»
Leonardo da Vinci

«...Comunque ci si sforzi, non si può non comunicare. L'attività e l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggi: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro...»
Paul Watzlawick

- Comunicare è... riconoscere l'altro
- Comunicare è... sapere ascoltare
- Comunicare è... lasciare un segno
- Comunicare è... arte
- Comunicare è... un gesto
- Comunicare è... scoprire che anche il silenzio è ricco di parole

«Comunicare siamo noi... perché non si può non comunicare»

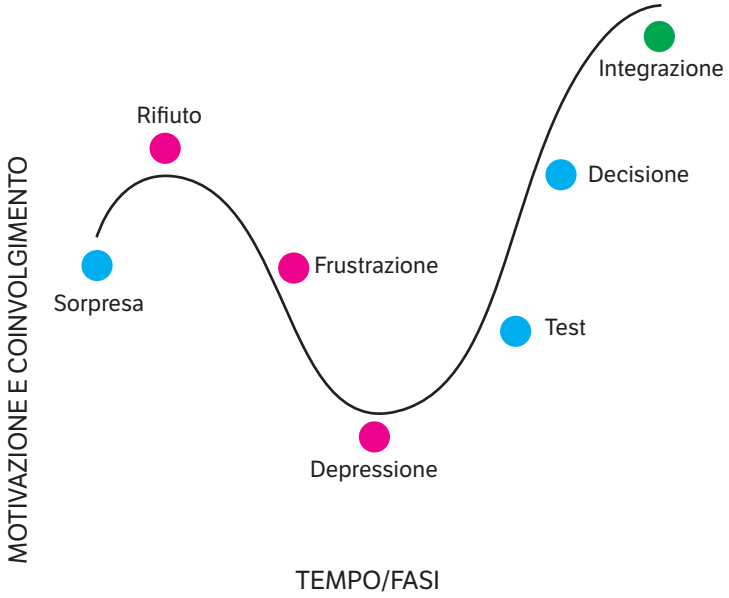
La capacità di saper comunicare è indubbiamente un valore aggiunto per un leader; relazionarsi attraverso un linguaggio ed un atteggiamento efficaci è fondamentale per raggiungere i risultati attesi, in un contesto lavorativo reso sempre più complesso da eventi esterni sempre più condizionanti. La comunicazione non consiste in una semplice trasmissione di informazioni tra due o più interlocutori su un determinato argomento in un determinato contesto: **comunicare** vuol dire mettere in comune *(communis)*, realizzare uno scambio tra due o più persone.

L'etimologia di comunicazione correla il concetto di comunicazione all'azione di mettere insieme sotto una stessa autorità, entro gli stessi confini, di accumunare.

Comunicare efficacemente consente di interagire con le persone, senza particolare fatica, anche in circostanze che richiedono la riformulazione di idee e di programmi. Prendiamo ad esempio il caso della gestione di un processo di cambiamento. Parlando di cambiamento abbiamo evidenziato, in precedenza, quanto sia auspicabile che all'interno di un'Organizzazione si possa sviluppare una vera cultura del cambiamento;
ma il **cambiamento non è mai un processo on-off**, esso vive di diverse fasi adattive e spesso genera ansia

nei protagonisti. Un'ansia che deve essere seguita e gestita con grande attenzione per evitare l'insorgere di fenomeni disadattivi che possono compromettere il contributo propositivo e costruttivo dei collaboratori.

LE FASI EMOZIONALI DI UN PROCESSO DI CAMBIAMENTO



The Kübler-Ross change curve

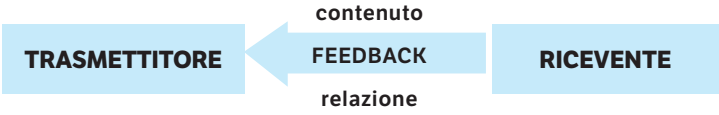
Ad un'iniziale **sorpresa**, legata allo shock per l'informazione ricevuta (quando viene comunicato un progetto di cambiamento la prima reazione delle persone coinvolte è di disorientamento e curiosità), seguono il **rifiuto**, la **frustrazione** e la **depressione** (dopo aver realizzato che qualcosa è cambiato o cambierà, le persone assumono un atteggiamento negativo ed il loro comportamento è caratterizzato da una scarsa propositività). Successivamente, a seguito di una sperimentazione (test) ed alla comprensione della nuova realtà (**decisione**), le donne e gli uomini di un'Organizzazione cominciano ad apprezzarne i vantaggi e tornano a lavorare con motivazione (**integrazione**). Queste fasi vanno analizzate dal management con grande competenza e presidiate mediante una comunicazione continua ed efficace; è proprio la comunicazione a rappresentare il collante per le connessioni interpersonali e quindi a creare il giusto clima in cui le persone si trovano ad operare.

È utile riflettere su quanto sostenuto da J. Bleger in merito al rapporto **Organizzazioni - Cambiamento**: *«… è giusto dire che le organizzazioni sono depositarie della socialità sincretica o della parte psicotica e che ciò spiega molto bene la tendenza alla burocrazia e la resistenza al cambiamento»*.

La comunicazione ci permette di entrare in relazione con gli altri e questa relazione si stabilisce anche mediante **la gestualità, il silenzio, la prossemica** (comunicazione non verbale); per cui un leader deve sempre essere attento ai *comportamenti ed agli atteggiamenti relazionali.*

La comunicazione è un processo circolare che coinvolge sia colui che trasmette sia il ricevente, mediante un continuo rapporto che consente, in un determinato contesto, di mettere in comune idee, pensieri, informazioni e che viene costantemente alimentato da un feedback che permette di verificare:

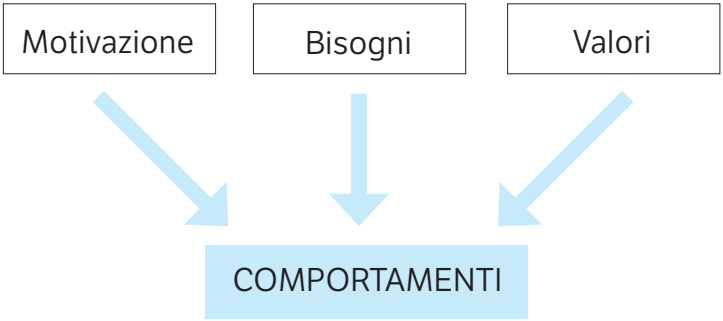
a) la qualità del messaggio percepito;
b) la motivazione del ricevente;
c) la consapevolezza della relazione.



Ed è proprio la **consapevolezza** che va costruita come *«un'abitudine mentale»* e mantenuta, continuamente,- mediante la pratica, nella certezza che essa ha «...un solo tempo, il presente: *hic et nunc (qui ed ora)*».

Accrescere la consapevolezza del proprio modo di comunicare, e quindi della capacità di relazionarsi, induce a ricercare «strumenti/tecniche» per miglioralo.

Ovviamente il successo di una relazione è strettamente legato ai comportamenti che attiviamo nel rapportarci con gli altri, ed i comportamenti nascono proprio dai bisogni che spingono gli individui ad agire, stimolati dalla motivazione,che rappresenta il vero carburante per ogni azione, e nel rispetto dei valori che guidano le scelte e le azioni di ciascuno di noi.



Anche nei comportamenti, comunque, deve prevalere la coerenza e questo perché «...le organizzazioni hanno bisogno di coerenza per agevolare i processi comunicativi e ridurre il carico burocratico dei meccanismi di controllo...»
(G.Varchetta - L'ambiguità organizzativa, 2007).

Secondo la teoria dell'autorealizzazione di Abraham H. Maslow, la motivazione va interpretata come un insieme di bisogni ordinati gerarchicamente: **dai bisogni fisiologici o primari**, che vanno soddisfatti per poter sopravvivere, alla ricerca di **auto-realizzazione**, fine ultimo per soddisfare il proprio potenziale umano.

Piramide di Maslow - bisogni/motivazione -

Dunque, per rendere efficace una relazione con gli altri, è fondamentale cercare di soddisfare i bisogni reciproci, spingendosi ad individuare cosa motiva sé stessi e il ricevente. Solo così si potrà giungere ad identificare obiettivi comuni e realizzarli.

E quindi, per una comunicazione efficace è determinante:

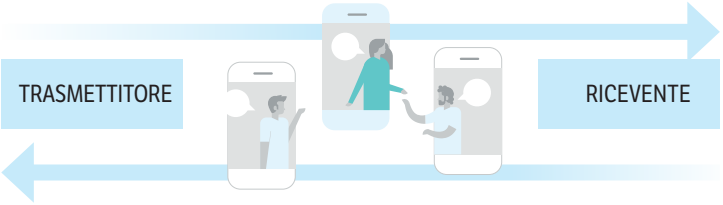
- **sintonizzarsi** sul ricevente;
- **ascoltare** l'interlocutore con **attenzione ed empati**a, cercando di coinvolgerlo nella relazione comunicativa mediante domande ed approfondimenti;
- avere adeguate **competenze** sull'argomento da trattare;
- essere **essenziali**;
- facilitare l'**ascolto** con una comunicazione aggregata e ben strutturata;
- esporre con chiarezza gli argomenti, utilizzando un linguaggio che arrivi in modo diretto al ricevente;
- evitare atteggiamenti aggressivi (eccessiva autostima e sicurezza) o passivi (scarsa fiducia o poca conoscenza dell'argomento);
- **essere assertivi** (esprimersi in modo diretto ed onesto)

Empatia ed ascolto rappresentano gli elementi centrali di un processo comunicativo, per cui se si vuole comunicare in modo funzionale è indispensabile focalizzarsi sul ricevente, cercando di comprendere compiutamente ciò che egli ci trasmette, evitando di concentrarsi esclusivamente sul messaggio che si intende comunicare.

Aprire la propria mente a ciò che il ricevente cerca di esprimere, comprenderne gli stati d'animo e le emozioni durante il processo comunicativo, ci porta a sintonizzarci ed a fornire un concreto supporto emotivo. Questa sensibilità, definita ***preoccupazione empatica***, insieme di ***empatia cognitiva*** (comprendere come gli altri vedono le cose, i loro modelli mentali) ed ***empatia emotiva*** (cercare di provare le loro emozioni), costituisce il cuore dell'**Intelligenza Emotiva**. Oggi, sempre più, la realtà virtuale (esporsi senza mostrarsi) con l'uso, non sempre consapevole, di cellulari e computer sta mettendo in difficoltà i nostri circuiti cerebrali, non consentendo di cogliere le emozioni che le nostre parole suscitano negli altri. **La ricerca di empatia è resa sempre più problematica da distanze ed assenza di contatti fisici.**
Questa **cyber-disinibizion**e può portare fuori controllo le nostre emozioni, ed un efficace rimedio è rappresentato proprio da preoccupazione empatica + consapevolezza.
Consapevolezza dei vantaggi legati all'uso di internet:
• facilità di accesso alle informazioni;
• eliminazione delle distanze;
• riduzione dei costi;
• servizi al pubblico;
• e-business;
• e-commerce;
• Web Marketing.

Ma anche consapevolezza dei pericoli/rischi legati a questo strumento;

- incertezza della fonte ;
- fake news;
- sicurezza / insicurezza dei dati;
- pubblicità ingannevole;
- banner insidiosi;
- e-mail false;
- (in)sicurezza nei pagamenti;
- ...



«Internet non è l'autista ...è un veicolo da guidare»
(G. Dovera I.T. Specialist)

Per un leader sapere ascoltare è altrettanto importante quanto il saper comunicare, e l'ascolto, inteso come capacità di decodificare il messaggio che si riceve dall'interlocutore, deve essere **attivo ed empatico**.

Trasmettitore e ricevente devono predisporsi ad un ascolto attivo, prerequisito essenziale per una comunicazione efficace.

È opportuno, quindi:

La ragione per cui abbiamo due orecchie ed una sola bocca è che dobbiamo ascoltare di più e parlare di meno (Zenone di Cizio)

Per ascolto attivo bisogna intendere quella capacità di sapersi concentrare sulla comunicazione dell'altro senza pre-concetti e pronti a cogliere quanto l'altro ci trasmette sia in maniera esplicita *(comunicazione verbale)* che in modo implicito *(comunicazione non verbale, paraverbale)*.

Acquisire competenze specifiche sul piano comunicativo/relazionale è indubbiamente un punto di forza per ridurre/governare la conflittualità che, immancabilmente, caratterizza i rapporti all'interno di un'Organizzazione.

L'ascolto attivo rappresenta una competenza chiave,- ma non deve essere considerato *«una mera tecnica; scopo dell'ascolto attivo è comunicare la nostra comprensione...» (T. Gordon, Relazioni efficaci - Ed. La meridiana, 2000).*

Colui che ascolta deve dimostrare che non sta semplicemente sentendo ma è concretamente impegnato a capire ciò che l'altro trasmette, anche attraverso lo sguardo: *entrare in contatto visivo con l'altro è un primo passo contro l'indifferenza.*

Un management scarsamente orientato all'ascolto attivo può compromettere i livelli di autostima dei collaboratori con conseguenze negative sia a livello personale che organizzativo, e, in determinate circostanze, può rallentare il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Possiamo, quindi, sostenere che il successo di una

comunicazione dipende essenzialmente da colui che trasmette il messaggio, il quale si deve adoperare per garantire efficacia a quanto comunica, senza mai trascurare la relazione.

I *5 assiomi* della comunicazione, elaborati da P. Watzlawich, rappresentano un interessante quadro di riferimento per comprendere alcune dinamiche relative alla comunicazione interpersonale.

I 5 assiomi della comunicazione

P. Watzlawick
Pragmatica della comunicazione umana

I PILASTRI DELLA COMUNICAZIONE UMANA

Non si può non comunicare

Ogni comportamento è comunicazione: le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggi

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione

Contenuto: messaggio

Relazione: rapporto tra i partecipanti

La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione

Punteggiatura: Il modo in cui si stabiliscono i nessi di causa-effetto in sequenza

La comunicazione può essere numerica o analogica

Numerica: Verbale

Analogica: non verbale

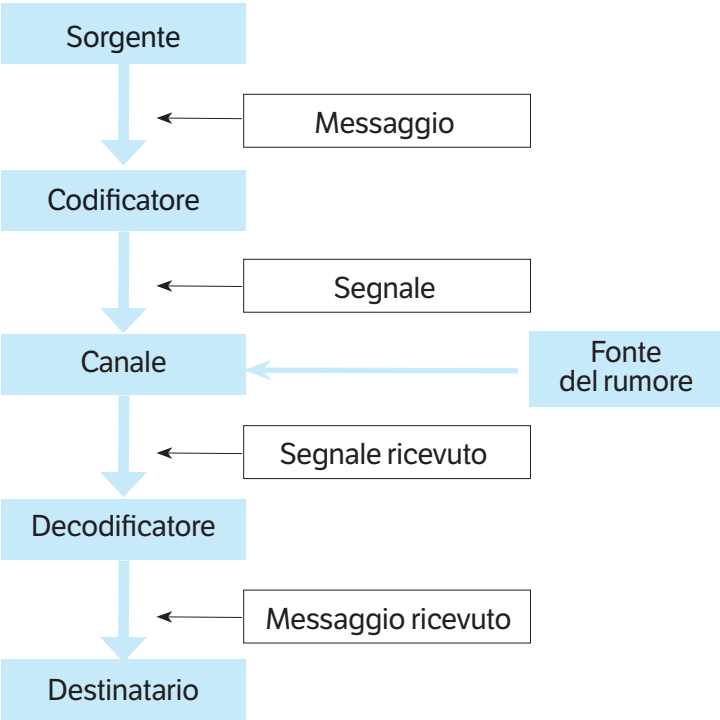
Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari

Simmetrici: basati sull'uguaglianza

Complementari: basati sulla differenza

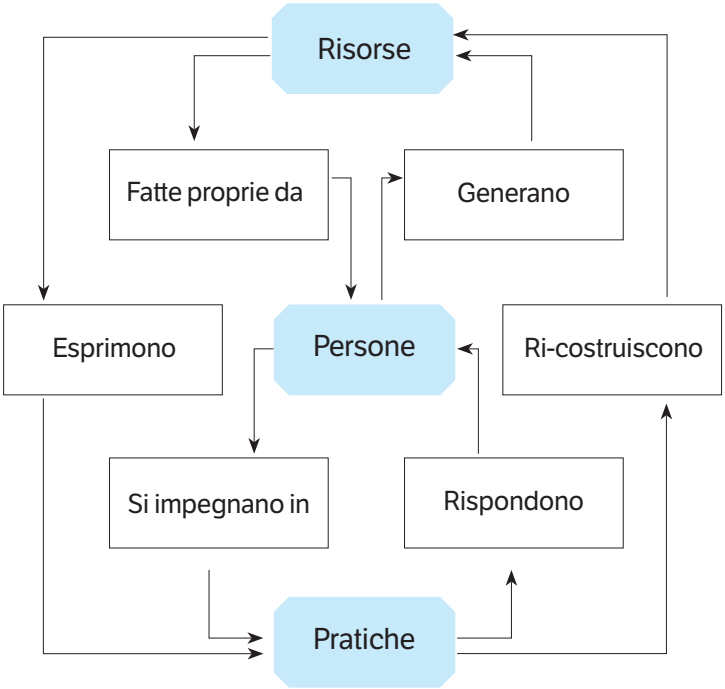
Due modelli di comunicazione sociale

1- MODELLO MONOLOGICO



Secondo questo modello (Shannon-Weaver,1971) un buon sistema di comunicazione è quello che consente uno scambio di messaggi tempestivo, affidabile ed economico. Tale modello è coerente con la riduzione della comunicazione a **trasferimento**, ne è anzi una formalizzazione elegante e coerente.

2 - MODELLO CIRCOLARE



Secondo questo modello (Pearce,1989) la comunicazione è la modalità con cui gli esseri umani realizzano la costruzione sociale della realtà; attraverso la comunicazione si sviluppa l'accordo sui valori (coordinamento), si costruiscono storie di sé e sul mondo coerenza e si trova una comune identificazione di quello che sembra sfuggire alla conoscenza umana (mistero).

Parlando di Organizzazioni, è fondamentale riflettere, comunque, sulla inadeguatezza della equazione:

Comunicazione =Trasferimento

Questa eguaglianza non considera il contesto sociale ed il carattere attivo-creativo dell'ascolto, e trascura completamente la dimensione culturale del processo comunicativo.

Infatti, due dimensioni fondamentali della comunicazione confliggono con il modello monologico Comunicazione = Trasferimento:

1 - La dimensione culturale
La comunicazione non è comprensibile se non all'interno del suo contesto condiviso dai partecipanti.

2 - La dimensione interpretativa
La comunicazione non può che avvenire nell'accoppiarsi tra l'induzione d'ascolto (sorgente) e l'ascolto del destinatario.

I SISTEMI SOCIALI SONO SISTEMI DI COMUNICAZIONE

COMUNICAZIONE E COMUNITÀ

la comunicazione crea comunità perchè accumunando i suoi partecipanti dà loro un'identità collettiva.

la comunicazione, estendendosi nel tempo, non crea una comunità, ma molteplici comunità.

la divergenza dell'ascolto crea incessantemente nuova comunicazione.

la comunicazione moltiplica le comunità e la molteplicità della comunità crea comunicazione.

COMUNICAZIONE E LINGUAGGIO

linguaggio come luogo della comunicazione, spazio simbolico in cui i partecipanti alla comunicazione possono interagire accumunandosi

Il linguaggio è un'astrazione che include molteplici giochi linguistici, che caratterizzano le molteplici forme di vita in cui le persone vivono.

i giochi linguistici sono giochi autoreferenziali la cui dinamica si sviluppa nell'accoppiamento tra struttura e comportamento.

la struttura (le regole) di un gioco linguistico definisce ciò che i suoi partecipanti possono comunicare e ciò che essi comunicano cambia la sua struttura, le sue regole.

la molteplicità dei giochi linguistici non è molteplicità di domini separati, ma molteplicità di ambiti che si intersecano.

la molteplicità dei giochi linguistici è l'immagine della molteplicità dei contesti in cui le persone possono sviluppare il loro ascolto, non della molteplicità delle comunicazioni in cui sono impegnate. I membri di una comunità si riconoscono come tali in primo luogo per il loro condividere i suoi giochi linguistici.

Noi esseri umani comunichiamo sempre: con parole, con gesti, con il corpo, e spesso anche indipendentemente dalla nostra volontà.

A volte, nel corso di un processo comunicativo, ci meravigliamo difronte a rilievi che gli altri ci puntualizzano e che sembrano mettere in evidenza aspetti del nostro carattere a noi sconosciuti o sui quali non ci siamo particolarmente soffermati. In realtà ci sono aspetti della nostra personalità di cui siamo consapevoli ed altri che abbiamo rimosso o, addirittura, non conosciamo.

A tal proposito, è molto interessante analizzare il modello *(Finestra di Johary*) realizzato da Joseph Luth e Harry Ingham, psicologi americani, che guida alla comprensione del modo in cui ci rapportiamo con la nostra comunicazione.

La *«Finestra di Johari»* (fig.1) consente un'analisi di noi stessi (e di più persone) attraverso un diagramma composto da quattro quadranti che riproducono gli aspetti caratteristici della nostra personalità.

Primo quadrante: definito *Aperto* o *Arena* - Rappresenta la parte di noi di cui siamo consapevoli e che è ben nota anche agli altri. In questa area la comunicazione è diretta, spontanea ed efficace. Si comunica in

un clima di fiducia e senza eccessiva fatica, quasi naturalmente.

Secondo quadrante: definito *Cieco* o *Punto Cieco* - Rappresenta la parte di noi che non conosciamo ma che gli altri riescono a cogliere ed indagare. È questa l'area in cui mandiamo messaggi inconsapevolmente attraverso una comunicazione critica, spesso autoritaria mai aperta al confronto.

Terzo quadrante: definito *Nascosto* o *Area Privata* - È l'area in cui troviamo i nostri punti di forza e di debolezza a noi ben noti ma sconosciuti agli altri, anche per effetto di una nostra totale riservatezza. Decidiamo di nasconderci per preconcetti od anche per paura di essere rifiutati. In questa area la comunicazione non decolla, rimane trattenuta dall'assenza di fiducia.

Quarto quadrante: definito *Ignoto* o *Area Ignota* - È l'area dell'inesplorato, tutte le informazioni che ci riguardano, potenziale -talento- ansie-paure, non sono note a noi ed agli altri.

Questa matrice ci consente di esplorare, con consapevolezza, i comportamenti e gli atteggiamenti che caratterizzano i nostri rapporti con gli altri. Aprendoci agli altri, ampliando la nostra Area Pubblica, riusciremo a migliorare i rapporti interpersonali ed a

ridurre notevolmente la sensazione di isolamento che talvolta proviamo.

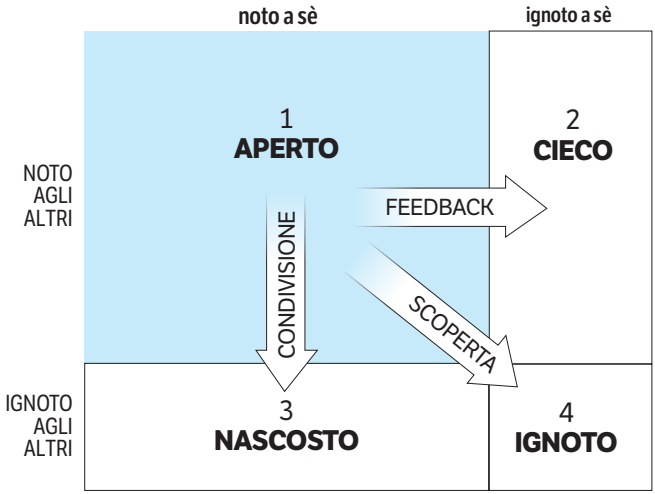
Per ampliare l'area dell'*Io Aperto* (area celeste fig.2) è necessario rendere più efficace la comunicazione e migliorare i rapporti relazionali:

Un corretto uso del feed-back ed il ricorso ad un ascolto attivo possono favorire la riduzione del Punto Cieco, a vantaggio dell'Arena.

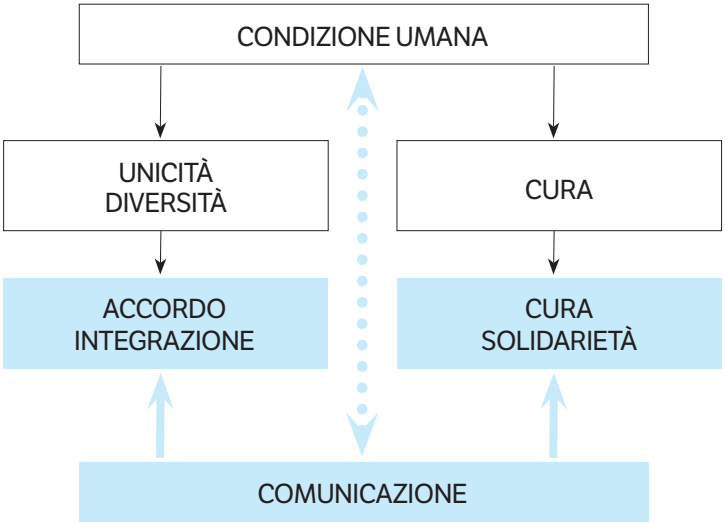
L'espansione dell'area celeste a scapito dell'*Io Nascosto* può avvenire attraverso un percorso di condivisione: evitare di nascondersi aprendosi al confronto ed al dialogo.

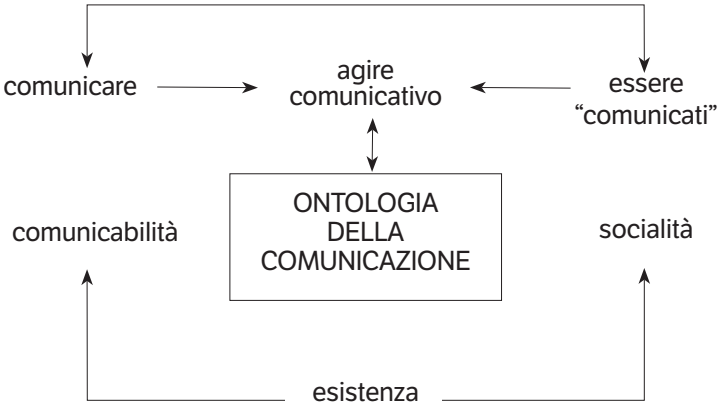
L'area dell'*Ignoto* rappresenta il mondo da scoprire. Abbandonare la propria zona di confort ed esplorare nuove opportunità può condurci alla scoperta di capacità ed attitudini inaspettate.

Finestra di Johari - fig.1



Finestra di Johari - fig.2


CONDIZIONE UMANA
UNICITÀ
DIVERSITÀ
CURA
ACCORDO
INTEGRAZIONE
CURA
SOLIDARIETÀ
COMUNICAZIONE


comunicare
agire
comunicativo
essere
“comunicati”
ONTOLOGIA
DELLA
COMUNICAZIONE
comunicabilità
socialità
esistenza

COMUNICAZIONE

La capacità degli esseri umani e dei gruppi umani di mettere qualcosa in comune tra loro, sciogliendo e imparando a gestire i blocchi e le patologie comunicative, aumentando una capacità di entrare nel circuito della comunicazione sociale e pubblica.

CONVERSAZIONE

Un luogo in cui trovarsi, in modo abbastanza stabile, non da soli, bensì con altri. Un luogo non troppo alto, ma neppure troppo basso. Una via di mezzo tra la chiacchiera e la lezione frontale da una qualsiasi forma di cattedra. Proprio perché non è strutturata, facilita incontri tra diversi modi di vivere in un luogo che renda possibili gli scambi, facendo attenzione all'articolazione dei diversi partecipanti, garantendo che le funzioni di chi insegna e di chi apprende ruotino.

« ...tutto è mutato e sta mutando rapidamente. L'esperienza organizzativa dei nostri giorni è caratterizzata da una forte richiesta di flessibilità: a tutto il sistema azienda nelle sue variabili hard e soft viene richiesto di essere pronto ad ogni imprevisto...» (G. Varchetta - L'ambiguità organizzativa)

Ho navigato a lungo nel mare del lavoro. Un viaggio dall'esito mai scontato, tra reti relazionali sempre articolate ed, a volte, addirittura ambigue.

In questo mare, ad un tempo tempestoso e calmo (metafore delle attuali incertezze/difficoltà manageriali), comunicare efficacemente può costituire uno strumento utile per raggiungere un approdo sicuro.

Ringraziamenti

Queste pagine nascono dagli incontri con i laureandi dei corsi di Ingegneria ed Economia, ma solo il confronto con Pino Varchetta mi ha permesso di generare la forma con cui le presento alle lettrici e ai lettori. A Pino, maestro e mentore, un grazie di cuore.

Grazie ad Andrea Fontana, che dopo un sereno ma intenso dialogo, ha voluto impreziosire questo mio scritto con le sue illuminanti riflessioni.

Grazie a Michele Rastelli, i suoi suggerimenti e la sua opera hanno reso possibile la pubblicazione di questo elaborato.

Ed un grazie a Stefania, mia moglie, per aver condiviso con me l'idea di questo progetto ed avermi sostenuto e incoraggiato nel portare a termine il mio lavoro.

Bibliografia

- Amovilli Luca - *Gruppi. Sviluppo storico di un'idea (Franco Angeli, 2008)*
- Amovilli Luca - *Noi e loro: Gruppi di lavoro nelle organizzazioni (R.Cortina Editore, 2006)*
- Covey R. Stephen - *I Sette Pilastri del Successo (Bompiani, 2000)*
- Covey-Whitman - *Risultati certi in tempi d'incertezza (Franco Angeli, 2010)*
- Di Lauro Domenico - *Manuale di Comunicazione Assertiva (Xenia Edizioni, 2011)*
- Di Nubila - *Dal gruppo al gruppo di lavoro (2005)*
- Fontana Andrea - *Regimi di verità (Codice Edizioni, 2019)*
- Fontana Andrea - *Ballando con l'apocalisse (Roi Edizioni 2020)*
- Goleman Daniel - *Intelligenza Emotiva (Bur Rizzoli, 1999)*
- Marchi Armando - *Il dragomanno e il dilemma del senso (Guerini e Associati, 2010)*
- Morin Edgard - *Il metodo: ordine disordine organizzazione (Feltrinelli, 1983)*
- Quaderni Barilla - *Io erano anni che aspettavo... (2009)*
- Senge M. Peter - *La Quinta Disciplina (Sperling&Kupfer, 2006)*
- Varchetta Giuseppe - *L'ambiguità organizzativa (Guerini e Associati, 2007)*
- Varchetta Giuseppe - *la solidarietà organizzativa (Guerini e Associati, 1993)*

Gennaro Esposito
Socio fondatore e consigliere dell'Associazione Manager Volontari per la Formazione, si è formato nella multinazionale anglo-olandese Unilever, ricoprendo prevalentemente il ruolo di Production Manager.
All'inizio degli anni '80 ha collaborato con il Gruppo GEPI (Società per la Gestione e Partecipazioni Industriali), dirigendo alcune attività produttive nel settore food. Nel 1986 entra in Barilla G&R Fratelli e partecipa alla costruzione, all'organizzazione ed all'avviamento degli stabilimenti Bakery di Melfi, che dirige fino al 2009. Ha diretto anche lo stabilimento Bakery di Ascoli Piceno e conclude la sua carriera, in Barilla, come direttore dello stabilimento di Castiglione delle Stiviere. Quest'ultima esperienza gli ha consentito di confrontarsi con una interessante realtà multi-etnica: in fabbrica collaborano lavoratori provenienti da 19 Nazioni.

Aiutare a sviluppare creatività,
intelligenza sociale ed emotiva,
attitudine al cambiamento e spirito di iniziativa
per vivere un futuro da protagonisti:
questo è il nostro impegno per i giovani.

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

www.mvfparma.it