

Erenia Nardino

L'Intelligenza Emotiva

*Risorsa adattativa
per il cambiamento
dell'Organizzazione Aziendale*

Erenia Nardino

L'Intelligenza Emotiva

*Risorsa adattativa per il cambiamento
dell'Organizzazione Aziendale*

AssoCareNews.it
2020

Erenia Nardino

L'Intelligenza Emotiva

Risorsa adattativa per il cambiamento dell'Organizzazione Aziendale

E-book scaricabile gratuitamente

dal sito del quotidiano sanitario nazionale www.assocarenews.it

Tutti i diritti sono riservati all'autore.

AssoCareNews.it - 2020

Introduzione

I CAPITOLO

Sviluppo Organizzativo

- 1.1 Elementi costitutivi di un'organizzazione e connotazioni fondamentali
- 1.2 Le logiche organizzative fondamentali
- 1.3 Le variabili organizzative
- 1.4 La centralità del soggetto

II CAPITOLO

Intelligenza emotiva

I Parte - Competenze personali

- 2.1 Consapevolezza di sé
- 2.2 Padronanza di sé
- 2.3 Motivazione
- 2.4 Cambiamento personale

II Parte - Competenze sociali

- 2.5 Empatia
- 2.6 Abilità sociali

III CAPITOLO

Il gruppo di lavoro come agente di cambiamento

- 3.1 Il gruppo di lavoro: riferimenti storici
- 3.2 Differenza tra lavoro di gruppo e gruppo di lavoro
- 3.3 Come si lavora in gruppo
- 3.4 Fattori costitutivi
- 3.5 Fattori chiave
- 3.6 Caratteristiche dei team efficaci
- 3.7 Il ruolo del facilitatore
- 3.8 Come si forma un gruppo di lavoro

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

I cambiamenti strutturali avvenuti nell'economia mondiale negli ultimi anni, hanno reso obsoleta la vecchia organizzazione del lavoro tanto da rendere la valorizzazione delle risorse umane un obiettivo di primaria importanza. Viviamo, infatti, un momento di grandi e rapide trasformazioni: gli scenari si mostrano sempre più instabili; minacce ed opportunità rilevanti si generano negli ambiti più eterogenei e si materializzano in maniera poco prevedibile. Tali condizioni aprono importanti implicazioni: la turbolenza del contesto non solo spinge le organizzazioni ad interventi di cambiamento e di orientamento sempre più frequenti e ravvicinati, ma offre loro la possibilità di assumere un ruolo attivo rispetto all'ambiente esterno giocando d'anticipo e puntando sulle innovazioni. Non tutti, però, sono in grado di adattarsi e gestire adeguatamente la velocità di questi mutamenti.

Infatti, le reazioni degli individui ai cambiamenti possono andare da un atteggiamento di collaborazione, ad un atteggiamento di opposizione, fino ad assumere un atteggiamento di semplice accettazione. Tali reazioni dipendono dalla valutazione costi/benefici che l'individuo opera sugli effetti che il cambiamento può determinare sulla propria vita. Complessità, flessibilità, transitorietà, accelerazione al cambiamento sono quindi alcune caratteristiche della società che più si riflettono sulle organizzazioni.

I mutamenti organizzativi, inoltre, hanno prodotto il passaggio da forme di organizzazione altamente gerarchiche e autoritarie a nuove configurazioni strutturate per progetti e per reti di progetti, creando opportunità di crescita e di autonomia per molti e facendo però aumentare l'ansia di coloro che si sentono messi da parte. In particolare, i conflitti e le paure si acuiscono quando si impongono ai lavoratori nuovi compiti e responsabilità, senza fornire loro gli strumenti formativi necessari per apprendere le competenze richieste¹. Per affrontare tali difficoltà, quindi, le organizzazioni/imprese sono chiamate a creare un ambiente favorevole allo sviluppo e al rafforzamento delle risorse umane.

¹ “Quando i cambiamenti sono subiti aumenta la resistenza degli individui ad accettarli, in quanto si sente minacciata la libertà di scegliere e di decidere, e tale resistenza si accentua soprattutto quando non si conoscono o non vengono spiegate le ragioni del cambiamento.” (Francescato D., Tomai M., Solimeno A., 2008)

Le risorse umane di un'organizzazione, infatti, dovrebbero costituire il *focus* di tutti questi interventi e diventando le risorse chiave nell'implementazione dei cambiamenti organizzativi. Risulta chiaro, però, che il processo di cambiamento aziendale coinvolge la costante interazione tra l'individuo e l'organizzazione, rendendo necessaria l'acquisizione di nuove modalità di lavoro nonché lo sviluppo e il potenziamento dei fattori legati "l'intelligenza emotiva".² Quest'ultima risulta, infatti, essere l'intelligenza che più si adatta al lavoro in gruppo, alla gestione controllata e consapevole dei sentimenti, delle emozioni e dei comportamenti di fronte ai cambiamenti del mondo del lavoro e della sua organizzazione.

Date le premesse, il lavoro qui presentato vuole approfondire, nel 1° Capitolo, gli elementi fondanti lo sviluppo organizzativo, come processo in grado di fronteggiare le turbolenze esterne ed affrontare il cambiamento "organizzativo"; per poi focalizzarsi, nel 2° Capitolo sull'intelligenza emotiva e la descrizione delle competenze manageriali di tipo *soft*, personali e sociali, utili per gestire ed affrontare il cambiamento. Il 3° Capitolo approfondisce, invece, aspetti relativi al gruppo di lavoro come agente di cambiamento. L'ipotesi è quella che vede l'intelligenza emotiva come una risorsa adattiva fondamentale per lo sviluppo personale e sociale nonché per lavorare in gruppo in modo ottimale, permettendo di gestire con controllo e consapevolezza i sentimenti e le emozioni dei membri che ne fanno parte. In tale prospettiva, il gruppo di lavoro diventa lo strumento operativo e gestionale in grado di attivare dinamiche entro cui rappresentare nuovi atteggiamenti e comportamenti delle risorse umane necessari a fronteggiare i cambiamenti del mondo del lavoro e della sua organizzazione.

² Come afferma Daniel Goleman, psicologo e ricercatore statunitense "Viviamo in un'epoca in cui le prospettive future di ciascuno dipendono sempre più dalla capacità di gestire in modo ottimale se stessi e le proprie relazioni." (Goleman D., 2000)

I CAPITOLO - Sviluppo Organizzativo

Qualunque sia la sua missione o dimensione, un'organizzazione deve poter cambiare per sopravvivere e prosperare. Lo scenario con la quale le organizzazioni si devono confrontare continuamente, presenta connotazioni di stabile turbolenza e una difficile programmabilità non soltanto sul lungo periodo, ma anche sul breve termine. Concorre ad enfatizzare questa situazione la globalizzazione dei mercati economici in contrasto con la necessità di agire comunque localmente. Tutto ciò impone all'impresa una grande flessibilità e capacità di modificare gli assetti consolidati.

Date le premesse, in questo capitolo si vogliono fornire i riferimenti teorici e concettuali per comprendere le logiche e le dinamiche funzionali dell'organizzazione, definendone gli elementi costitutivi e le connotazioni fondamentali. Si vogliono esplorare le dinamiche organizzative per accompagnare il cambiamento in modo coerente all'ambiente di riferimento trasformando la novità in innovazione ed avvicinando il cambiamento con le persone.

Sono, infatti, gli uomini e il loro patrimonio intellettuale, umano ed esperienziale ad essere al centro dell'organizzazione, qualunque sia lo scenario ipotizzabile ed ipotizzato, tanto da diventare sempre più risorse chiave nell'implementazione dei cambiamenti organizzativi necessari per acquisire visibilità e competitività nei confronti dell'ambiente esterno.

1.1 Elementi costitutivi di un'organizzazione e connotazioni fondamentali

Per poter trattare di organizzazioni, esaminarne i fenomeni e le caratteristiche ed analizzare i processi e le modalità che portano ad un cambiamento in co-evoluzione con l'ambiente, occorre focalizzare, innanzitutto, gli elementi costitutivi. Ciò serve essenzialmente per fissare alcuni elementi di base a cui riferirsi costantemente in modo da non perdere mai di vista cosa sia un'organizzazione, da dove tragga i suoi fondamenti e, quindi, quali siano le principali logiche che ispirano il suo funzionamento. Generalmente un'organizzazione si può definire

come: “un insieme di risorse orientate al perseguimento di una finalità comune, in costante rapporto con l’ambiente di riferimento”³.

Questa definizione ci aiuta a fissare i fondamentali elementi costitutivi di un qualsiasi tipo di organizzazione: a) la finalità primaria; b) l’ambiente di riferimento⁴.

Un'organizzazione si fonda su una finalità primaria (*mission*). Ogni organizzazione nasce ed ha motivo di esistere all'interno una finalità primaria che assume il valore di priorità assoluta rispetto a tutte le altre variabili che compongono l'organizzazione stessa. La *mission* di un'organizzazione rappresenta quindi l'elemento attraverso cui il sistema si organizza al proprio interno. Ciò determina una dipendenza delle altre risorse, umane comprese, al fine comune. In altre parole, ciascuno nell'ambito del sotto-obiettivo attribuito, deve agire con costante riferimento all'obiettivo generale, escludendo ogni fine personale o particolare che non rientri con la *mission* dell'organizzazione di appartenenza che rappresenta quindi un vincolo per tutti.

Spesso si confonde la *mission* con l'obiettivo di profitto (per un'azienda privata) o con i prodotti e servizi che essa offre ai suoi clienti/utenti.

La *mission*, invece, indica come un'organizzazione si vuole porre rispetto ad uno o più bisogni presenti in un determinato ambiente di riferimento, quale tipo e livello di utilità l'organizzazione vuole offrire ad un determinato ambiente di riferimento per la soddisfazione di determinati bisogni in esso presenti. Così concepita, la *mission* definisce il tipo di rapporto che un'organizzazione vuole avere con il suo ambiente e rappresenta quell'obiettivo che deve essere perseguito, pena la sopravvivenza stessa.

L'importante è mantenere un'entità unitaria, la più precisa ed accurata possibile in modo da evitare dispersioni o schizofrenie organizzative determinate dalla commistione tra due diversi livelli di obiettivi organizzativi⁵:

- quelli primari, che si identificano proprio con la finalità primaria dell'organizzazione e rappresentano il modo primario di relazionarsi con l'ambiente;

³ ⁴ Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, 1988

⁵ Autori Vari, *L'organizzazione*, Quaderni ISMO, 2003

- quelli secondari, che si identificano con tutte quelle richieste che insistono sull'organizzazione e che provengono da una serie di attori in qualche modo coinvolti e quindi interessati all'attività dell'organizzazione (*stakeholder*).

Obiettivi primari e secondari, quindi, coesistono all'interno dell'organizzazione ed essa li deve perseguire entrambi. E' opportuno però tenere presente i due livelli di obiettivi: da una parte per non perdere di vista lo scopo fondamentale del sistema, dall'altra per non dimenticarsi che gli obiettivi secondari possono costituire, se non tenuti in debita considerazione, un grosso ostacolo al perseguimento degli obiettivi primari.

Un requisito molto importante della finalità primaria di un'organizzazione è quella di essere condivisa da tutti i suoi membri, dal *Top management* al più basso dei livelli operativi: la finalità primaria deve essere, infatti, fattore comune a tutti i componenti del sistema organizzativo e non solo ad alcuni di loro.

Tre sono le condizioni di minima per ottenere ciò⁶.

- la finalità deve essere conosciuta da tutti. Questo implica un impegno dell'organizzazione a diffondere la propria *mission* in modo chiaro e continuativo;
- la finalità deve essere compresa da tutti. Ciò implica che ciascuno si impegni a verificare (costantemente nel tempo) cosa quella *mission* comporti nell'ambito del proprio ruolo, responsabilità ed attività in modo da avere sempre sotto controllo quale debba essere il proprio contributo per il perseguimento di quella finalità primaria;
- la finalità deve essere condivisa da tutti.

1.2 Le logiche organizzative fondamentali

A partire dalla visione pragmatica dell'organizzazione, che la considera come mezzo per raggiungere risultati attesi, si possono acquisire alcuni elementi di logica organizzativa che permettono di approfondire la natura dell'organizzazione e facilitano l'apprezzamento del senso problematico delle questioni per gestirle con successo.

Il concetto fondamentale da cui partire è quello di mono finalità che trae spunto dalla precedente definizione di organizzazione.

⁶ Autori Vari, *L'organizzazione*, Quaderni ISMO, 2003

L'esistenza del fine definisce la stessa ragione d'essere di quella organizzazione. Per questo la finalità deve essere precisa ed accurata, in modo da evitare dispersioni e favorire la ricerca delle convenzioni (regole di funzionamento) più adatte al raggiungimento della finalità stessa⁷.

Pur essendo l'organizzazione finalizzata ad un unico ed univoco intento, nella pratica si definiscono numerosi altri sotto obiettivi in corrispondenza delle diverse funzioni e dei diversi livelli gerarchici. Si scopre così che, se da un lato la mono finalità è la caratteristica fondamentale della natura organizzativa, lo sono altrettanto l'articolazione e la pluralità di obiettivi organizzativi. L'organizzazione, infatti, è un insieme gerarchicamente ordinato di obiettivi. L'obiettivo fondamentale, ossia la ragione di esistenza dell'organizzazione stessa, si scompone gerarchicamente in sotto obiettivi, al fine di potersi realizzare.

In un'impresa privata l'obiettivo fondamentale è produrre valore aggiunto mentre ai livelli sottostanti si colloca la definizione dei primi grossi agglomerati quali il tipo di prodotti, l'area di mercato, di produzione, di ricerca. Ad un livello inferiore i sotto obiettivi si scindono ulteriormente per dar vita a parti circoscritte. Il processo di scomposizione è ben rappresentato dalla piramide, che da sempre è il modo di raffigurare la gerarchia organizzativa.

Per la cultura tradizionale, infatti, la piramide esprime la gerarchia tra gli uomini, portando con sé il concetto di superiore/subordinato. Nella logica organizzativa, invece, la struttura riguarda gli obiettivi. Si chiarisce meglio anche il senso di gerarchia manageriale: ciò che differenzia il capo dal collaboratore non è un primato esistenziale dell'uomo sull'uomo, ma la superiorità dell'obiettivo sul sotto obiettivo. Il capo ha l'egemonia sul collaboratore perché l'obiettivo del primo contiene quello presidiato dal secondo e deve essere definito con priorità.

L'applicazione contemporanea di concetti quali mono finalità, articolazione e pluralità di obiettivi, determina nell'organizzazione il fenomeno della contraddittorietà, ovvero la possibilità che sotto obiettivi siano tra di loro contraddittori. Una quota di contraddizione è dovuta anche dal sistema umano, incapace di prendere decisioni considerando l'intero sistema. Se l'organizzazione è ricerca continua di equilibri, l'analisi degli elementi di base

⁷ "...insieme di risorse orientate la perseguimento di una finalità comune, in un costante rapporto con l'ambiente di riferimento" (S. Zan, 1988)

della logica organizzativa porta ad un altro fondamentale concetto, quello di approssimazione⁸. Il significato del termine è duplice: da un lato indica la tensione verso un obiettivo, dall'altro la distanza dallo stesso. Questa complessità ci fornisce una visione non statica dell'organizzazione, ma in continuo movimento, aperta, dove non vi è un equilibrio da raggiungere, ma all'interno della quale un certo grado di squilibri è necessario per il cambiamento in senso evolutivo. Tale proposta mette in crisi l'approccio razionale e pianificato dello sviluppo organizzativo, ed evidenzia l'importanza dell'emotività, nelle intuizioni nel prendere le decisioni e dei segnali deboli per farsi guidare nei cambiamenti.

I profili della nuova managerialità devono quindi convogliarsi verso nuove competenze quali: capacità di relazionarsi; capacità strategica; capacità olistico-sistemica; capacità immaginativa; capacità di apprendimento; capacità di cambiare; capacità di crescere; capacità negativa. Mentre tutte le capacità elencate sono di facile intuizione, la capacità negativa richiede un ulteriore approfondimento. Si tratta, infatti, di “quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nelle incertezze, attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni”⁹.

1.3 Le variabili organizzative

Parlare di organizzazione come sistema, ha una serie di implicazioni e di conseguenze. Infatti possiamo definire l'organizzazione come un sistema aperto, nel senso che è in continuo rapporto con l'esterno. Le variabili esterne sono identificabili con l'ambiente di riferimento dell'organizzazione. Esso si può considerare come un elemento costitutivo dell'organizzazione stessa e, quindi, per studiare un'organizzazione bisogna considerare le caratteristiche dell'ambiente. Ogni parte dell'organizzazione (variabili interne) è influenzata dal contesto esterno che a sua volta lo influenza. Un'organizzazione, infatti, non ha valore in sé ma sempre e solo in relazione ad un ambiente di riferimento e ad uno scopo fondamentale, rispetto ai quali potrà misurare il suo livello di funzionalità. Il contesto esterno è, invece, rappresentato da variabili quali il mercato, le tecnologie, le istituzioni, la società e

⁸ Autori Vari, *L'organizzazione*, Quaderni ISMO, 2003

⁹ J. Keats, Lettera a George e Thomas Keats (21 Dicembre 1817) in Bion W, *Attenzione ed interpretazione*, Armando, 1972

l'andamento economico/finanziario. Il contesto esterno diventa quindi la variabile fondamentale che determina le influenze sul tipo di sistema organizzativo (variabili interne) che si viene a creare.

E' di fondamentale importanza per l'organizzazione tenere sempre sotto controllo le variabili esterne e il loro comportamento in quanto esse, con i loro mutamenti possono influenzarne il modo di vivere. L'insieme delle diverse componenti dello specifico contesto esterno in cui il sistema organizzativo si trova ad operare, infatti, può produrre condizioni stabili e vantaggiose o condizioni turbolente e vincolanti, influenzando in tal modo la maniera di rapportarsi con tali condizioni da parte dell'organizzazione stessa. A volte queste condizioni mutano a tal punto da rendere necessario un cambiamento della stessa *mission* dell'organizzazione, altre volte, invece, i cambiamenti delle variabili esterne influenzano solo alcune variabili del sistema organizzativo causando un adattamento di minore portata.

Allo stesso modo bisogna tenere presente che lo stesso cambiamento di condizioni non sempre produce le medesime conseguenze su tutte le organizzazioni che operano nello stesso ambiente di riferimento.

Oltre alle variabili dell'ambiente esterno, l'organizzazione è composta da una serie di variabili interne quali: le strategie, le strutture, i meccanismi operativi, i comportamenti organizzativi, le risorse umane, il sistema premiante¹⁰. All'interno del sistema ogni variabile influenza ed è influenzata dalle altre, in modo da renderne impossibile il cambiamento di una senza creare degli effetti sulle altre. Il cambiamento organizzativo, che può dipendere dalla necessità di adeguarsi a delle variazioni dell'ambiente di riferimento, non può riguardare una sola delle variabili organizzative senza che si prendano in considerazione gli effetti reali o probabili che si possono avere sulle altre variabili interne. L'organizzazione deve, quindi, essere funzionale al raggiungimento della finalità primaria e compatibile e coerente a ciascuna variabile rispetto alle altre parti del sistema. Da questa caratteristica si ricava che non è possibile realizzare un processo di cambiamento se non interessando tutte le componenti del sistema e non solo quelle che, sembrano coinvolte in prima battuta. Se il contesto presenta le caratteristiche della stabilità, la ricerca del sistema organizzativo più coerente potrà procedere

¹⁰ Arcuri F. P., Arcuri F. *Manuale di sociologia: Teorie e strumenti per la ricerca sociale*, Springer, 2011

per aggiustamenti successivi contando sul fatto che non ci saranno grossi cambiamenti non previsti che influenzeranno in modo differente le variabili interne. Se invece l'ambiente di riferimento presenta le caratteristiche della turbolenza e della non prevedibilità la ricerca del sistema organizzativo più coerente sarà un'attività continua perché l'ambiente di riferimento esterno continuerà a produrre novità non prevedibili che influenzeranno, via via in modo differente, ciascuna delle variabili organizzative. Non sarà quindi possibile, in contesti turbolenti, pensare di raggiungere una volta per tutte il sistema perfettamente coerente in tutte le sue parti ma si dovrà accettare l'approssimazione come un'ulteriore connotazione organizzativa da gestire. In tali condizioni il cambiamento deve essere concepito come un cambiamento che parte dal basso e deve essere gestito con passione e responsabilità da tutti gli attori organizzativi.

In sintesi, i tratti fondamentali del processo di cambiamento possono essere riassunti come segue¹¹:

- Una natura interattiva: che permetta uno scambio tra gli attori coinvolti delle esperienze, tentativi e sperimentazioni di cambiamento effettuato. Una logica della conoscenza finalizzata a promuovere comportamenti efficaci, condivisione di modelli culturali, identità nel cambiamento;
- Il gioco del multitavolo: il processo di cambiamento coinvolge necessariamente un numero elevato di soggetti interni ed esterni all'organizzazione. Bisogna, quindi, rendere visibile il processo attraverso opportune azioni di comunicazione e coinvolgimento;
- La co-progettazione e la co-gestione: il coinvolgimento dei lavoratori e la creazione delle basi per un'effettiva implementazione del processo di cambiamento organizzativo può essere raggiunto attraverso la costituzione di commissioni paritetiche, con ruoli sia di tipo progettuale che gestionale.

L'interazione e il mutuo cambiamento delle variabili organizzative interne ed esterne mettono in crisi l'approccio di natura analitico-riduttivo all'analisi dei processi organizzativi ed

¹¹ Arcuri F. P., Arcuri F. *Manuale di sociologia: Teorie e strumenti per la ricerca sociale*, Springer, 2011

impongono la ricerca di un approccio all'organizzazione che faccia riferimento alla complessità¹².

In rapida sintesi tentiamo di fissare alcuni assunti di base di tale approccio:

- disordine e caso: non è possibile sistematizzare e prevedere ogni cosa;
- singolarità, località, temporalità: non tutti i fenomeni del qui ed ora possono essere spiegati in base alle leggi formulate induttivamente;
- complicazione: ogni fenomeno è talmente intrecciato e aggrovigliato da non poter essere spiegato *in toto*;
- complementarità: ordine, disordine e organizzazione non sono concetti contraddittori ma complementari;
- paradossalità dell'organizzazione: l'organizzazione è dotata di un centro, di più centri e di nessun centro contemporaneamente. E' ologrammatica, per cui ogni frammento contiene le qualità e le informazioni del tutto;
- ricorsività: il prodotto e anche il produttore, l'effetto anche la causa;
- crisi della razionalità: il pensiero analitico spinge verso la parcellizzazione, la segmentazione, il micro in modo da perdere spesso la misura. La razionalità assoluta entra in crisi nel momento in cui si accetta la dimensione di complessità presente in ogni problema, oggetto, fenomeno, situazione;
- inesistenza di un punto archimedeo: l'osservatore contamina ed è contaminato dalla realtà che osserva.

In questo senso, un'implicazione importante per le organizzazioni consiste nell'analisi delle culture presenti al suo interno. Interpretare la realtà organizzativa attraverso l'analisi culturale, orientata a raccogliere gli aspetti simbolici della realtà organizzativa e dell'azione manageriale, può essere un supporto rilevante ad un pensiero organizzativo complesso, che debba sviluppare modalità conoscitive olistiche e sistemiche, accanto a quelle già consolidate, di natura analitico-riduttive.

¹² Morin E., *Il metodo, ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, 1994

1.4 La centralità del soggetto

L'emergere del paradigma della complessità e la conseguenza crisi della razionalità, esaltano il ruolo dei soggetti nelle organizzazioni.

Tale approccio esige molto più che un adeguamento nei confronti dell'ambiente con il quale l'organizzazione si rapporta, chiedendo invece nuove capacità di previsione ed anticipazione dei fenomeni che rimandano a competenze manageriali di tipo *soft*.

Si tratta di passare dagli schemi organizzativi tradizionali, essenzialmente gestiti nel presente e per il presente, ad altri, gestiti in vista di un futuro costantemente prossimo e da considerare in continua evoluzione. Le organizzazioni devono cessare di essere autoreferenziali e devono acquisire consapevolezza che sopravvivranno se percepite come in grado di fornire valore aggiunto allo sviluppo individuale e collettivo. Una particolare attenzione va data anche all'analisi dei climi organizzativi per conoscere in modo completo e periodico gli "umori" dell'organizzazione come espressione propria dello stato del sottosistema sociale in termini di qualità relazionale tra i soggetti, verso l'organizzazione e verso il lavoro¹³.

Ciò comporta due cambiamenti culturali: la percezione del cambiamento come straordinaria opportunità di arricchimento personale e dell'organizzazione; la gestione individuale e collettiva del patrimonio di conoscenze - implicite ed esplicite - complessivo dell'organizzazione e la conseguente condivisione e gestione strategica dello stesso¹³.

L'esigenza di una conoscenza aggiornata alle potenzialità dei soggetti, venendo incontro al progetto interno degli individui si traduce, infatti, in un efficiente ed efficace strumento di crescita e sviluppo per l'organizzazione.

Le ricerche dimostrano che il fulcro dell'apprendimento si trova nella formazione e nell'insegnamento al singolo individuo e nell'apprendimento di gruppo. Nelle organizzazioni competitive, il cambiamento deriva da ciò che accade a tutti i livelli dell'organizzazione stessa, dalla effettiva presa di coscienza del contributo fornito dall'apprendimento e dalle modalità in cui le persone apprendono.

¹³ Andreini P., *Qualità certificazione competitività*, HOEPLI EDITORE, 2004

E' necessario, quindi, sviluppare le motivazioni dell'individuo per favorire il sentimento di appartenenza organizzativa e la sua compatibilità con la *vision* e la cultura dell'impresa. In tal modo si influenzerà il suo desiderio di utilizzare le proprie capacità e il suo desiderio di sviluppare o di migliorare altre competenze.

In questo senso potrebbero essere utilizzate metodologie di gestione quali l'*empowerment*¹⁴, legate a sua volta ai concetti di Autoefficacia ed Autodeterminazione¹⁵:

Autoefficacia. Con questo concetto ci si riferisce alla capacità individuale di mobilitare le proprie risorse cognitive e affettive, e di mettere in atto comportamenti finalizzati a soddisfare le aspettative situazionali. La percezione di autoefficacia si articola in quelle di competenza (grado di sicurezza di poter produrre una certa prestazione con l'utilizzo delle proprie capacità) e coerenza e pertinenza (percezione dell'utilità della propria prestazione nel conseguire il risultato atteso)

Autodeterminazione. È La percezione di avere la possibilità di scegliere liberamente quanto si tratta di intraprendere e regolare le proprie azioni, vale a dire di non essere in alcun modo eterodiretti. La percezione di autodeterminazione si articola in quello di autonomia (margine decisionale nel processo di decisione) e di responsabilità (farsi carico dei risultati ottenuti).

¹⁴ L'*empowerment* prende in considerazione un aspetto fondamentale del rapporto individuo-organizzazione tenendo conto della crescita e dello sviluppo (professionale e personale, di competenze e di carriera, di progetto e di valore) dell'individuo stesso

¹⁵ Quaglino G.P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Edizioni Angelo Guarini e Associati, 1999

II CAPITOLO - Intelligenza emotiva

Le regole del lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati secondo un nuovo criterio: non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche sulla base del nostro modo di comportarci.

Le nuove regole consentono di prevedere chi ha maggiori probabilità di eccellere e chi è più soggetto a perdersi lungo il cammino. Indipendentemente dal settore in cui lavoriamo, esse misurano aspetti fondamentali per la definizione della nostra futura vendibilità sul mercato del lavoro. La nuova misura di eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro, puntando invece su qualità personali, come l'iniziativa e l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi, la capacità di percepire con precisione, valutare ed esprimere le emozioni, la capacità di evocare emozioni quando sono d'aiuto al pensiero.

In un'epoca che non offre alcuna garanzia di lavoro sicuro, nella quale il concetto stesso di lavoro viene rapidamente sostituito con quello di "capacità esportabili"⁷⁶ da un contesto all'altro, queste sono le principali abilità che ci rendono - e ci mantengono - impiegabili sul mercato, e che, ancora più importante, ci aiutano a migliorare la qualità della vita. Quante volte vorremmo gestire più efficacemente le nostre emozioni? Quante volte vorremmo esprimerci con un linguaggio che vada incontro all'altro, ma senza sacrificare "pezzi" di noi? La risposta a queste domande sta proprio nel riuscire a sviluppare l'intelligenza emotiva, che utilizza le emozioni, presenti in ogni nostra azione, e che permette di costruire un giusto equilibrio tra il pensiero ed il vissuto emotivo.

Prima di esplorare quelle che sono le competenze emotive, che interessano la dimensione personale e la dimensione sociale dell'individuo, è bene chiarire alcuni assunti che Daniel Goleman, psicologo americano e scrittore del libro "Intelligenza emotiva"¹⁶, enuncia in merito a questa speciale forma di intelligenza. L'autore, infatti, sostiene che: l'intelligenza emotiva conta più del QI o dell'*expertise* per determinare chi eccelle sul lavoro; la prestazione eccellente non implica che si primeggi in tutte le competenze legate all'intelligenza emotiva,

¹⁶ Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

ma piuttosto che si posseggano punti di forza in un numero di esse sufficiente a raggiungere la massa critica necessaria per il successo; indipendentemente dalle competenze in cui si è più deboli, si può sempre imparare a migliorarsi, in quanto il nostro livello di intelligenza emotiva non è fissato alla nascita né si sviluppa solo durante la prima infanzia, ma continua a svilupparsi durante tutta la vita, via via che impariamo dall'esperienza.

Le capacità che fanno capo all'intelligenza emotiva funzionano in sinergia con quelle cognitive; chi è capace di prestazioni eccellenti dispone di entrambe. Le competenze emotive, in tal senso, sono quelle competenze che combinano pensiero e sentimento e che sono alla base di una prestazione professionale eccellente.

L'intelligenza emotiva determina la nostra potenzialità di apprendere le capacità pratiche basate su seguenti elementi: consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali. Il semplice fatto di essere dotati di intelligenza emotiva, però, non garantisce che una persona acquisirà le competenze che davvero contano sul lavoro - significa solo che si hanno le massime potenzialità per apprenderle. Più in generale, alla base dell'intelligenza emotiva ci sono due competenze principali: una competenza personale, legata al modo in cui controlliamo noi stessi; una competenza sociale, legata al modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri. Entrambe le competenze sono caratterizzate da abilità specifiche. In particolare, alla base delle competenze personali vi è la consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione; alla base delle competenze sociali troviamo, invece, l'empatia e le abilità nelle relazioni interpersonali. Quanto più il lavoro è complesso, tanto più è importante possedere l'intelligenza emotiva, e visto che viviamo in un'epoca in cui le prospettive future di ciascuno dipendono sempre più dalla capacità di gestire in modo ottimale se stessi e le proprie relazioni, lo sviluppo dell'intelligenza emotiva diventa indispensabile¹⁷.

¹⁷ Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

I Parte - Competenze personali

Le competenze personali riguardano quella parte dell'intelligenza emotiva che concerne la conoscenza di se stessi e il modo in cui si riesce a controllare, autovalutare e gestire le proprie emozioni. Le competenze personali sono: Consapevolezza di sé; Padronanza di sé; Motivazione.

2.1 Consapevolezza di sé

La consapevolezza di sé fornisce informazioni sulle percezioni profonde e viscerali, sulle proprie emozioni e sugli effetti che tali emozioni determinano nella vita personale e professionale.

Non esiste una razionalità senza sentimento, ma pensieri e sentimenti sono intrecciati tra di loro. Entrare in sintonia con i propri sentimenti fornisce informazioni decisive per orientarsi nella vita e costituisce la base primaria per sviluppare un pensiero intuitivo. Questa abilità è il nocciolo della consapevolezza di sé - una capacità fondamentale per tre competenze emotive: consapevolezza emotiva, autovalutazione accurata e fiducia in se stessi.

La consapevolezza emotiva rende possibile il riconoscimento degli effetti che le emozioni hanno sulle prestazioni e permette l'utilizzo dei propri valori nel prendere le decisioni. Le persone con questa competenza: conoscono la natura e l'intensità delle proprie emozioni; sono consapevoli del legame tra le proprie emozioni ed il comportamento agito; riconoscono in che misura le proprie emozioni possono influire sulle proprie *performance*; riconoscono i valori e gli obiettivi dai quali si lasciano guidare.

Chi non possiede questa abilità rischia di essere sviato dalle proprie emozioni e di perdere il controllo dei propri sentimenti. Le persone incapaci di conoscere i propri sentimenti sono svantaggiate sia nella vita personale, che in quella lavorativa. La consapevolezza emotiva, infatti, aiuta a gestire adeguatamente le prestazioni di lavoro per mantenersi motivati e per sincronizzarsi con i sentimenti degli altri. Da questa consapevolezza possono scaturire tutta una gamma di abilità sociali quali: l'empatia, la *leadership* e il lavoro in *team*. La consapevolezza emotiva, inoltre, da una profonda consapevolezza di quali sono i valori guida e aiuta a valutare con precisione ciò che si fa e se vale la pena farlo. Fare scelte in armonia

con i propri valori ha un effetto energizzante, massimalizza l'impegno per raggiungere gli obiettivi e minimizza le fonti di disturbo emotivo¹⁸.

L'autovalutazione accurata rende possibile il riconoscimento delle proprie risorse interiori, delle proprie abilità e dei propri limiti. Le persone con questa competenza: riconoscono i propri punti di forza e di debolezza; apprendono dall'esperienza; si aprono a nuove prospettive; dimostrano senso dell'umorismo e capacità di mettersi in discussione.

Essere consapevoli delle proprie debolezze e rendersi aperti ai *feedback* forniti dagli altri, crea le condizioni per un efficace crescita personale e professionale¹⁹.

Gli individui incapaci di riconoscere i propri punti deboli o che snobbano chi cercava di indicarglieli svolgono *performance* mediocri. La loro resistenza a riconoscere i *feedback* forniti implica l'impossibilità di attivare processi di cambiamento.

La tendenza alla negazione è una strategia emotivamente rassicurante che protegge dal disagio associato al riconoscimento della verità, attraverso la minimizzazione dei fatti, l'invenzione di scuse, il filtraggio di informazioni. Molto spesso, quando una persona è vittima di questi meccanismi di difesa è incentivata a tenere sempre gli stessi comportamenti dall'atteggiamento collusivo di quelli che la circondano, generando un effetto a catena che chiude la strada ad un autentico miglioramento. Ciò può avere effetti tanto più gravi quanto più la persona si trova ad un livello di responsabilità più elevata.

Alcuni punti di debolezza che rappresentano una mancata consapevolezza di sé, possono essere così schematizzati: ambizione cieca; obiettivi poco realistici; pressione sugli altri; sete di potere; insaziabile bisogno di riconoscimento; preoccupazione per le apparenze.

¹⁸ Secondo Shoshana Zuboff, psicologa e docente presso la Harvard Business School e promotrice di un programma di riflessione su di sé dal nome Odissea "La gente deve smetterla di pensare ai propri sentimenti come a qualcosa di irrilevante e fonte di confusione e deve invece rendersi conto che essi sono in realtà modelli di reazione altamente differenziati e sfumati, una fonte di informazioni conoscibile...La nostra principale risorsa è l'attenzione. Le sensazioni sono l'interpretazione che il corpo ci offre relativamente a una situazione e insieme a tutto quanto desideriamo sapere su essa" (D. Goleman, 1997)

¹³ Una ricerca condotta su diverse centinaia di manager provenienti da dodici diverse organizzazioni mostra chiaramente quanto affermato. Infatti, i manager che possedevano la capacità di evidenziare i propri punti deboli e quindi capaci di autovalutarsi, erano gli stessi manager che svolgevano performance superiori. La consapevolezza dei propri limiti indicava la strada al miglioramento o la scelta di lavorare con altri che erano in possesso di capacità in cui erano carenti. (D. Goleman, 1997)

E' chiaro che la consapevolezza di sé è un prezioso strumento di cambiamento, soprattutto se l'esigenza di cambiare è in linea con i propri obiettivi, con la propria missione o i propri valori fondamentali.

La fiducia in se stessi rende consapevoli del proprio valore e delle proprie capacità. Le persone con questa competenza: mostrano sicurezza; portano avanti le proprie opinioni anche se impopolari; sono capaci di prendere decisioni sensate nonostante incertezze e pressioni. Esiste uno stretto legame fra conoscenza di sé e fiducia in se stessi. Ciascuno di noi ha una mappa interiore delle proprie inclinazioni, abilità, carenze. Chi possiede tale competenza si sente catalizzatore ed è capace di promuovere progetti e animare persone. Da questa posizione di forza interiore, costoro riescono meglio di altri a giustificare le proprie decisioni senza farsi turbare dall'opposizione e senza assumere atteggiamenti arroganti o tentennare una volta presa la decisione. Non tutte le persone sono dotate di questa competenza, ma la consapevolezza di questo punto debole può essere superata attraverso sforzi sistematici volti al cambiamento. Strettamente collegata alla fiducia in se stessi c'è la *self efficacy*, ossia il nutrire un giudizio positivo sulla propria capacità di prestazione. Per garantire una prestazione ottimale, quindi non bastano le sole capacità ma, per usarle al meglio, occorre anche credere in esse. La fiducia in se stessi aumenta le ispirazioni dell'individuo, mentre chi non la possiede è mortificato dal dubbio e conferma la propria sensazione di incompetenza ad ogni insuccesso. La fiducia in se stessi non deve essere confusa né con l'impulsività, né con l'arroganza, soprattutto se la persona che ne è dotata manca di capacità sociali. Per questa ragione la mancanza di autoconsapevolezza ostacola una realistica fiducia in se stessi²⁰.

2.2 Padronanza di sé

La padronanza di sé comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse.

Controllarsi emotivamente, tuttavia, non vuol dire soffocare i sentimenti e la spontaneità, ma implica la possibilità di scegliere come esprimere i propri sentimenti.

²⁰ Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

La padronanza di sé si realizza attraverso cinque competenze emotive: autocontrollo, fidezza e coscienziosità, innovazione ed adattabilità.

L'autocontrollo permette di tenere a bada le emozioni e gli impulsi negativi.

Le persone con questa competenza: padroneggiano i propri sentimenti e le proprie emozioni angosciose; mostrano calma, positività e imperturbabilità anche nei momenti difficili; mantengono la concentrazione anche sotto stress.

Questa competenza è molto utile nell'interazioni sociali, in quanto permette di gestire ottimamente con una persona ostile senza dare sferzate di rimando. E' per questo motivo che i tutori della legge americani prima di essere iniziati alla professione vengono formati all'uso di questa competenza emotiva. I poliziotti vengono anche addestrati ad un attento utilizzo della forza in modo da renderla proporzionata alle circostanze.

Un altro esempio concreto di autocontrollo è la capacità di gestire il proprio tempo e di saper riconoscere, in un programma quotidiano, quali siano le questioni più importanti e quali, invece possono essere affrontate in un secondo momento²¹.

Il fatto di essere imperturbabili, non vuol dire necessariamente che il problema sia risolto. Bisogna essere capaci di controllare i sentimenti che fremono dentro, altrimenti si rischia un'implosione emotiva.

La fidezza e coscienziosità si esprime attraverso la responsabilità ad adempiere ai propri obblighi e il mostrare integrità.

Le persone con queste competenze: sono eticamente irreprensibili; sono affidabili ed autentiche e costruiscono intorno a sé un clima di fiducia; ammettono i propri errori; si ribellano alla mancanza di eticità degli altri; sanno dar voce alle posizioni impopolari; mantengono le promesse e gli impegni presi; si ritengono responsabili del raggiungimento degli obiettivi; sono organizzate e attente al proprio lavoro.

Gli individui che hanno la capacità di realizzare prestazioni eccellenti sanno che sul lavoro la fidezza si traduce nel fare il modo che le persone conoscano i loro valori, principi,

²¹ L'incapacità di controllare le proprie emozioni può avere effetti collaterali sullo stato di salute tali da abbassare anche l'efficacia del sistema immunitario. Un primo passo per imparare a controllare le proprie emozioni può essere l'allenamento a riconoscerle, infatti, tanto più accuratamente si riuscirà a monitorare i propri problemi emotivi, tanto meglio si riuscirà a controllare gli stati d'animo negativi. (Goleman D.,1997)

intenzioni e sentimenti ed agire in modo coerente con essi in tutte le situazioni. La credibilità scaturisce dall'integrità.

I segni della coscienziosità quali: l'essere puntuali, aiutare i nuovi arrivati, dare informazioni a coloro che sono stati assenti, prendersi le proprie responsabilità, fanno di queste persone gli individui più stimati e più ricercati in tutte le aziende. Tuttavia in assenza di empatia o di abilità sociali, la coscienziosità può essere anche fonte di problemi. Infatti poiché le persone coscienziose pretendono molto da se stesse, possono giudicare gli altri in base ai propri *standard* e diventare molto critiche se tali *standard* non vengono raggiunti.

Innovazione e adattabilità sono due competenze che permettono di essere aperti a idee e approcci nuovi, rispondendo in modo flessibile ai cambiamenti.

Le persone con questa competenza: ricercano nuove idee attingendo dalle fonti più disparate; stimano soluzioni originali; producono idee originali; assumono nuove prospettive; gestiscono senza difficoltà molteplici richieste, priorità in evoluzione e rapidi cambiamenti; interpretano gli eventi in modo flessibile.

E' molto importante che i vertici delle aziende abbiano tali competenze in modo da poter leggere i segnali deboli e gestire informazioni nuove, anche sgradevoli, sull'imminente cambiamento. Le persone che mancano della capacità di adattarsi sono dominate dalla paura, dall'ansia e da un profondo personale sconforto nei confronti di possibili cambiamenti. Tali sensazioni rendono impossibile la raccolta delle informazioni di contesto che potrebbero essere sfruttate per trasformare il cambiamento in opportunità.

L'adattabilità permette di controllare la paura del nuovo e percepire molteplici prospettive sugli eventi. Questa flessibilità dipende, a sua volta, da un talento emotivo: l'abilità di sentirsi a proprio agio nelle situazioni ambigue e di restare calmi di fronte a svolte impreviste.

L'apertura al cambiamento si lega con un'altra competenza, sempre più apprezzata in questi tempi turbolenti: l'innovazione. Nel contesto lavorativo, l'impulso all'innovazione viene guidato dal trarre piacere nell'originalità. Chi possiede questa capacità identifica velocemente i problemi chiave ed è in grado di semplificare nodi di complessità apparentemente insopportabile.

L'azione innovativa è, al tempo stesso, cognitiva ed emotiva. Infatti, avere un'intuizione creativa è un atto cognitivo, ma comprenderne il suo valore, alimentarla e seguirla fino alla

sua attuazione richiede uno sforzo emotivo importante, come la fiducia in sé stessi, l'iniziativa, la costanza.

2.3 Motivazione

La motivazione comprende tendenze emotive che guidano e aiutano il raggiungimento degli obiettivi.

La motivazione raggiunge i suoi livelli più alti, quando le persone si trovano in uno stato che viene chiamato flusso. Si tratta di uno speciale stato della mente che si crea mentre si lavora e che spinge le persone a svolgere il proprio lavoro al meglio, facendole scivolare in uno stato di concentrazione totale e facendo gestire ogni cosa senza sforzo, in un adattamento continuo alle mutevoli esigenze della situazione.

Il flusso offre un'effettiva alternativa alle idee ampiamente diffuse sui fattori motivanti. Si tratta di un paradosso neurale che permette di essere assorbiti in qualcosa di fortemente impegnativo facendo, tuttavia, lavorare il nostro cervello a un livello di attività che richiede dispendio di energia minimi.

Negli anni lo studio della motivazione e dei fattori che la determinano ha prodotto innumerevole sviluppo di teorie e modelli.

Le più fertili potenzialità di approfondimento e innovazione dei modelli motivazionali appaiono oggi provenire dallo sviluppo di altri temi di crescente interesse, cui è possibile dare conto attraverso l'esame di cinque concetti: *membership*, *involvement*, *commitment*, *engagement* ed *empowerment*²².

Secondo G. Quaglino²³ la motivazione è in primo luogo data dalla disponibilità di ciascuno a investire in azioni (azioni che sono espressione della tensione tra il "fare" della prestazione e o "stare" dell'appartenenza) che a sua volta è misura dell'investimento nella relazione con l'organizzazione e che deriva dal complesso intreccio di significati di cui si impernia il contratto psicologico.

²² ²¹ Quaglino G.P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Edizioni Angelo Guarini e Associati, 1999

La dimensione del contratto psicologico esprime l'accordo di fondo tra individui e organizzazione rispetto alle azioni da intraprendere e le reciproche attese; richieste, mandati. La negoziazione del contratto si sviluppa in termini di opportunità realmente percepite dai soggetti di poter effettivamente scambiare le proprie aspettative di appartenenza con il riconoscimento da parte dell'organizzazione che concede un concreto sostegno alla gratificazione e realizzazione delle istanze motivazionali dei soggetti che ne fanno parte. In questa prospettiva *membership*, *involvement*, *commitment*, *engagement* ed *empowerment* possono rappresentare un *continuum* di altrettante configurazioni del contratto psicologico di crescente investimento motivazionale: un investimento che origina dalla disposizione di appartenere, dalla scelta di essere parte (*la membership*); che cresce attraverso la disponibilità a “implicarsi”²² nelle vicende di lavoro e organizzative, ad avere in esse parte attiva (*l'involvement*); che si rafforza nella determinazione a fare congiuntamente la propria parte, a identificare il proprio interesse nell'interesse dell'organizzazione, il proprio vantaggio a vantaggio dell'organizzazione (*il commitment*); che si consolida nella dedizione dell'impegno, non solo nei confronti dell'organizzazione in generale, ma nei confronti dei singoli interlocutori, proponendosi di essere sempre pienamente presente alla propria parte (*l'engagement*); e che si orienta alla ricerca dell'eccellenza della propria personale efficacia, al pieno sviluppo delle proprie potenzialità condividendo un'identica sfida nella relazione con gli altri a sostenere la loro efficacia e a sviluppare le loro potenzialità (*empowerment*).

Appare chiaro, quindi, come il rapporto con l'organizzazione possa avere un ruolo molto importante sulla motivazione che, tuttavia, l'individuo deve essere disposto a coltivare, a modificare e incrementare.

2.4 Cambiamento personale

Dopo aver analizzato i vari aspetti riguardanti le competenze personali dell'intelligenza emotiva, appare lecito chiedersi se e in che modo è possibile ottenere dei cambiamenti per sviluppare tali competenze e in che modo.

Una persona potrebbe voler sviluppare la propria intelligenza emotiva per tre ragioni. In primo luogo, per migliorare il proprio potenziale di promozione. Questo potrebbe essere

chiamato un obiettivo di carriera e di crescita professionale. In secondo luogo, per diventare una persona migliore. Questo potrebbe essere chiamato un obiettivo di crescita personale. In terzo luogo, per aiutare gli altri a sviluppare la propria intelligenza emotiva o a conseguire uno degli obiettivi sopra menzionati. Rendimento e successo richiedono una buona compatibilità tra individuo, le esigenze di un lavoro o di un ruolo ben specifico, e l'ambiente organizzativo. C'è da considerare, però, che le competenze, anche quelle che vengono empiricamente messe in relazione con una *performance* di rilievo sul lavoro, sono necessarie ma non sufficienti a determinare il rendimento. E' indispensabile conoscere meglio le motivazioni e i valori dell'individuo per capire in che modo il suo sentirsi parte dell'organizzazione e la sua compatibilità con la visione e la cultura della stessa influenzerà il suo desiderio di utilizzare le proprie capacità. Tutto ciò avrà anche un impatto considerevole sul suo desiderio di sviluppare o di migliorare altre competenze.

La maggior parte, se non tutti i cambiamenti comportamentali sono intenzionali. Lo stesso vale per i cambiamenti comportamentali e per l'apprendimento. In questo modo si creano le condizioni per un cambiamento intenzionale di un aspetto reale o ideale (cambiamento autodiretto) e per l'apprendimento autodiretto, ovvero un cambiamento autodiretto nel quale si è consci del cambiamento e nel quale si comprende il processo di cambiamento.

Il processo di cambiamento e di apprendimento autodiretto è stato studiato in ultima analisi da Boyatzis²⁴ e si sviluppa in quattro sezioni. Ogni sezione inizia con un punto di discontinuità, che è una parte del processo che potrebbe non avvenire o che avviene in modo inaspettato.

Il primo punto di discontinuità, nonché il punto di partenza del processo di cambiamento e apprendimento autodiretto è la scoperta di chi si è (io reale) e di chi si vuole essere (io ideale). Non è sempre facile cogliere le istanze del nostro “io ideale” e in genere non si è attenti a comprenderne l'importanza in termini di motivazione intrinseca, ed energia mentale. Molto spesso proviamo a conformarci alle aspettative degli altri a quello che potremmo definire “io

24 La Teoria del cambiamento intenzionale elaborata da Richard E. Boyatzis, psicologo sociale e professore di *organizational behaviour* alla *Case Western Reserve University*, fa chiarezza sui motivi e sulle modalità con cui avviene un cambiamento intenzionale. Con cambiamento intenzionale si intende un cambiamento autodeterminato e durevole nel tempo dei comportamenti, delle abitudini, delle competenze, degli schemi interpretativi, degli stati emotivi o delle percezioni di un individuo (Boyatzis, 2019)

richiesto”, ma se questo non coincide con l'immagine ideale che abbiamo di noi stessi difficilmente si potrà raggiungere un vero cambiamento ed apprendimento.

Le sfide e i percorsi che conducono alla consapevolezza del proprio “io reale” e del proprio “io ideale” sono: basarsi sulle proprie passioni; creare i propri sogni; conoscere se stessi.

Questo percorso può essere intrapreso con successo, se si utilizzano i *feedback* delle persone da cui si è circondati e se ne tiene conto. I *feedback* aiutano ad avere informazioni sul proprio "io reale" e gli danno una convalida consensuale.

Le fonti da cui deriva la comprensione del proprio “io ideale” possono essere *test* ed esercizi in grado di aiutare ad exteriorizzare i sogni, le aspirazioni in relazione al futuro. L'ostacolo potrebbe essere quello di far emergere esclusivamente il futuro più probabile e mettere da parte il futuro desiderato.

Il secondo punto di discontinuità è l'equilibrio tra i punti del nostro “io reale”, che vogliamo mantenere, e quelli che vogliamo modificare, sviluppare ed adattare.

Si tratta di un equilibrio tra mantenimento ed adattamento che presuppone il raggiungimento di un risultato finale ideale o desiderato. Questo risultato finale può racchiudere aspetti dell’“io reale” corrente e aspetti dell’“io ideale” non ancora raggiunto, barcamenandosi contemporaneamente tra presente e futuro.

La terza discontinuità è data dalla decisione di cambiare. Durante questa parte del processo la direzione e l'intenzione dello sforzo di cambiamento vengono articolate e rese esplicite. In questa fase, quindi il principale punto di apprendimento, utile nell'intraprendere il cambiamento autodiretto, è dato dalla creazione di un personale programma di apprendimento.

Spesso però accade che gli individui non siano realmente impegnati nella determinazione e nella pianificazione degli obiettivi a causa dei troppi impegni che devono assolvere. In questo caso l'unica possibilità di realizzare il cambiamento e l'apprendimento autodiretto è data dall'interruzione di alcune attività e fare spazio a nuove cose. Bisogna, inoltre, stare attenti a trovare uno stile di apprendimento che sia coerente con la persona, altrimenti il soggetto rischia di demotivarsi ed interrompe l'attività, decidendo che gli obiettivi non valgono la fatica necessaria per raggiungerli.

La quarta discontinuità e potenziale punto di partenza del cambiamento e dell'apprendimento autodiretto consiste nello sperimentare e nel mettere in pratica i cambiamenti desiderati. In questa fase del processo, il soggetto mette in pratica il nuovo comportamento in contesti reali.

E' molto importante sperimentarsi, altrimenti si potrebbe addirittura pensare di non essere cambiati. La sperimentazione e la pratica risultano più efficaci soprattutto quando il soggetto si sente al sicuro dal punto di vista emotivo e psicologico e non teme la vergogna, l'imbarazzo o il fallimento. Di particolare aiuto, in questa fase, sono le relazioni che si stabiliscono con gli altri che permettono di ricevere *feedback* preziosissimi sui nostri comportamenti e di verificare se tali comportamenti procedono nella direzione voluta.

II Parte - Competenze sociali

Questa seconda parte dell'elaborato considera alcune abilità fondamentali nelle relazioni sociali che ci consentono di gestire efficacemente tutte le nostre interazioni.

2.5 Empatia

L'abilità fondamentale ed essenziale per lo sviluppo della competenza sociale è l'empatia. Carl Rogers, fondatore dell' "Approccio Centrato sulla Persona"²⁵, fu il primo a parlare di empatia. Questo approccio, che nasce come paradigma psicoterapico, trova oggi applicazione in numerosi campi e viene utilizzato anche come metodo per migliorare le relazioni interpersonali di ogni tipo.

L'empatia è il nostro radar sociale. L'essenza dell'empatia sta pertanto nel cogliere quello che gli altri provano senza bisogno che lo esprimano verbalmente. In effetti, è raro che gli altri ci dicano esplicitamente che cosa provano; piuttosto, ce lo comunicano con il tono di voce, l'espressione del volto, o in altri modi non verbali. L'abilità di captare queste comunicazioni impercettibili si fonda su competenze fondamentali, e soprattutto sulla consapevolezza di sé e sull'autocontrollo. Se, infatti, non siamo capaci di percepire i nostri sentimenti o di impedire

²⁵ Rogers C., *Un modo di essere*, Giunti Editore, 2012

che essi ci sommergano, non avremo alcuna speranza di entrare in contatto con gli stati d'animo degli altri. Se non si è consapevoli di se stessi come si può riuscire ad esserlo dei sentimenti degli altri? In breve, per comprendere gli stati emotivi di chi ci è di fronte bisognerebbe innanzitutto sviluppare la congruenza, o stato di accordo interno, che consiste nella specifica capacità per chi ascolta di saper prestare attenzione e riconoscere, mentre l'altro ci parla, le proprie emozioni. Questo significa essere in contatto con i propri sentimenti. Al contrario, essere sordi emotivamente si traduce nella goffaggine sociale, che può derivare da un'errata interpretazione dei sentimenti, da una ottusità meccanica e desintonizzata, o dall'indifferenza che può distruggere un rapporto. Una delle possibili forme assunte dalla mancanza di empatia è quella di interagire con gli altri, considerandoli presuntuosamente sempre uguali a noi, o etichettandoli secondo degli stereotipi, invece di rispettarli come gli individui unici che sono. Ad un livello minimo, l'empatia implica la capacità di leggere le emozioni altrui; a un livello superiore, essa comporta la percezione e la reazione alle preoccupazioni o ai sentimenti non verbalizzati dell'altro. Al massimo livello, l'empatia coincide con la comprensione dei problemi e delle preoccupazioni che stanno dietro ai sentimenti dell'interlocutore.²⁶

Quando vediamo un volto felice (o arrabbiato), esso evoca in noi, per quanto impercettibilmente, l'emozione corrispondente. In questo modo sperimentiamo una sintonia emotiva. Ma la nostra abilità di usare questa capacità può essere anche appresa. Gli individui, infatti, sono in grado di sviluppare in diversa misura le capacità fondamentali della competenza sociale, tutte caratterizzate dall'avere un'unica matrice di base: l'empatia.

L'empatia è dunque legata a diverse qualità: comprensione degli altri, ovvero percepire i sentimenti e le prospettive degli altri e nutrire un attivo interesse per le loro preoccupazioni; assistenza, ovvero saper anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente; valorizzazione degli altri, ovvero percepire le esigenze di crescita degli altri e dar rilievo alle loro abilità; far leva sulla diversità, ovvero coltivare le opportunità attraverso la diversità delle persone.

Analizziamo ora più da vicino le competenze fortemente legate all'empatia.

²⁶ Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

2.5.1 La capacità di comprendere gli altri

Le persone capaci di comprendere gli altri hanno buone capacità di ascolto, mostrano sensibilità, sono attente alle circostanze e comprendono le prospettive altrui; aiutano gli altri basandosi sulla comprensione dei loro sentimenti e delle loro esigenze. In questi soggetti l'empatia è molto forte e diventa essenziale come sistema che accompagna le azioni, creando le condizioni per realizzare prestazioni superiori.

Da quando l'empatia è approdata nelle organizzazioni, nei Dipartimenti di Ricerca e Sviluppo, si *parla di* progettazione empatica, ovvero la capacità di comprendere a fondo le esigenze dei clienti, sviluppando un prodotto che soddisfi le loro esigenze.²⁷

Oltre a mettersi nei panni degli altri, chi ha capacità empatica ha sviluppato l'arte di ascoltare. Ascoltare bene è un requisito essenziale per il successo sul posto di lavoro. Coloro che non sanno ascoltare, o che comunque non ascoltano, danno l'impressione di essere indifferenti o non interessati, il che a sua volta rende gli altri meno comunicativi.

Ascoltare bene e in profondità significa andare oltre quel che l'altro dice, facendo domande e parafrasando con le proprie parole ciò che si è ascoltato per assicurarsi di averlo capito. Questa forma di ascolto può essere definita ascolto "attivo"²⁸.

Un ulteriore forma di ascolto è l'ascolto "passivo". Questo si avvale soprattutto della comunicazione non verbale ed è caratterizzato dall'abilità di mostrare attenzione anche stando in silenzio.

Alcune persone che sembrano mancare di empatia possono assumere questo atteggiamento nel contesto di una strategia intenzionale; costoro probabilmente evitano l'empatia per mantenere una linea dura e resistere all'impulso di aiutare gli altri. Purché misurato, nell'ambiente di lavoro questo atteggiamento non è necessariamente negativo. Se le persone si identificano troppo nelle esigenze di qualcuno è più facile che si spingano all'estremo per aiutarlo, anche nel caso in cui quella decisione metta a rischio il bene collettivo. Bisogna poi stare attenti a non imbattersi nella politica dell'empatia.

Di solito, infatti, ci si aspetta che a percepire i sentimenti dell'altro sia chi ha poco potere, mentre chi lo detiene si sente meno obbligato a ricambiare la sensibilità. In altre parole, la

²⁷ Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

²⁸ Trevisani D., *Ascolto attivo ed empatia: I segreti di una comunicazione efficace*, Franco Angeli, 2019

studiata mancanza di empatia è un modo con il quale chi ha il potere può tacitamente affermare la propria autorità. Tuttavia considerare genericamente chi detiene il potere come una persona non empatica rischia di essere una lettura superficiale basata su preconcetti e pregiudizi, che non aiuta a sviluppare la capacità di leggere obiettivamente la realtà del comportamento umano.

L'empatia è, quindi, una questione estremamente importante nel mondo del lavoro. Ad esempio, nelle relazioni di affari, comprendere come si sentono gli interlocutori non porta a concedere loro ciò che vogliono, ma a un negoziato e a una gestione dell'interazione più abili. Di conseguenza, probabilmente è possibile prendere decisioni difficili generando meno risentimento e malanimo.

2.5.2 La valorizzazione degli altri.

Una seconda capacità legata all'empatia è la valorizzazione degli altri.

Le persone con questa competenza percepiscono le esigenze di crescita degli altri e danno rilievo alle loro abilità; riconoscono e premiano i punti di forza, i risultati e lo sviluppo degli altri; offrono utili *feedback* e identificano ciò di cui le persone hanno bisogno per il loro sviluppo, fanno da mentori; offrono una guida tempestiva e assegnano compiti che stimolano e accrescono le abilità di una persona.

Al cuore della capacità di guidare e valorizzare gli altri c'è l'atto del consigliare, che a sua volta s'impenna sull'empatia e sulla capacità di non concentrarsi sui propri sentimenti ma di dividerli con gli altri. Nelle aziende, siano esse private o pubbliche, *profit* o non *profit*, la presenza di brave guide e formatori aiuta i dipendenti a dare prestazioni migliori, aumenta la lealtà e la soddisfazione sul lavoro, e porta a promozioni, aumenti salariali e ad un più basso tasso di *turnover*. Da sempre l'immagine *standard* della figura-guida o del mentore è quella di una mano esperta che aiuta una persona più giovane con la quale ha un rapporto privilegiato. D'altra parte, chi ha la dote di saper aiutare gli altri può farlo con chiunque - anche con dei superiori. La guida diretta dal basso verso l'alto - aiutare un superiore a fare un lavoro migliore - fa parte di quest'arte. Il problema è che spesso, per stupidi preconcetti o per forti attaccamenti alla propria posizione, chi ricopre un ruolo superiore al nostro difficilmente si

lascia aiutare, interpretando in modo errato il gesto di aiuto, che viene letto sempre, o quasi sempre, con un secondo fine.

In generale, la guida davvero efficace fornisce, insieme a un *feedback* utile per correggersi, informazioni specifiche, comunicando al tempo stesso un'aspettativa ottimista sulle capacità di migliorare dell'individuo. Quando le organizzazioni privano i propri dipendenti di informazioni specifiche legate al loro lavoro, possono inconsapevolmente inibire la loro prestazione. D'altro canto bisogna stare attenti a che un *feedback* brutale non sia in realtà una copertura per una semplice aggressione competitiva, un attacco mascherato da un desiderio di aiutare. Un modo intelligente di offrire la propria guida agli altri è, per esempio esprimere la propria aspettativa ottimista lasciando che i dipendenti siano responsabili nello stabilire i propri obiettivi - invece di dettare dall'alto i termini e i modi del loro sviluppo.²⁹

2.5.3 L'assistenza ai clienti

Una terza capacità legata all'empatia è l'assistenza ai clienti. Le persone con questa competenza comprendono le esigenze del cliente trovando servizi e prodotti idonei a soddisfarle; cercano il modo di aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente; offrono volentieri l'assistenza appropriata; capisco la prospettiva del cliente e agiscono come consiglieri di fiducia.

Il concetto alla base di questo atteggiamento è che oggi "non c'è quantità senza la qualità". Per brillare nell'assistenza occorre monitorare la soddisfazione dei propri clienti, senza aspettare di sentirli lamentare ma offrendo loro spontaneamente informazioni che potrebbero tornargli utili senza finalizzare quel gesto a un immediato tornaconto. Questo getta le basi per una relazione di fiducia, in cui il cliente o il collega si sentirà bene e comincerà a vedere l'altro come una fonte - utile e attendibile - di informazioni; in tal modo la relazione sarà elevata al di sopra del normale rapporto fra compratore e venditore. Questo comportamento, naturalmente richiede empatia. Quando un venditore assume troppo il controllo può suscitare del risentimento. Gli operatori di successo, invece, sembrano empatizzare fin dall'inizio dell'interazione percependo il punto di vista del compratore e - mentre l'interazione procede -

²⁹ Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

si sintonizzano con grande precisione sui desideri dell'altro, ad esempio notando segni di disagio in reazione a un suggerimento ed esprimendo un'empatica preoccupazione prima di proseguire³⁰.

Le peggiori manifestazioni dell'incapacità di assistenza ai clienti, invece, includono un atteggiamento mentale del tipo "noi contro loro", nel quale il cliente viene visto come una sorta di nemico o come qualcuno da manipolare. Questo atteggiamento ostacola l'efficienza dei venditori, che non capiscono davvero il cliente.

2.5.4 Far leva sulla diversità

Altra caratteristica dell'essere empatici e del riuscire ad interagire con chiunque è la capacità di far leva sulla diversità. Le persone con questa competenza rispettano le persone in quanto tali (seppur diverse da loro), relazionandosi in maniera positiva con loro; vedono la differenza come un'opportunità; creando ambienti favorevoli al confronto, in cui pregiudizio e l'intolleranza fanno fatica ad emergere.

Il potere distruttivo degli stereotipi è stato oggetto di studi da parte di Claude Steele³¹, psicologo presso l'Università di Stanford. Da questi studi emerse che gli stereotipi possono arrestare la prestazione lavorativa. Per avere successo sul lavoro, le risorse umane devono sentirsi apprezzate, accettate ed integrate nell'organizzazione.

Quando gli stereotipi negativi minano questi assunti, possono ostacolare la prestazione. Il test messo a punto da Steele coinvolse studenti di college, molto bravi in matematica. I partecipanti furono divisi in due gruppi. Ai membri del primo fu detto che il *test* solitamente dimostrava delle differenze di abilità fra uomini e donne, agli altri non fu detto nulla. Il rendimento delle donne risultò apprezzabilmente inferiore a quello degli uomini, ma solo nel caso fosse stato detto loro che il test era sensibile alle differenze di genere. D'altro canto, le

³⁰ Peter Druker, un attento studioso dei problemi organizzativi e del lavoro, afferma che lo scopo non è tanto quello di chiudere una vendita, ma piuttosto quello *di farsi, e poi di conservarsi, un cliente* (Druker, 2016)

³¹ Steele C., *Whistling Vivaldi – How Stereotypes Affect Us and What We Can Do How Stereotypes Affect Us and What We Can Do*, HOLPLI, 2011 in Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

donne alle quali non erano state menzionate questioni di genere diedero prestazioni buone esattamente come quelle degli uomini. Questi risultati ottenuti da Steele dimostrano in modo drammatico quale effetto potente possa avere anche solo il suggerire uno stereotipo. L'ansia innescata dallo stereotipo minaccioso, infatti, comprometteva il rendimento di quelle studentesse.

È importante, invece, comprendere che nella diversità c'è forza e questo rende sempre più necessaria la capacità di trarre vantaggio da essa.

La sempre maggior varietà di persone che lavorano in organizzazioni di ogni genere esige una più profonda consapevolezza delle sottili distorsioni che stereotipi e pregiudizi immettono nelle relazioni di lavoro. I dirigenti capaci di prestazioni superiori si distinguono da quelli mediocri poiché sono in grado di interpretare le persone senza rimanere vittime delle distorsioni derivanti dagli stereotipi.

In genere si hanno delle difficoltà a interpretare gli impercettibili segnali non verbali dell'emozione in chi appartiene a gruppi molto diversi dal nostro, indipendentemente dal fatto che la differenza stia nel genere, nella razza, nella nazionalità o nell'etnia.

Oltre all'assoluto rifiuto dell'intolleranza, la capacità di trarre vantaggio dalla diversità ruota attorno a tre abilità: saper andare d'accordo con persone diverse da noi; apprezzare il modo di operare unico degli altri; cogliere ogni occasione di lavoro potenzialmente offerta da questi approcci unici.

Questi principi indicano la via per arrivare a quelli che possono essere i potenziali benefici derivanti dal saper trarre vantaggio dalla diversità: maggiori profitti, come pure un aumento dell'apprendimento, della flessibilità e del rapido adattamento dell'organizzazione ai mercati mutevoli³².

³² Come sostengono David Thomas e Robin Ely in un articolo della Harvard Business Review, le persone diverse "portano conoscenze e prospettive differenti, importanti e competitivamente rilevanti sul modo in cui effettivamente *svolgere il lavoro* - come progettare processi, raggiungere obiettivi, inquadrare compiti, creare gruppi efficaci, comunicare idee ed esercitare la loro leadership". E questa conoscenza può migliorare radicalmente un'organizzazione. Quando, infatti, i leader delle organizzazioni apprezzano le intuizioni offerte da persone provenienti da sfondi diversi, ciò può portare a un apprendimento collettivo che aumenta la competitività (Goleman, 2000)

²⁵ "Quando, in uno studio sull'umore condotto su volontari, tre estranei sedevano tranquillamente insieme per un paio di minuti, nell'arco di quel breve periodo la persona emotivamente più espressiva riusciva a trasmettere il proprio umore alle altre due. In ogni seduta, lo stato d'animo col quale l'individuo più espressivo era entrato nella stanza era anche quello con il quale si ritrovavano gli altri due all'uscita - indipendentemente dal fatto che si trattasse di felicità, noia, ansia o collera. In breve, le emozioni sono contagiose." (D. Goleman 2000)

2.6 Abilità sociali

Le abilità sociali, proprie della più ampia competenza sociale, sono intese essenzialmente come il saper guidare ad arte le emozioni di un'altra persona. Queste abilità sono alla base di diverse competenze. Esse includono: influenza, ovvero adoperare tattiche di persuasione efficaci; comunicazione, ovvero inviare messaggi chiari e convincenti; gestione del conflitto, ovvero negoziare e risolvere i conflitti; *leadership*, ovvero ispirare e guidare gli altri; catalizzare il cambiamento, ovvero innescare, promuovere o guidare il cambiamento; costruzione di legami, ovvero favorire e alimentare relazioni utili

Andiamo ora ad analizzare una per una queste diverse competenze, che si presentano come capacità indipendenti (ognuna di esse dà un contributo esclusivo alla prestazione), ma che sono allo stesso tempo fortemente interdipendenti, in quanto ciascuna di tali competenze, in una certa misura, attinge da altre, stabilendo numerose interazioni ed interdipendenze. Se un individuo è privo di abilità sociali, infatti, non riuscirà a ispirare gli altri o a persuadere, né ad assumersi la *leadership* di un *team* catalizzando il cambiamento.

2.6.1 Influenza

Le persone con questa competenza, generalmente, sono abili nell'arte della persuasione e capaci di adeguare il proprio approccio in modo da interessare l'ascoltatore. Inoltre usano strategie complesse, come l'influenza indiretta, per costruire intorno a sé consenso e appoggio ed orchestrano eventi di grande impatto per far centro. Inoltre la capacità di influenzare è spesso legata alla *leadership* ed è presente in individui con forte orientamento al potere.

Al livello più basilare, l'influenza e la persuasione si poggiano sulla capacità di risvegliare emozioni specifiche negli altri indipendentemente dalle motivazioni che spingono ad agire tale capacità.

Le persone abili nell'arte dell'influenza sanno percepire o addirittura anticipare la reazione degli altri al proprio messaggio, e riescono a portare tutti verso l'obiettivo desiderato. Questa competenza emotiva emerge sempre più spesso come carattere distintivo degli individui eccellenti, soprattutto fra i supervisori e i dirigenti.

Ciò che è necessario nelle abilità sociali è prima di tutto saper costruire il rapporto. L'empatia è una competenza fondamentale ai fini dell'arte dell'influenza; è impossibile avere un impatto positivo sugli altri se prima non percepiamo come si sentono e non comprendiamo la loro posizione. Le persone incapaci di leggere gli indizi emozionali e inette nelle interazioni sociali lasciano anche molto a desiderare per quanto riguarda l'influenza.

Il primo passo per essere influenti, quindi, è quello di saper costruire un rapporto e di non trascurare mai i bisogni e i desideri degli individui, identificando un legame o interessi in comune, che possono fare da collante.

L'annuncio della variazione di un Direttore Generale che è stato sempre invisibile ai dipendenti, può avere un potere persuasivo meno immediato dello stesso messaggio emesso da qualcuno con cui i dipendenti abbiano un contatto quotidiano. Da tale osservazione si può trarre spunto per evidenziare che per promuovere il cambiamento in organizzazioni molto grandi è consigliabile servirsi di *leader* locali, ovvero persone all'interno di un gruppo di lavoro che tutti conoscono, amano e rispettano.³³

2.6.2 Comunicazione

La seconda competenza propria delle abilità sociali è la comunicazione. Le persone dotate di questa competenza si sintonizzano emotivamente con gli altri; stimolano un'atmosfera di aperta comunicazione, essendo recettivi sia alle buone come alle cattive notizie; ascoltano attentamente; cercano comprensione reciproca; condividono le informazioni.

Creare un'atmosfera di apertura non è un gesto trascurabile ed essere un *manager* comunicativo genera un fattore peculiare che divide gli individui che eccellono da quelli mediocri.³⁴

Aiuta la comunicazione inoltre saper mantenere la calma. Se cominciamo una conversazione mentre siamo distolti da uno stato d'animo invasivo, l'altro probabilmente ci percepisce poco disponibile o, per usare la definizione del sociologo Irving Goffman,

³³ Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

³⁴ Daniel Goleman da alcune ricerche svolte in diversi ambienti lavorativi rileva, che la comune lamentela dei lavoratori americani è di avere scarse comunicazioni con il management: due terzi di essi, infatti, sostengono che ciò impedisce loro di dare il meglio sul lavoro (Goleman, 2000)

"assenti"³⁵ - ossia impegnati nella conversazione soltanto in superficie, mentre siamo ovviamente distratti.

La capacità di stare calmi ci aiuta ad accantonare, momentaneamente, conservando flessibilità delle nostre risposte emotive .

Bisogna però tenere presente che essere socialmente espansivi ed estroversi non è di per se una garanzia di abilità nella comunicazione.

Ciò che in una cultura costituisce una comunicazione efficace, ad esempio, può fallire miseramente in un'altra. Essere comunicativi, infatti, vuol dire anche sapersi adattare ai diversi codici che regolano la comunicazione dei singoli individui come di intere culture.

2.6.3. Gestione dei conflitti

La terza competenza delle abilità sociali riguarda la gestione del conflitto. Le persone con questa competenza sanno guidare persone difficili e gestire situazioni cariche di tensione con tatto e diplomazia; individuano il potenziale conflitto, portano alla luce i motivi del disaccordo e contribuiscono a smorzare i toni. Inoltre, incoraggiano un dibattito e una discussione aperta e trovano soluzioni in cui entrambe le parti credono.

I risolutori di conflitti hanno la capacità di individuare il problema prima degli altri in modo da mettere in campo preventivamente le misure necessarie per tranquillizzare le persone coinvolte. Questa abilità permette di percepire quali punti contano di più per la controparte in modo da concederli, premendo per ottenerne a loro volta su condizioni che non abbiano lo stesso peso emotivo: coloro che sanno risolvere il conflitto e prevenire i problemi appartengono a quel genere di pacificatori vitali per qualsiasi organizzazione.

Essendo la risoluzione di un conflitto attraverso il negoziato un esercizio collettivo di risoluzione di problemi, può essere considerato un'avventura cooperativa oltre che competitiva.

³⁵ Goffman citava come esempi principali di individui assenti le persone affette da malattie mentali, che mostrano i propri stati d'animo provati in spazi pubblici. Erving Goffman, *Behavior in Public Places*, Free Press, 1963 in Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

2.6.4 Leadership

Ulteriore competenza che indica abilità sociale è la *leadership*, ossia la capacità di ispirare e guidare individui o gruppi. Gli individui che dimostrano di possedere questa capacità sono anche abili nel guidare il cambiamento e nel costruire legami.

Le persone con questa competenza stimolano entusiasmo per un progetto comune, assumono la guida del gruppo, guidano la loro prestazione gli altri pur ritenendoli responsabili.

L'arte della *leadership* sta nel modo in cui una persona realizza i cambiamenti, non solo nel cambiamento in sé per sé. L'artista della *leadership* è sintonizzato sulle impercettibili correnti sotterranee di emozioni che percorrono un gruppo, e sa leggere l'impatto che le proprie emozioni hanno su di esse. Uno dei modi in cui i *leader* affermano la propria credibilità è percependo questi sentimenti collettivi non verbalizzati ed esprimendoli per conto del gruppo, o comunque agendo in un modo tale da dimostrare implicitamente che essi sono stati compresi. In questo senso il *leader* è uno specchio, che riflette al gruppo la propria esperienza. Il *leader* è però anche una fonte chiave del tono emotivo dell'organizzazione. L'entusiasmo che emana da un *leader* può spingere un intero gruppo in quella direzione³⁶. In generale, il carisma emotivo dipende da tre fattori: sperimentare emozioni potenti; essere in grado di dar loro voce energicamente; funzionare, rispetto alle emozioni, più come una trasmittente che come una ricevente.

La capacità di trasmettere emozioni in modo convincente, col cuore, richiede che il *leader* sia emotivamente sincero sul messaggio che emette. I *leader* manipolativi possono riuscire a simulare per un po', ma convincono meno facilmente gli altri della propria sincerità.

³⁶ Come ha detto Birgitta Wistrund, direttrice generale di una compagnia svedese, "esercitare la leadership significa infondere energia". Questa trasmissione di energia emotiva consente ai leader di essere i timonieri di un'organizzazione, stabilendone la rotta e la direzione. L'abilità dei leader nell'ottenere dalle persone accettazione, si impernia sul modo in cui le emozioni fluiscono nel gruppo. In un team, ad esempio, le emozioni si propagano a partire dalla persona più espressiva. Ma questa abilità di trasmettere emozioni è amplificata in chi detiene il potere, dal momento che i membri di un team passano più tempo a osservare il proprio leader che chiunque altro. Questa attenzione amplifica l'impatto esercitato sul gruppo dallo stato d'animo del leader. Non solo le persone prestano più attenzione ai leader, ma tendono anche ad imitarli. La facilità con cui le emozioni si propagano da un leader ai membri del gruppo ha anche un aspetto negativo. Infatti una leadership brutale, arrogante o arbitraria ha il potere di demoralizzare l'intero gruppo, in quanto con le sue emozioni negative un leader è in grado di indebolire l'energia degli altri rendendoli ansiosi, depressi o rabbiosi. In Goleman D. *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

Il compito del *leader* attinge infatti da un'ampia gamma di capacità personali in grado di stimolare l'immaginazione delle persone e di ispirarle ad avanzare nella direzione desiderata. Per motivare e guidare gli altri, ci vuole qualcosa di più del semplice potere. E' importante pertanto comprendere che la *leadership* matura è caratterizzata soprattutto dalla capacità di tenere sotto controllo la grossolana, sfrenata brama di potere. Nei dirigenti migliori, l'ambizione personale è tenuta a bada da un forte autocontrollo, e viene concentrata verso obiettivi collettivi.

Tuttavia l'arte della *leadership* implica anche che si sappia quando essere fermi e severi - ad esempio per affrontare qualcuno in modo diretto relativamente alle sue cadute di prestazione — e quando assumere modi più democratici e meno diretti per guidare o influenzare gli altri.

La *leadership* richiede che si prendano decisioni difficili: qualcuno deve pure dire agli altri che cosa fare, vincolarli ai loro obblighi ed essere esplicito sulle conseguenze.

Un comune difetto di *leader* mediocri è l'incapacità, quando occorre, di imporsi con la dovuta energia. Uno degli elementi che ostacolano questa sicurezza di sé è la passività — ad esempio quando ci si preoccupa più di ispirare simpatia che non di ottenere un lavoro ben fatto, e quindi si tollerano prestazioni scadenti invece di opporsi ad esse.

In questo contesto l'incompetenza si dimostra in una debolezza comune come il non essere capaci di assumere la guida di una riunione, lasciando che essa vada disordinatamente alla deriva invece di orientarla verso i punti-chiave dell'ordine del giorno.

Un altro sintomo di una carenza nella *leadership* è l'incapacità di essere chiari e fermi. Un segno distintivo di un *leader* sicuro di sé, infatti, è la sua capacità di dire no con fermezza e in modo definitivo. Inoltre, un buon *leader* è in grado di costruire un'aspettativa intorno a *standard* di prestazione o di qualità elevati e insistere affinché vengano soddisfatti, se necessario anche monitorando pubblicamente la prestazione e dando *feedback* costruttivi se si hanno *performance* deludenti.

L'affiorare di tali *leader* virtuali sta diventando una modalità di operazione *standard* nel campo dell'alta tecnologia, dove individui molto giovani possono essere particolarmente preparati per quanto riguarda aree emergenti di *expertise*.

Nel clima aziendale degli ultimi anni, infatti, tutte le strutture statiche sono superate, così come l'età del *leader* non è più un indice stabilito. Quello che, infatti, oggi contraddistingue un vero *leader* è, tra le altre cose, la sua capacità di guidare il cambiamento.

2.6.5 Catalizzare il cambiamento

Le persone che riescono a catalizzare il cambiamento, sono persone che in genere riconoscono la necessità di cambiare e di rimuovere barriere, mettendo in discussione lo *status quo* per richiamare l'attenzione sul bisogno di cambiare. Inoltre, difendono il cambiamento, arruolando altri che lo perseguono, e spesso esemplificano il cambiamento che si aspettano dagli altri³⁷.

Negli anni duemila, l'accelerazione del cambiamento ha fatto dell'abilità di orientarlo una competenza nuova di importanza crescente. Nei primi studi condotti negli anni Settanta e Ottanta, la capacità di catalizzare il cambiamento non era una qualità particolarmente apprezzata. Ma con l'approssimarsi al nuovo millennio, le compagnie che puntano su chi sappia guidare il cambiamento sono sempre più numerose.

Ma quali sono le caratteristiche che fanno di qualcuno un efficace catalizzatore del cambiamento?

I *leader* del cambiamento più efficienti, oltre ad un elevato livello di fiducia in se stessi, hanno anche capacità di influenza, impegno, motivazione, iniziativa, ottimismo e istinto per la politica dell'organizzazione.

I *leader* del cambiamento non sono necessariamente innovatori; sebbene riconoscano il valore di una nuova idea o di un nuovo modo di fare le cose, spesso non sono le stesse persone dalle quali è scaturita l'innovazione. Affinché le organizzazioni cavalchino le onde del cambiamento il *manager* tradizionale non è la persona giusta. In tempi di trasformazione, occorre un *leader* carismatico, una figura ispiratrice.

Il modello della "*leadership* della trasformazione"³⁷ va oltre il *management* tradizionale; con il semplice entusiasmo che ispirano, questi *leader* sanno risvegliare gli altri. Essi non danno ordini, non dirigono - ispirano.

³⁷ Goleman D. *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

A differenza di stili di *leadership* più tradizionali - nei quali i *leader* usano grafiche *standard* come denaro o promozioni per incoraggiare i propri dipendenti - il *leader* della trasformazione opera su un altro livello; egli mobilita gli altri affinché partecipino al cambiamento dell'organizzazione risvegliando le loro emozioni sul lavoro che stanno facendo. In tal modo, questi *leader* fanno appello alla percezione del significato e ai valori delle persone. Il lavoro diventa una sorta di affermazione morale, una dimostrazione di impegno verso una missione di più ampia portata che consolida la condivisione di un'identità a cui si attribuisce un valore. Per fare questo il *leader* deve esprimere una visione attraente dei nuovi obiettivi dell'organizzazione, anche se gli obiettivi possono essere un poco utopistici.³⁸

2.6.6 Costruire legami

Saper costruire legami è ciò che contraddistingue ulteriormente un *leader* eccellente.

La capacità di costruire legami è la qualità che serve ad alimentare relazioni utili. Le persone con questa competenza coltivano e mantengono estese reti informali, vanno alla ricerca di relazioni mutuamente vantaggiose, stringono rapporti e cercano di trattenere gli altri nel circuito, stringono e conservano amicizie personali fra colleghi di lavoro.

Oggi i legami delle reti - siano essi stabiliti all'antica (faccia a faccia) o attraverso messaggi e-mail - diventano sempre più importanti.

Ciò che consolida un collegamento all'interno di una rete non è tanto la vicinanza fisica (sebbene anch'essa aiuti), quanto piuttosto la vicinanza psicologica. Le persone con le quali andiamo d'accordo, delle quali ci fidiamo e che sentiamo congeniali a noi, sono quelle con cui, nella rete, stabiliamo i legami più forti.

³⁸Goleman D *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

³⁸ Lo studio sulla differenza tra "*management*" e "*leadership*" di John Kotter, esperto di leadership presso la *Harvard Business School*, può aiutare a comprendere meglio ciò che si intende oggi per *leader* della trasformazione. Nella sua accezione dei due termini, "*management*" si riferisce alle modalità grazie alle quali imprese complesse vengono mantenute ordinate, non caotiche e produttive. "*Leadership*", invece, si riferisce alla capacità di pilotare i cambiamenti indotti dalla competitività e dalla precarietà dei tempi. Come afferma Kotter, "la motivazione e l'ispirazione trasmettono energia alle persone, e lo fanno non spingendole nella giusta direzione come se fossero dei meccanismi di controllo, ma soddisfacendo esigenze umane fondamentali quali la realizzazione dei propri obiettivi e il nutrire un senso di appartenenza, un sentimento di controllo sulla propria vita, e la capacità di vivere in armonia con i propri ideali. Questi sentimenti ci toccano nel profondo e suscitano in noi una straordinaria risposta". In Goleman D *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

Le reti istituite dagli individui in grado di costruire legami sono scelte con attenzione, e ogni persona vi viene inclusa in base alla propria di un *expertise* o campo di eccellenza particolari. Questi legami in rete rappresentano la chiave del successo in molti settori nei quali la gente passa più tempo impegnandosi in progetti intensi e di breve durata, e meno tempo in una singola organizzazione. In una realtà così fluida, infatti, con organizzazioni virtuali che si formano per realizzare progetti e si dissolvono non appena essi sono stati ultimati, la chiave del successo non sta tanto nello stabilire per chi avete lavorato, ma con chi - e con chi siete rimasti in contatto. Le reti di contatto sono una sorta di capitale personale. Far bene nelle nostre attività dipende in misura maggiore o minore dal buon funzionamento di una rete di persone.

In questo essere dotati di intelligenza emotiva aiuta molto. Spesso si viene ricontattati non solo per la competenza dimostrata, ma anche per il legame umano che siamo riusciti a stabilire con le persone con cui abbiamo lavorato.

Uno dei vantaggi cui si va incontro nel costruire relazioni è quello di costruire amicizie e sviluppare sentimenti di fiducia che ne derivano. Queste reti strumentali sono verosimilmente distanti dalle amicizie che coltiviamo per divertimento. In questo caso, infatti, la costruzione della relazione ha una motivazione: queste sono amicizie con uno scopo. Le persone abili nel tessere queste reti spesso mescolano la vita privata e quella lavorativa, così che molte, o la maggior parte, delle loro amicizie personali sono strette sul lavoro. Spesso le persone molto impegnate nel lavoro commettono un errore: un'eccessiva gelosia del proprio tempo e dei propri impegni di lavoro, che porta a declinare le richieste d'aiuto e di cooperazione, col risultato di generare risentimento e una rete stentata. D'altra parte, coloro che non sanno mai dire di no ogni volta che qualcuno chiede loro qualcosa rischiano di caricarsi a tal punto che il loro stesso lavoro ne soffre.

Gli individui capaci di prestazioni sorprendenti riescono a trovare un equilibrio fra le priorità del loro lavoro e la possibilità di concedere alcuni favori scelti. In tal modo creano rapporti di amicizia che potrebbero essere utili in futuro. Costruire rapporti di amicizia sul lavoro significa, infatti, creare alleanze e relazioni forti sulle quali poter contare³⁹.

³⁹ Goleman D *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

III CAPITOLO - Il gruppo di lavoro come agente di cambiamento

Fin dalla notte dei tempi, gli esseri umani hanno dato un'importanza primaria al lavoro di squadra e alla cooperazione, acquisendo da queste modalità vantaggi essenziali, in termini di sopravvivenza. Alcuni evoluzionisti ritengono che lo *step* primario che ha garantito lo sviluppo delle capacità interpersonali sia stato quello in cui i nostri antenati scesero dalle cime degli alberi per vivere nella vastità delle savane: una evenienza in cui il coordinamento sociale e la cooperazione nella caccia e nella raccolta dei frutti della terra offrì grandissimi vantaggi competitivi ed abilità fondamentali per la sopravvivenza.

Partendo da questo punto di vista si può affermare che l'elemento-chiave ai fini della sopravvivenza umana non fu la brutalità di individui solitari, ma la collaborazione di un gruppo di individui, che cooperavano uscendo alla ricerca di cibo, nutrendo i bambini e difendendosi dai predatori. E', in effetti, lo stesso Darwin ammise che i membri dei gruppi umani pronti a cooperare al bene comune sopravvivevano meglio e avevano una prole più numerosa di quelli appartenenti a gruppi che badavano solo al proprio interesse, o degli individui solitari che non facevano parte di alcun gruppo⁴⁰.

Tali osservazioni sono applicabili anche nelle aziende moderne. Per quanto ci siano differenze di opinioni significative nelle previsioni relative al futuro delle organizzazioni, gli studiosi sono concordi sul fatto che attraversiamo un periodo turbolento, caratterizzato da cambiamenti costanti, in cui ad essere minacciata è la stessa sopravvivenza delle imprese. Pochi infatti sono riusciti ad evitare le conseguenze della crisi del passato decennio.

La *leadership* organizzativa è stata sfidata a riconsiderare sostanzialmente tutti gli assunti di base relativi al funzionamento delle organizzazioni.

La *vision*, i valori, i processi, le pratiche, le tecnologie e la struttura sono oggetto di analisi e revisione.

Le organizzazioni a rete, le strutture basate sui *team*, le *ragnatele* globali ed i *team* virtuali costituiscono, infatti, i più comuni sostituti della gerarchia e del modello burocratico.

⁴⁰ Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

Per facilitare l'integrazione e lo scambio di competenze, dell'ottimizzazione dei processi e dell'innovazione, con sempre maggior frequenza le aziende utilizzano il gruppo di lavoro come strumento di collegamento tra individuo ed organizzazione. Coloro che si occupano di Sviluppo e Ricerca, infatti, indicano come i *team*, se progettati e sviluppati correttamente, danno prestazioni decisamente superiori delle forme organizzative strutturate gerarchicamente e generalmente migliorano la soddisfazione e il morale dei dipendenti.

Inoltre il lavoro in *team* sembra rappresentare un vero e proprio strumento di lavoro che meglio si adatta ad organizzazioni flessibili, agili, con organigrammi orizzontali.

Nella dinamica del cambiamento organizzativo, il lavoro di gruppo viene considerato più funzionale quando bisogna risolvere un problema, che quasi sempre è ciò che caratterizza i momenti di cambiamento e trasformazione, mentre si rivela poco utile nel lavoro di *routine*. Il lavoro di gruppo è pertanto diretto al *problem solving*. Quando infatti esiste un problema da risolvere la soluzione si trova spesso nello scambio di idee tra i membri del gruppo. Ciò che il singolo pensa e comunica, stimola negli altri nuove idee e nuove forme di pensiero creativo; è come se il pensiero rimbalzasse da una mente all'altra dei componenti del gruppo e ne uscisse ogni volta migliorato e arricchito. Questo processo porta più velocemente a soluzioni. Inoltre la funzione del lavoro di gruppo in un momento di cambiamento organizzativo, dal punto di vista psicologico, è quella di stemperare la resistenza al cambiamento. Affrontare la novità in un gruppo attenua l'ansia perché le persone non si sentono sole, e questo facilita la creazione di un clima di comunità e di condivisione.

Oggi il gruppo è ancora più importante anche perché permette di integrare personalità e competenze diverse in modo da ottenere risultati superiori alla media dei rendimenti individuali. In questo senso si può affermare che il gruppo integrato, cioè affiatato, svolge normalmente un lavoro migliore rispetto a quello meno integrato.

Il lavoro di gruppo offre anche una migliore umanizzazione del lavoro, che si basa sui processi di socializzazione e sulla migliore capacità di interazione e di autorealizzazione dei singoli.

Il lavoro di gruppo è sicuramente l'elemento più significativo di una modalità lavorativa sempre più attuale ed adeguata ai cambiamenti del mondo del lavoro e della sua

organizzazione. Si può dire che il lavoro di gruppo segna il passaggio da una amministrazione autoritativa ad una amministrazione basata sul consenso.

3.1 Il gruppo di lavoro: riferimenti storici

Prima di affrontare le differenze tra lavoro di gruppo e gruppo di lavoro, è opportuno ricordare in quale contesto nasce il concetto di gruppo di lavoro.

In ambito psicoanalitico, lo psicologo W. R. Bion⁴¹ fu uno dei primi a considerare le dinamiche gruppali dal punto di vista del “gruppo come tutto”. Infatti a lui va il merito, di operare il passaggio da una visione che considera il gruppo come un numero di persone riunite (una pluralità tenuta insieme da un capo o da un ideale) ad una visione che valorizza la sua unità. Bion ha sviluppato questa idea partendo da K. Lewin⁴², il quale aveva sostenuto che “il tutto è diverso dalla somma delle sue parti”. In seguito Bion approfondì il concetto di gruppo di lavoro, e confrontandolo con il pensiero di Mc Dougall⁴³, anch’egli psicologo, evidenziò alcune importanti differenze. Mc Dougall sostiene che per poter parlare di “gruppo organizzato” devono esistere almeno quattro condizioni. La prima è un certo grado di continuità nell'esistenza del gruppo. Una seconda condizione è che nella mente della massa dei membri del gruppo si sia formata una qualche idea adeguata del gruppo, della sua natura, composizione, funzioni e capacità. Una terza condizione è l'interazione del gruppo con altri gruppi simili, animati da differenti ideali e scopi. In quarto luogo, è necessaria l'esistenza nelle menti dei membri del gruppo di un corpo di tradizioni, costumi e abitudini che determinano le relazioni dei membri tra loro e con il gruppo come un tutto.

Bion⁴⁴, diversamente da Mc Dougall, considera il “gruppo di lavoro” non come qualcosa che si crea se si danno le opportune condizioni, ma come una dimensione mentale sempre presente. Bion, infatti, afferma che i fenomeni di gruppo per verificarsi non necessitano della riunione del gruppo, in quanto in realtà nessuna persona dovrebbe essere considerata al di fuori di un gruppo, tuttavia l'esistenza di un comportamento di gruppo è più facile a

41 Bion W, *Attenzione ed interpretazione*, Armando, 1972

42 Lewin K., *Teorie e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1982

43 Mc Dougall, *The Group Mind*, 1920

44 Bion W, *Attenzione ed interpretazione*, Armando, 1972

dimostrarsi, e anche ad osservarsi, se il gruppo si riunisce. Anche la dimensione del “gruppo di lavoro” è una mentalità collettiva e contemporaneamente un aspetto della mente individuale. Il termine “gruppo di lavoro”, impiegato da Bion, rinvia ad un apprendimento necessario perché un partecipante possa mettersi nelle condizioni di dare un contributo alla realizzazione dei fini del gruppo. Bion definisce, inoltre, il "gruppo di lavoro" come un insieme di persone che si riuniscono per compiere un compito specifico, quindi per raggiungere un obiettivo. E' opportuno ricordare quanto afferma Bion in merito alla complessità che la dimensione gruppale rappresenta per ogni persona: “tutti i gruppi stimolano e allo stesso tempo frustrano le persone che li compongono; e questo perché il singolo da un lato è spinto a cercare di soddisfare le proprie necessità nel suo gruppo, dall'altro ne è allo stesso tempo ostacolato dalle ansie primitive risvegliate dal gruppo stesso.⁴⁵”

Questo spiega quanto nella realtà sia complesso lavorare in un gruppo e trovare il giusto equilibrio tra quelle che sono le esigenze del singolo, degli altri componenti e le necessità dell'intero gruppo.

In ambito sociologico la scoperta del gruppo come dimensione presente all'interno delle organizzazioni, avvenne alla fine degli anni '20 grazie alle famose ricerche condotte da Anton Mayo⁴⁶ ed altri collaboratori alla *Western Electric*. Queste ricerche, che proseguirono fino agli anni '50, evidenziarono la presenza di gruppi informali sul luogo di lavoro e permisero di osservare l'uomo, e in particolare l'uomo che lavora, in un modo diverso.

Il merito di queste ricerche fu, infatti, quello di considerare che ogni essere umano è spinto da un forte bisogno sociale e che è proprio nella dimensione del gruppo, sia esso di lavoro o informale, e non in quella individuale che l'uomo trova espressione per la propria identità.

In questo senso i luoghi di lavoro rappresentano gli scenari in cui in l'individuo può soddisfare i propri bisogni sociali e quelli di appartenenza al gruppo.

⁴⁵ Bion W, *Attenzione ed interpretazione*, Armando, 1972

⁴⁶ Arcuri F. P., Arcuri F. *Manuale di sociologia: Teorie e strumenti per la ricerca sociale*, Splinger, 2011

3.2 Differenza tra lavoro di gruppo e gruppo di lavoro

Ogni volta che si affronta il tema “gruppo di lavoro” è sempre bene chiarire alcune differenze, dal punto di vista prettamente organizzativo, tra l'idea di gruppo di lavoro e lavoro di gruppo.

Il concetto di lavoro di gruppo presenta alcune ambiguità soprattutto in merito al significato che richiama l'ambito degli studi organizzativi e manageriali; infatti può significare tanto “gruppo di lavoro” quanto “lavoro di gruppo”.

Il concetto di “gruppo di lavoro” focalizza una particolare scelta organizzativa per cui segmenti della produzione sono gestiti da squadre di lavoro incaricate di dirigere con rilevante autonomia il ciclo di produzione.

Il concetto di “lavoro di gruppo” invece mette l'accento sul carattere cooperativo della prestazione lavorativa - come modalità più efficiente per governare i margini di incertezza interna ed esterna all'organizzazione - senza che questa sia accompagnata da una scelta formale del *management* di organizzare il lavoro attraverso gruppi formalmente riconosciuti⁴⁷. Il lavoro di gruppo può semplicemente mettere in rilievo la necessità di rapporti collaborativi tra i vari enti o gruppi di lavoro, senza che questo presupponga altre scelte di tipo organizzativo generale. Per superare questa ambivalenza la definizione di *team* mutuata da Mueller⁴⁸ può essere d'aiuto:

“Un gruppo di persone che è composto di 8-15 membri, è ritenuto responsabile della produzione di prodotti ben definiti, all'interno di un territorio circoscritto, dove i membri ruotano nello svolgimento delle mansioni con una certa regolarità, e sotto una flessibile allocazione dei compiti”.

⁴⁷ Quaglino G.P., Casagrande S. Castellano A. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Cortina, 1992

⁴⁸ Quaglino G.P., Casagrande S. Castellano A. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Cortina, 1992

3.3 Come si lavora in gruppo

Nell'odierno ambiente di lavoro, un dato di fatto fondamentale è che ciascuno di noi possieda solo una parte di tutte le informazioni o dell'*expertise* necessari per svolgere un lavoro. Nel ventesimo secolo è stata generata più conoscenza che in tutta la storia precedente, e la velocità di tale produzione continua ad aumentare anche nel ventunesimo secolo, pertanto i *team*, ossia la rete di persone alle quali possiamo rivolgerci per ottenere informazioni ed *expertise*, assumono una enorme importanza. Alzo assunto fondamentale da cui partire è che il tutto non è mai la somma delle sue parti: è maggiore o minore, a seconda di come riescono a collaborare i suoi membri.

Oggi giorno i *team* sembrano essere dappertutto nelle aziende - gruppi dirigenti, *task force*, gruppi di apprendimento, gruppi di lavoro autogestiti, e via dicendo. E poi ci sono i *team ad hoc*, istituiti per uno scopo di breve periodo, destinati a lavorare ad un unico progetto. Pertanto l'ascesa, nelle grandi organizzazioni di questi *team* dà nuovo valore alle capacità di lavorare in gruppo. I vantaggi del lavoro di squadra cominciano a livello personale: gli individui sentono che la combinazione di cooperazione e valorizzazione della propria competenza consente di trarre maggior godimento e soddisfazione dal lavoro. Quando un gruppo di lavoro funziona bene, fenomeni quali il *turnover* e l'assenteismo diminuiscono, mentre la produttività tende a salire.

Dal punto di vista aziendale, l'aspetto forse più convincente delle squadre è rappresentato dalle loro potenzialità economiche, così come gli individui capaci di prestazioni superiori hanno un valore finanziario. E' in errore chi liquida queste competenze o l'istituzione di gruppi ritenendole eccessivamente *soft*: i vantaggi che esse comportano sono assolutamente reali e molto tangibili. La presenza di gruppi forti è pertanto essenziale in un clima aziendale di profondo cambiamento. E' evidente quindi che oggi il *team* è una dimensione presente in ogni realtà lavorativa, ed è proprio per questo motivo che diventa importante avere ben chiara la differenza tra un gruppo ed un gruppo di lavoro, quali sono le caratteristiche dell'uno e dell'altro e, in particolare, quali sono le fasi che il gruppo di lavoro affronta ogni volta che deve portare a termine un compito.

3.1.1 Il gruppo

Noi tutti siamo continuamente coinvolti in gruppi diversi: sportivo, spontaneo, di lavoro ecc. Ma i gruppi non sono tutti uguali. Ai fini della nostra analisi occorre distinguere *il gruppo* dal *gruppo di lavoro*. Quando si parla genericamente di un gruppo lo si può descrivere come un insieme di o meno grande di persone con alcune caratteristiche sempre presenti: una percezione che i membri del gruppo hanno della loro unità; l'interdipendenza di tutti i membri; l'interazione tra loro in un certo periodo e in un dato spazio; un senso di appartenenza; l'esistenza di valori, norme, ruoli che possono essere dichiarati o impliciti; un orientamento più o meno consapevole alla stessa meta da bisogni e desideri comuni e condivisi. Ogni gruppo può fornire uno sbocco per i bisogni di affiliazione: amicizia, sostegno, affetto; può fornire il mezzo per sviluppare, intensificare o confermare il senso dell'identità o per confermare l'autostima; attraverso il gruppo una persona può formare o aumentare il senso della sua identità, può raggiungere un certo prestigio, può quindi aumentare il suo senso di autostima. Il gruppo può fornire il mezzo per poter verificare la realtà; raggiungendo un certo accordo tra loro, i membri del gruppo possono cominciare a percepire come reali e stabili parti dell'ambiente che potevano apparire incerte; ciascun individuo può inoltre verificare le sue percezioni personali confrontandole con quelle degli altri. Il gruppo può fornire il mezzo per aumentare la sicurezza ed il senso di potere nell'affrontare un pericolo comune⁴⁹.

3.1.2 Il gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro si può quindi definire come un insieme limitato di persone con la consapevolezza della loro unità. Anche nel gruppo di lavoro esistono delle condizioni che lo caratterizzano e lo distinguono dagli altri tipi di gruppo.

Queste condizioni sono: l'interdipendenza dei membri; l'interazione dei membri in un certo periodo e in un dato spazio; un comune senso di appartenenza; l'esistenza di valori, nome, ruoli dichiarati, negoziati e condivisi; l'impegno comune a raggiungere un obiettivo

49 Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2018

scelto e assegnato; l'impegno comune nello svolgimento di un compito; l'esistenza di motivazioni comuni dettate da interessi professionali o aziendali.

Il gruppo di lavoro svolge specifiche attività come soluzioni di problemi, progettazione di attività e beni, preparazione di procedure finalizzate al raggiungimento di un obiettivo, realizzate attraverso modalità, tempi, metodi e risorse. Nel lavoro di gruppo prevalentemente emergono le negoziazioni, che può riguardare gli obiettivi, i metodi di lavoro, i ruoli, le idee o le decisioni, e il confronto che può avvenire tra le persone, tra le capacità, tra le culture o gli stili di comunicazione.

Il lavoro di gruppo deve quindi sviluppare una forte integrazione di obiettivi individuali, del gruppo e dell'organizzazione, di metodologie, di ruoli, di competenze e di qualità personali. Inoltre nel lavoro di gruppo ognuno deve saper gestire le differenze, che possono riguardare le competenze, le percezioni, le idee, le soluzioni, le aspettative o le motivazioni.

Una delle funzioni del lavoro di gruppo in un momento di cambiamento organizzativo, ad esempio, dal punto di vista psicologico, è quella di stemperare la resistenza al cambiamento. Affrontare la novità in gruppo, infatti, attenua l'ansia perché le persone non si sentono sole, avendo così la possibilità di creare un clima di comunità. L'ansia quindi si stempera, si diluisce quando ognuno sa che la sua ansia è condivisa dagli altri e pertanto diventa più attaccabile.

Il lavoro di gruppo non è soltanto lo svolgimento di un compito, ma comprende e richiede sia la gestione delle relazioni sia la gestione dell'operatività.

All'interno di ogni gruppo di lavoro si registrano: sentimenti, affetti, fantasie, motivazioni, desideri, frustrazioni, aspettative che ogni persona sviluppa verso: i colleghi, il compito del gruppo, il gruppo stesso, il *leader*, se stesso, l'organizzazione⁵⁰.

3.1.3 Fasi di interazione e cooperazione in un gruppo di lavoro

Nel gruppo ogni rapporto di comunicazione e di interazione avviene a due livelli: contenuto (l'oggetto o il compito); relazione (azioni interpersonali, reazioni, atteggiamenti, ecc). I due livelli interagiscono contemporaneamente. Quando si forma un gruppo di lavoro

⁵⁰ ⁴⁴ Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2018

questo avviene sempre per raggiungere un obiettivo (compito). Il traguardo collettivo è quello di risolvere un determinato compito. Tenendo sempre presente i due livelli di interazione (contenuto e relazione), esistono 5 fasi che ogni gruppo di lavoro affronta per raggiungere un obiettivo:⁵¹:

1° Fase - *Forming* - Conoscenza del compito: Valutazione della situazione

2° Fase - *Storming* - Difficoltà con il compito: Nascono conflitti e sottogruppi

3° Fase - *Norming* - Interpretazioni sul compito: Si armonizzano le relazioni, vengono stabilite le norme ed i ruoli; aumenta la partecipazione a ciò che succede nel gruppo

4° Fase - *Performing* - Lavoro sul compito: conflitti risolti e cooperazione possibile

5° Fase - *Informing* - Esposizione del compito: il gruppo è stabile e intraprendere contatti con l'esterno. L'identità del gruppo si stabilizza.

3.4 Fattori costitutivi

Per svolgere il suo lavoro ogni gruppo di lavoro ha bisogno di definire: un obiettivo, ovvero un risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione; un metodo, ovvero una strategia con cui si affronta un percorso, un compito, un obiettivo; i ruoli, ovvero l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo; una *leadership*, ovvero la condizione del gruppo di lavoro in relazione agli individui e al gruppo; un metodo di comunicazione, ovvero il processo comunicativo che garantisce lo scambio di informazioni nel gruppo; un clima, ovvero la "qualità" dell'ambiente del gruppo, fatta di sentimenti, percezioni, opinioni; un profilo di sviluppo: ovvero la crescita delle competenze dell'individuo nel gruppo e della competenza dell'intero gruppo⁵².

I membri di un gruppo di lavoro possono comportarsi in modo da facilitare od ostacolare il lavoro di gruppo. Comportamenti che favoriscono il lavoro di gruppo sono: proporre soluzioni, proporre idee, chiedere informazioni, dare informazioni, chiedere opinioni, dare opinioni, rielaborare, riassumere.

⁵² Quaglino G. P. , Cortese C.G., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Cortina Raffaello, 2003

Particolarmente efficaci nel favorire il lavoro di gruppo sono alcuni comportamenti quali: verificare il consenso, mediare, accettarne la tensione, incoraggiare, sostenere/dare riconoscimenti, gestire i conflitti anziché favorire la rottura dei rapporti.

In generale le persone che dimostrano di avere capacità di lavoro in *team*, quindi che riescono a creare sinergia nel lavoro verso fini collettivi, sono le persone capaci di attirare tutti i membri del gruppo coinvolgendoli in una partecipazione attiva ed entusiasta, che riescono a costruire identità di squadra, spirito corporativo ed impegno. Sono, inoltre, quelli che forniscono modelli di qualità come il rispetto e la cooperazione, proteggono il gruppo e la sua reputazione e sanno condividere i propri meriti con gli altri.

I comportamenti che, invece, risultano da ostacolo al lavoro di gruppo sono: fare conversazioni private, creare alleanze, prevaricare, ritirarsi/estraniarsi, non prendere sul serio il lavoro degli altri, non ascoltare, non utilizzare i suggerimenti, sfogarsi col gruppo.

In generale, le persone che hanno difficoltà a lavorare in gruppo sono quelle che non mettono a disposizione degli altri le proprie esperienze e che, a loro volta, non utilizzano le esperienze e conoscenze altrui. Inoltre, queste persone spesso non hanno una buona capacità di ascolto e la loro comunicazione è il più delle volte autocentrata⁵³.

3.4.1 Fattori e condizioni per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro

Prima di elencare condizioni e fattori che facilitano il buon funzionamento di un gruppo di lavoro è bene distinguere la tipologia dei gruppi di lavoro⁵⁴:

Gruppo omogeneo, formato da persone con interessi, capacità e temperamenti simili. Per questo motivo in tali gruppi c'è maggiore comunicazione e maggiore influenza reciproca. Funziona meglio nei compiti semplici, perché offre soluzioni rapide. Nel lavoro si impiega meno tempo, ma anche la qualità del prodotto è più bassa

Gruppo eterogeneo, formato da persone con interessi, capacità e temperamenti diversi. C'è quindi meno comunicazione e meno influenza reciproca. E' più probabile che si creino conflitti, ma dalla diversità dei componenti nasce anche una maggiore creatività. Funziona meglio nei compiti complessi perché è dall'eterogeneità che nascono soluzioni più originali.

⁵³ Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2018

⁵⁴ ⁴⁷ Bombardi E., *Pensare e sentire di gruppo*, Franco Angeli, 1994

La realizzazione del lavoro comporta una maggiore quantità di tempo, ma il prodotto risulta più alto qualitativamente.

Andiamo ora ad analizzare quali sono alcune condizioni base per il buon funzionamento di un gruppo⁵⁵:

Avere un obiettivo, sia a livello razionale come scopo da raggiungere, sia a livello emozionale, come il piacere di lavorare insieme.

Darsi delle regole, come, ad esempio, parlare uno alla volta senza interrompere, autoregolarsi quando si prende la parola e definire la durata dell'incontro. Inoltre, una regola importante per tutti è sapersi ascoltare. L'esigenza delle regole è dettata dal bisogno di sicurezza e di stabilità, in quanto si ha bisogno di avere la consapevolezza di muoversi entro un contesto strutturato.

Avere coesione, ovvero stare insieme volentieri risponde al bisogno di sicurezza e ai bisogni sociali, presenti in ogni individuo.⁵⁶

La comunicazione deve essere circolare, cioè aperta nei due sensi (emittente-ricevente e ricevente-emittente) senza barriere; deve essere inoltre interattiva e non unilaterale.

3.5 Fattori chiave

Esistono diversi fattori che possono facilitare il lavoro di un gruppo per ottenere un buon lavoro di squadra. Questi sono: comunicazione, ovvero raccogliere e riferire informazioni; innovazione, ovvero creare e sperimentare nuove idee; promozione, ovvero esplorare e presentare nuove opportunità; sviluppo, ovvero valutare e pianificare le varie applicazioni; organizzazione, ovvero strutturare e organizzare la squadra e le risorse; produzione, ovvero

⁵⁶I. D. Yalom, A. Wolf affermano che i gruppi differiscono tra loro per la quantità di "senso di gruppo" presente. Coloro che hanno un maggiore senso di solidarietà collettività danno maggiore importanza al gruppo lo difendono dalle minacce interne ed esterne. La coesione pertanto può essere genericamente definita "come la risultante di tutte le forze che agiscono su tutti i membri per trattenere il gruppo" o più semplicemente "attrattiva di un gruppo sui suoi componenti". Per evitare confusione sul termine "coesione" è opportuno precisare non bisogna confondere lo stato di coesione di gruppo con una generica condizione di confortevole distensione. Benché nei gruppi coesivi esista maggiore accettazione, intimità e comprensione, è dimostrato che essi permettono anche uno sviluppo e una espressione maggiore di ostilità e conflitto. L'esperienza di condivisione costituisce un legame che resiste alle alterne vicende affettive. Quando esiste coesione il gruppo e i membri sono disposti a tollerare anche il disagio del conflitto. Ognuno può arrivare a conoscere meglio le ragioni della propria posizione e imparare a resistere alle pressioni altrui. Il conflitto inoltre può accrescere la disponibilità ad aprirsi, perché ciascuno tende a rivelarsi sempre più per chiarire la propria posizione. La coesione di gruppo pertanto, agevola l'operatività, la produttività, la collaborazione tra colleghi e la gestione del conflitto. In Bombardi E., *Pensare e sentire di gruppo*, Franco Angeli, 1994

elaborare e realizzare un *output*; controllo ovvero, dirigere e verificare i contratti e le procedure; mantenimento, ovvero mantenere e salvaguardare gli *standard* e i valori fissati; collegamento, ovvero coordinare ed integrare il lavoro degli altri.

Per realizzare appieno le potenzialità di un gruppo di lavoro bisognerebbe riuscire a massimizzare tutti questi fattori.

Tuttavia ogni gruppo di lavoro, se vuole essere efficace e raggiungere degli obiettivi, deve principalmente tenere conto di 3 elementi: *Innovating* (aggiornamento); *Developing* (sviluppo); *Inspecting* (controllo)⁵⁷.

Ognuno di questi 3 fattori può essere considerato come una vera e propria attività, svolta e portata avanti anche da un singolo membro del gruppo che dimostri una particolare preferenza o attitudine per l'attività di sviluppo, di aggiornamento o di controllo. Tuttavia è fondamentale, per la riuscita del gruppo di lavoro, che siano sempre tutte presenti.

Andiamo ora ad analizzare il primo fattore: *innovating*. Una squadra che funziona e produce deve essere in grado di rinnovarsi, di aggiornarsi sempre sulle tecnologie, sulle idee ecc. Per permettere ad un gruppo di migliorare è fondamentale sviluppare nuove idee e tradurle in azioni, conoscere le nuove tecnologie per poterle applicare alle nuove idee, e così via.

Alcuni *manager* responsabili di *team* si ritagliano del tempo affinché le persone possano costantemente essere aggiornate e possano confrontarsi criticamente sulle cose fatte e sulle possibilità presenti.

L'aggiornamento (*innovating*) è un compito che richiede una mentalità aperta, un orientamento verso il futuro, abilità nel raccogliere le informazioni, propensione ad ascoltare e a consultarsi con gli altri, determinazione nel mantenersi aggiornati sulle tecnologie e sugli sviluppi della propria area di lavoro.

Molto spesso nei gruppi le persone sono restie ai cambiamenti, ma la tecnologia oggi si muove velocemente e chi rimane chiuso nel passato pagherà lo scotto di non essere competitivo in futuro.

⁵⁷ Quaglino G.P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Edizioni Angelo Guarini e Associati, 1999

Il secondo fattore necessario al gruppo è lo sviluppo (*developing*), cioè la capacità di coordinare e integrare le varie funzioni del *team*. Le persone che all'interno del *team* preferiscono l'attività di sviluppo, sfruttano la loro capacità analitica e logica. Si prestano ad ascoltare un parere ma alla fine danno più rilievo a fatti e persone. Essi preferiscono andare direttamente a sperimentare le cose. Coloro che si occupano di sviluppo sanno quanto è importante integrare il lavoro degli altri membri del gruppo.

Veniamo così al nostro terzo fattore: il controllo (*inspecting*). La funzione di controllo è spesso un'attività sottovalutata dal gruppo. Viene a volte considerata un'attività negativa più che positiva. Tuttavia, quando le cose vanno male dipende spesso dal fatto che il lavoro di controllo non è stato effettuato o completato. Invece di vedere il controllo come un'attività negativa per la quale si viene puniti, è necessario viverlo come una parte integrante del lavoro ed utile a rendere un gruppo di lavoro sempre più efficace.

A seconda dell'area di attività del gruppo è opportuno creare dei *set standard* di procedure operative che renderanno più efficace il controllo. I membri del gruppo dovrebbero essere coinvolti nella pianificazione di queste procedure. E' importante, inoltre, sottolineare che tali procedure rappresentano dei parametri di riferimento per i singoli e per il gruppo che aiutano a lavorare meglio. Tuttavia un atteggiamento non rigido, ma flessibile e aperto faciliterà l'applicazione di nuove procedure qualora queste ultime si dimostrassero più utili ed efficaci di quelle in uso.

E', inoltre, importante organizzare dei *meeting* per valutare le informazioni raccolte dalle operazioni di controllo: avere le informazioni senza condividerle con il gruppo, significa fare da tappo al flusso di informazioni e, quindi, allo sviluppo e alla crescita del gruppo stesso.

Ulteriore elemento per vivere la funzione di controllo in senso positivo è che ciascun membro del gruppo abbia un ruolo ben definito nelle procedure di controllo.

3.5.1 Funzione di mantenimento e capacità di collegamento

Non esiste una formula magica per il successo ma ciò che è certo è che è facile perdere ciò che si è raggiunto.

Ecco perché la funzione di mantenimento è importantissima nel lavoro di gruppo. E' opportuno creare dei momenti di incontro focalizzati sul tema del mantenimento, fissare obiettivi e gestire del tempo per la riflessione su ciò che si fa e come si fa. Un buon punto di partenza per un incontro sul mantenimento è quello di domandarsi: come manteniamo buoni i rapporti con gli altri gruppi? Come manteniamo la qualità e la produttività? Come assicuriamo buone condizioni di lavoro per la squadra? Come accresciamo le nostre conoscenze? Qual è l'obiettivo che ci guida?

E' inoltre estremamente importante ricordare che la capacità di collegamento è una qualità indispensabile ai fini di un buon gruppo di lavoro. Per capacità di collegamento si intende quella specifica capacità che lega la squadra in un'unità coerente ed effettiva.

Gli elementi della capacità di collegamento sono alla base del lavoro di squadra e ne determinano il successo.

I punti chiave dell'attività di collegamento (*linking*) e le capacità sottese, sono sintetizzabili nella come segue⁵⁸:

Ascoltare prima di decidere → Ascolto attivo

Mantenere i membri del gruppo costantemente aggiornati → Empatia e *Problem Solving*

Creare un equilibrio all'interno del gruppo di lavoro → *Leadership* e collaborazione

Assegnare il lavoro alle persone in base alle loro preferenze e capacità → Valutazione

Incoraggiare il rispetto, la comprensione e la fiducia tra membri del gruppo → Capacità di reazione

Affidare il lavoro quando non è essenziale farlo personalmente → Delegare

Fissare obiettivi ambiziosi ma raggiungibili ed in grado di favorire a *performance* migliori → Progettazione, motivazione

Coordinare e rappresentare i membri del gruppo all'esterno → *Leadership* e appartenenza

Coinvolgere i membri del gruppo nelle decisioni → *Leadership*, collaborazione e comunicazione

⁵⁸ Druker P., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, 2016

3.6 Caratteristiche dei *team* efficaci

Daniel Goleman, nel suo libro "Lavorare Con intelligenza emotiva"⁵⁹, afferma che in uno studio condotto su sessanta *team*, presso una grande compagnia di servizi finanziari americana, ha rilevato che, in una certa misura, gli elementi importanti ai fini dell'efficienza del gruppo erano molti. Tuttavia, la dimensione che contava più di tutte era l'elemento umano, ovvero il modo in cui i membri del *team* interagivano fra loro e con quelli con i quali entravano in contatto. Pertanto ciò che distingue i *team* eccellenti dalla media ha a che fare molto di più con la loro competenza emotiva, piuttosto che con la competenza professionale.

Un'altra importante ricerca sui *team* eccellenti fu realizzata da Vanessa Drukart⁶⁰ che analizzò centocinquanta *team* autogestiti in un grande stabilimento americano che produceva fibre di poliestere, di proprietà della Hoechst-Celanese, una compagnia chimica tedesca. Sulla base di dati obiettivi sulle prestazioni, la Drukart confrontò i dieci *team* migliori con quelli peggiori, impegnati nello stesso lavoro. Le seguenti competenze emotive emersero come le capacità distintive dei dieci *team* superiori: empatia, o capacità di comprensione interpersonale; cooperazione e capacità di unificare gli sforzi; comunicazione aperta, capacità di stabilire norme e aspettative esplicite e di affrontare i membri del gruppo con uno scarso rendimento; spinta a migliorare; attenzione al *feedback* e desiderio di imparare a fare meglio; autoconsapevolezza, nella forma di una valutazione delle proprie forze e delle proprie debolezze come gruppo; iniziativa e atteggiamento rivolto alla risoluzione di problemi; fiducia in se stessi come *team*; flessibilità nel modo di affrontare i compiti collettivi; consapevolezza dell'organizzazione che si esplica sia nel valutare le esigenze di altri gruppi-chiave della compagnia, sia nell'essere pieni di risorse quando è il momento di avvalersi di ciò che essa ha da offrire; costruire legami con altri *team*⁶¹.

In aggiunta a quanto appena detto, nei gruppi di lavoro particolarmente efficaci si possono notare, inoltre, alcune caratteristiche. In questi gruppi i componenti: non si disturbano a vicenda; sono presenti e impegnati nel compito; sono tesi verso l'obiettivo; hanno conoscenze

⁵⁹ Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

⁶⁰ Docente della *Weatherhead School of Management* presso la *Case Western Reserve University* in Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

necessarie al raggiungimento dell'obiettivo; si scambiano opinioni e informazioni; non sono competitivi tra loro.

Daniel Goleman⁶² afferma che da alcune sue interviste a Dirigenti *senior* di diverso livello, emergono nei gruppi particolarmente efficienti alcune caratteristiche costanti.

Tra queste ritroviamo: la percezione di una nobile missione più che di una sfida scoraggiante; intensa lealtà al gruppo; diversa gamma di talenti; fiducia e collaborazione altruista; divertimento e gratificazione.

E' importante, inoltre, che nei gruppi di lavoro l'animazione tenda a sollecitare la partecipazione e il coinvolgimento, stimolando, attraverso l'animazione, l'attenzione di tutti. Nel paragrafo successivo verrà analizzato il ruolo del facilitatore, ruolo fondamentale per coinvolgere e motivare un gruppo di lavoro.

3.7 Il ruolo del facilitatore

La capacità di rendere i membri di un gruppo entusiasti di ciò che stanno realizzando insieme sta al centro dell'abilità di unire e guidare un *team*.

L'abilità di conservare le capacità cooperative di un gruppo è di per se stessa un talento prezioso. Quasi certamente, ogni *team* altamente funzionale ha al proprio interno almeno un membro dotato di questo talento.

Tanto maggiore è la complessità del compito che il gruppo deve affrontare, tanto più essenziali sono, per il suo successo, questi individui. Richard Price, psicologo presso l'*Institute for Social Research* dell'Università del Michigan, chiama questi "soggetti capaci di un effetto splendidamente corroborante, persone che producono salute, essi sono fondamentali in un *team*"⁶³.

Potremmo definire questa abilità la qualità base del ruolo del facilitatore, ruolo molto importante in ogni gruppo, ed in particolare nei gruppi di lavoro, il cui compito è dare assistenza al *team* e lavorare con esso alla determinazione di funzioni appropriate alle capacità effettive del *team*. Nello specifico il facilitatore ha la responsabilità di aiutare i *team* a liberarsi

⁶²⁶³ Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

da ostacoli interni ed esterni in modo tale da poter conseguire gli obiettivi del gruppo nel modo più efficace ed efficiente possibile.

Spesso questo ruolo coincide con il *team leader*. Solo vent'anni fa le capacità di lavorare in *team* erano considerate solo abilità-soglia, non una qualità che caratterizzasse i *leader* migliori. Dagli anni Novanta in poi, invece, esse hanno assunto una grande rilevanza come qualità distintive degli individui capaci di prestazioni eccellenti.

I migliori *team leader* sono individui capaci di coinvolgere chiunque trasmettendo un senso comune di missione, obiettivi ed impegni. L'abilità di esprimere una prospettiva convincente che possa servire come forza guida del gruppo può essere il più importante contributo di un bravo *team leader*. Un *leader* carismatico può mantenere un gruppo sulla sua rotta quando tutto il resto va a rotoli. Tuttavia, i *team leader* più forti non agiscono tanto come i cervelli del gruppo - ossia come individui che prendono decisioni autonomamente - quanto piuttosto come costruttori di consenso. Quando, nel corso di una discussione in cui deve essere presa una decisione, i *team leader* esprimono la propria opinione troppo presto, il gruppo genera meno idee e quindi prende decisioni meno brillanti. Ma quando i *team leader* si trattengono, agendo principalmente come facilitatori dell'attività del gruppo senza imporre le proprie opinioni - esprimendole solo verso la fine della discussione - si approda a un decisione migliore. Così come avviene per i membri del *team* che, nella fase iniziale, si trovano spesso a fare i conti con il cambiamento di responsabilità, per alcuni capi la transizione verso il ruolo del facilitatore è particolarmente difficile. Si tratta di un ruolo di *coaching*, di sviluppo e di *team leader* che si scontra con il più familiare ruolo di supervisione, direzione e controllo. I facilitatori trovano spesso il loro ruolo poco chiaro e, per questo motivo, è importante dare loro almeno un supporto analogo, in termini di formazione e sviluppo, a quello previsto per il *team*. Nello specifico andiamo ad analizzare quali sono le competenze che un facilitatore deve formare e sviluppare per acquisire capacità di facilitazione delle dinamiche di gruppo in contesti organizzativi e non, al fine di impedire che le iniziative muoiano prematuramente. A tal fine, il facilitatore dovrà imparare ad aiutare il gruppo a: essere operativo; superare i momenti di difficoltà che sta attraversando; progettare la propria crescita; creare un clima di rispetto reciproco e di lavoro produttivo; valorizzare i conflitti e gli atteggiamenti di difesa che sta vivendo; risolvere i problemi che riguardano la

scarsa partecipazione alle riunioni o la bassa motivazione al lavoro. Lo sviluppo di queste capacità dovrebbe interessare, da un punto di vista generale, tutti quelli che per motivazioni diverse si trovano a dover gestire gruppi di lavoro, e da un punto di vista più ristretto, alcune categorie specifiche di lavoratori, quali ad esempio: gli imprenditori, i responsabili di progetto, i formatori interessati al gruppo come strumento di facilitazione dell'apprendimento dei partecipanti, i consulenti aziendali che si trovano ad operare con le risorse umane, i responsabili di risorse umane interessati ai processi di facilitazione delle competenze sociali.

3.7.1 Profilo del facilitatore

La figura di facilitatore presenta generalmente le seguenti caratteristiche e capacità: mantiene un ruolo neutrale rispetto al gruppo; aiuta il gruppo a costruire il suo sviluppo passo dopo passo; tende a ricondurre al gruppo la dinamica della facilitazione, ed ha successo quando il gruppo diventa il facilitatore di se stesso; usa le riunioni di gruppo come strumento di facilitazione dell'apprendimento del gruppo in momenti di ideazione, pianificazione e riflessione; facilita l'esplicitazione delle questioni fondamentali per lo sviluppo del gruppo, pianifica le riunioni, favorisce l'interdipendenza e l'autonomia come modalità comportamentale di ogni partecipante; valorizza l'emotività del gruppo nei momenti di maggiore tensione; lavora continuamente sul qui e ora, incentivando un comportamento orientato all'azione; riconosce e valorizza le qualità dei singoli orientandole al raggiungimento degli obiettivi per cui il gruppo è stato costituito.

3.7.2 Modalità di intervento del facilitatore

Il processo attraverso il quale un facilitatore gestisce una dinamica di gruppo può essere rappresentato attraverso un movimento circolare dove il facilitatore osserva la dinamica, la sistematizza ed interviene. E' importante, quindi, che il facilitatore sviluppi essenzialmente le capacità di osservare, sintetizzare e sistematizzare un'osservazione in modo da renderla fruibile al gruppo al fine di aiutarlo ad apprendere: l'osservazione richiede empatia e capacità di individuare gli aspetti fondamentali di una dinamica; la sistematizzazione richiede la capacità di rappresentare una dinamica come processo; l'intervento richiede una capacità

comunicativa efficace. Inoltre bisogna prendere in considerazione che una dinamica di gruppo ha tre dimensioni che si manifestano contemporaneamente:

- cognitiva, che attiene ai contenuti e ai significati che le persone danno a tali contenuti. Gestire tale dimensione, significa principalmente gestire la sfera cognitiva del gruppo e quindi la definizione dell'organizzazione, lo sviluppo e la stimolazione delle idee, la progettualità di gruppo, la gestione delle conoscenze specifiche

- emotiva, che riguarda le emozioni che le persone vivono rispetto a sé stessi, agli altri e al gruppo nel suo insieme. Gestire l'emotività significa lavorare su come il gruppo vive ogni momento del lavoro e quindi le paure, i bisogni, le aspettative, la conflittualità, il rischio dell'agire, la positività, ecc.

- relazionale, che riguarda le modalità con cui le persone stanno socializzando tra loro.

In sintesi il facilitatore deve saper gestire il modo con cui le relazioni tra i membri del gruppo si sviluppano⁶⁴.

3.8 Come si forma un gruppo di lavoro

Un gruppo si coinvolge dando *informazioni*: si tratta di informazioni rapide, attraverso riunioni, comunicazioni *vis a vis*, al posto della comunicazione scritta, rappresentata da ordini di servizio e circolari. Un altro modo di coinvolgere un gruppo consiste nell'agire sulla motivazione dei singoli componenti, facendo emergere le loro potenzialità. Quando in un gruppo si riesce ad integrare personalità e competenze diverse si ottengono risultati superiori rispetto alla media dei rendimenti individuali. Il lavoro di gruppo, inoltre, offre una crescente umanizzazione del lavoro, basata sui processi di socializzazione (migliora la capacità di interazione) e di autorealizzazione dei singoli. Andiamo però a vedere più da vicino come si forma una squadra e quali caratteristiche i componenti dovrebbero avere. Di solito i singoli componenti di una squadra hanno una predisposizione per specifiche funzioni lavorative, e tendono a preferirle. Lo schema seguente individua le attitudini dei membri della squadra

⁶⁴ Cesana D., *Si negozia sempre. I processi mentali e le dinamiche relazionali nella negoziazione*, Franco Angeli, 2012

attraverso quattro domande chiave e risposte che si muovono lungo un continuum di significanti opposti.

Come vi rapportate agli altri? *Estroverso* < -- > *Introverso*

In che modo raccogliete e usate le informazioni? *Pratico* < -- > *Creativo*

Come prendete le decisioni? *Analitico* < -- > *Per maggioranza*

Come organizzate voi stessi e gli altri? *Strutturato* < -- > *Flessibile*

Analizzando le attitudini e le preferenze dei singoli componenti del gruppo è possibile individuare l'appartenenza di ognuno di loro ai gruppi di orientamento motivazionale: le persone che amano il lavoro di innovazione e che si descrivono come creative, sono portate a trovare nuove idee da sperimentare e cercano sempre nuove opportunità; le persone a cui piace lo sviluppo di progetti e processi, amano, invece, valutare idee ed opportunità per vedere se funzionano; le persone che preferiscono l'organizzazione, ossia organizzare persone e risorse, trovano stimolante e piacevole organizzare incontri e definire i tempi per raggiungere i risultati. Se si comprendono i ruoli preferiti/agiti da ciascuno all'interno della squadra, si può capire quali siano i fattori forti e quelli deboli e se la squadra è in grado di essere realmente competitiva. Quando ogni membro comprende quali sono i fattori base per il lavoro di squadra, quando si possiede un gergo comune e si possono mettere in luce e valorizzare le caratteristiche individuali, a quel punto la squadra può salire dagli stadi iniziali a quelli di una *high performance*. La base della moderna organizzazione è la squadra multifunzionale o di sviluppo, che ha talvolta una breve durata, anche di pochi mesi. Questo tipo di squadra ha bisogno di agire velocemente.

Vediamo ora quali sono alcune operazioni da avviare per formare una squadra: selezionare i membri per la squadra in modo che siano di complemento a quelli già presenti; impiegare consulenti *part-time* per coprire le lacune; collegare la propria squadra ad un'altra specializzata nei settori in cui si è carenti; sviluppare le capacità dei membri della squadra in modo che siano in grado di operare in più aree.

Se non si tiene conto delle preferenze di ruolo, è difficile per un gruppo impiegare un eguale sforzo in tutte quelle aree (comunicazione, innovazione, promozione, sviluppo, organizzazione, produzione, controllo, ecc.) che sono coinvolte per rendere efficace un gruppo di lavoro. In realtà, le squadre, come le persone, distribuiscono tempi e sforzi su ciò

che ha precedenza e anche in ciò che più piace. Tutte le squadre hanno comunque bisogno di riesaminare regolarmente i loro sforzi e le loro priorità per essere in grado di rispondere sempre alle nuove sfide e ai continui cambiamenti⁶⁵.

⁶⁵ Quaglino G. P. , Cortese C.G., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Cortina Raffaello, 2003

Conclusioni

Il lavoro qui presentato, partendo da un approfondimento teorico sugli aspetti fondanti lo sviluppo organizzativo, identifica nelle risorse umane l'elemento centrale per affrontare la complessità dei cambiamenti strutturali avvenuti nell'economia mondiale. Per fronteggiare la complessità, infatti, è necessaria una visione dell'organizzazione non statica, ma in continuo movimento, aperta, dove non vi è un equilibrio da raggiungere, ma all'interno della quale un certo grado di squilibri è necessario per generare il cambiamento in senso evolutivo. Tale consapevolezza mette in crisi l'approccio razionale e pianificato dello sviluppo organizzativo, ed evidenzia l'importanza dell'emotività, delle intuizioni nel prendere le decisioni e dei segnali deboli per farsi guidare nel cambiamento. Il cambiamento, inoltre, non può essere tale se non condiviso da tutti gli attori organizzativi; in tal senso le organizzazioni devono acquisire consapevolezza che possono continuare ad esistere se percepite come in grado di fornire valore aggiunto allo sviluppo individuale e collettivo. Devono quindi investire e supportare lo sviluppo dell'intelligenza emotiva, una risorsa adattiva importante per gestire in modo ottimale se stessi e le proprie relazioni. Devono, inoltre, supportare e promuovere lo sviluppo di modalità di lavoro che indichi nel gruppo lo strumento operativo ottimale per attivare dinamiche entro cui rappresentare nuovi atteggiamenti e comportamenti, utili a fronteggiare i cambiamenti del mondo del lavoro e della sua organizzazione.

Investire su risorse umane ed in particolare sullo sviluppo di capacità proprie dell'intelligenza emotiva, diventa quindi un elemento fondante nel generare i cambiamenti nelle organizzazioni. Una persona che sviluppa la propria intelligenza emotiva sa, infatti, governare, comprendere e conoscere la propria sfera emotiva, riconoscere le emozioni ed il loro importante ruolo nella propria vita personale e lavorativa. Tali competenze diventano essenziali per la costruzione di gruppi di lavoro efficaci, che si sviluppano sulla partecipazione emotiva dei loro membri; supportati da un *leader* in grado di comprendere l'insieme dinamico dei valori, degli atteggiamenti e dei modelli condivisi dal gruppo. Questi *leader*, avendo sviluppato caratteristiche riconducibili all'intelligenza emotiva, riescono a stimolare il cambiamento, mettendo in discussione lo *status quo* e richiamando altri che lo

perseguono. Si parla quindi di "*leadership* della trasformazione"⁶⁶ in contrapposizione al *management* tradizionale. A differenza di stili di *leadership* più tradizionali - nei quali i *leader* possono usare incentivi *standard* come denaro o promozioni per incoraggiare i propri dipendenti - il *leader* della trasformazione opera su un altro livello: egli mobilita gli altri affinché partecipino al cambiamento dell'organizzazione risvegliando le loro emozioni sul lavoro che si sta svolgendo. In tal modo, questi *leader* fanno appello alla percezione del significato e ai valori delle persone. Il lavoro diventa una sorta di affermazione morale, una dimostrazione di impegno verso una missione di più ampia portata che consolida la condivisione di un'identità a cui si attribuisce un valore. Per fare questo il *leader* deve esprimere una visione attraente dei nuovi obiettivi dell'organizzazione.

In fine, per facilitare l'integrazione e lo scambio di competenze, dell'ottimizzazione dei processi e dell'innovazione, le aziende devono investire sempre più nei gruppi di lavoro come strumento di collegamento tra individuo e l'organizzazione. Coloro che si occupano di Sviluppo e Ricerca, infatti, indicano come i *team*, se progettati e sviluppati correttamente, danno prestazioni decisamente superiori delle forme organizzative strutturate gerarchicamente. Il lavoro in *team* rappresenta, infatti, lo strumento di lavoro che meglio si adatta ad organizzazioni flessibili, agili, con organigrammi orizzontali.

In una organizzazione flessibile ogni individuo deve saper giocare il proprio ruolo e contare sulla competenza e collaborazione degli altri: il lavoro di squadra è la parola d'ordine.

Oggi il gruppo è ancora più importante anche perché permette di integrare personalità e competenze diverse in modo da ottenere risultati superiori alla media dei rendimenti individuali. In questo senso si può affermare che il gruppo integrato svolge normalmente un lavoro migliore rispetto a quello del suo componente medio.

Il lavoro di gruppo offre anche una crescente umanizzazione del lavoro, basata sui processi di socializzazione, migliorando la capacità di interazione e di autorealizzazione dei singoli.

In conclusione, sviluppare la capacità di lavorare in gruppo, così come accrescere i fattori che compongono l'intelligenza emotiva, diventa oggi indispensabile e necessario. Ne consegue l'importanza di prevedere percorsi formativi in grado di fornire gli strumenti per

⁶⁶ Goleman D. *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000

imparare a cambiare modalità lavorative ormai superate e a sviluppare quelle capacità richieste dalle trasformazioni avvenute nel mondo del lavoro e nella società.

Bibliografia

- Andreini P., *Qualità certificazione competitività, Nessun eBook disponibile, HOEPLI EDITORE, 2004*
- Anzieu D., *Dinamica dei piccoli gruppi*, Armando, 1971
- Arcuri F. P, Arcuri F. *Manuale di sociologia: Teorie e strumenti per la ricerca sociale*, Springer, 2011
- Autori Vari, *L'organizzazione*, Quaderni ISMO, 2003
- Bion Bion W., *Esperienze nei gruppi*, Armando, 1971
- Carli R. Paniccia M., *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, Il Mulino, 1981
- W. Bion , *Attenzione ed interpretazione*, Armando, 1972
- Bombardi E., *Pensare e sentire di gruppo*, Franco Angeli, 1994
- Boyatzis R., Smith L., e al., *Helping People Change: Coaching With Compassion for Lifelong Learning and Growth*, Melvin , 2019
- Brockett- allen M., *Imparare ad ascoltare*, Franco Angeli, 1996
- Cesana D., *Si negozia sempre. I processi mentali e le dinamiche relazionali nella negoziazione*, Franco Angeli, 2012
- Ciborra C. (a cura di), *lavorare assieme*, Etas Libri, 1996
- De Masi D, *Complessità ontologica e complessità epistemologica*, In Quaderni Pirelli n. 61, Industrie Pirelli, 1987
- Di Maria F. Lo Verso G., *Il piccolo gruppo*, Bulzoni, 1983
- Druker P., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, 2016
- Ferrante M. Zan S., *Il fenomeno organizzativo*, Franco Angeli, 1994
- Francescato D., Tomai M., Solimeno A., *Lavorare e decidere meglio in organizzazioni empowering ed empowered*, Franco Angeli, 2008
- Goleman D., *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1997

- Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2000
- Graumann C.F., Moscovici S., *leadership*, Springer Verlag, 1986
- Kotter J., *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Etas, 1998
- Neri C., Gruppo, Bolra, 1995
- Lewin K., *Teorie e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1982
- Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2018
- Morin E., *Il metodo, ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, 1994
- Mueller F.L., *Storia della Psicologia*, Mondadori, 1978
- Quaglino G.P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Edizioni Angelo Guarini e Associati, 1999
- Quaglino G.P., Varchetta, *Complessità e organizzazione*, in *Sviluppo & Organizzazione* n.95, esre, 1986
- Quaglino G.P., Casagrande S. Castellano A. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Cortina, 1992
- Quaglino G. P. , Cortese C.G., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Cortina Raffaello, 2003
- Rogers C., *Un modo di essere*, Giunti Editore, 2012
- Spaltro E., *Pluralità: manuale di psicologia di gruppo*, Patron, 1985
- Steele C., *Whistling Vivaldi – How Stereotypes Affect Us and What We Can Do How Stereotypes Affect Us and What We Can Do*, HOLPLI, 2011
- Trevisani D., *Ascolto attivo ed empatia: I segreti di una comunicazione efficace*, Franco Angeli, 2019
- Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, 1988
- Zan S. *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Quality paperbacks, Carocci, 2011



Quotidiano Sanitario Nazionale **AssoCareNews.it**