

Verso una leadership strategica

Molecole di comportamento organizzativo

Carlo Camilli, Mario Maresca, Luigina Sgarro

Abstract

La leadership non è una caratteristica innata, né qualcosa che possa essere insegnato in maniera diretta, ma la qualità emergente da un sistema di relazioni tra abilità contestualmente esercitate.

Piuttosto che definire aprioristicamente le abilità che un buon leader dovrebbe avere, gli autori preferiscono individuarle, secondo la pratica della ricerca-intervento, per mezzo delle consulenze effettuate.

In questo articolo è presentata una delle abilità così rilevate: la capacità di delega.

Attraverso un caso 'esemplare' di delega da parte di un capo iper-controllante, viene illustrato come rappresentarne la dinamica in un modello, come individuare il potenziale di cambiamento insito nella dinamica e come produrre il cambiamento con il Dialogo Strategico.

Prologo in ufficio

Alberto entrò in ufficio come al solito con un vago senso di oppressione. Erano le otto del mattino e, dalle finestre socchiuse, filtrava una grigia luce autunnale. Aveva dovuto alzarsi presto quella mattina e non aveva chiuso occhio tutta la notte. Nicola, suo figlio, si era diabolicamente sincronizzato con le fasi del sonno di Alberto e cominciava a piangere esattamente all'inizio di ogni fase REM. Alberto credeva di ricordare che questa fosse anche una tortura in alcuni paesi sudamericani.

In ufficio non c'era nessuno. La macchinetta del caffè brillava abbandonata mentre tutt'intorno aleggiava ancora l'odore del detersivo da hard discount passato dal personale delle pulizie la sera prima.

Alberto aprì il programma di posta elettronica come un artificiere che apra un pacco sospetto, o come un politico americano alle prese con una busta chiusa ai tempi dell'antrace.

Il programma si aprì in un'(apparentemente) innocua finestra bianca. Sotto, la legenda diceva: 180 messaggi; 92 non letti.

Alberto fece scorrere il mouse e vide che i suoi timori erano fondati, c'erano tutti i messaggi che temeva di trovare, e continuavano a mancare le risposte che invece avrebbe desiderato poter leggere.

- Ci risiamo...

Disse tra sé con un sospiro.

Laura era sua collaboratrice da un anno e mezzo. Il suo precedente supervisore, Giovanni, era entusiasta di lei e ne parlava come di una persona che in pochi anni avrebbe potuto prendere un ruolo da dirigente.

L'entusiasmo di Giovanni era condiviso anche da Marina, il Direttore Generale, che aveva caldamente raccomandato la ragazza per una promozione nel gruppo di Alberto. E qui erano cominciati i problemi.

In precedenza aveva avuto modo di parlare con Laura in varie circostanze. Gli era sempre sembrata una ragazza sveglia, rapida e anche con un certo senso dell'umorismo. Non era neanche eccessivamente appariscente, il che deponeva per la sua serietà ed affidabilità agli occhi di Alberto che tendeva a pensare male di chiunque indossasse colori vistosi o seguisse i più arditi dettami della moda.

All'inizio Laura andava spesso nel suo ufficio e si confrontava con lui sulle attività. Alberto aveva quindi cominciato ad affidarle progetti più importanti e seri. Laura ne era stata felice e lavorava alacremente fino a tardi, così almeno pareva a giudicare dalle timbrature in uscita.

Il problema era che in realtà da un certo punto in poi, Alberto non avrebbe saputo dire che cosa esattamente faceva Laura. Lo stato di avanzamento dei lavori doveva dedurlo dalla faccia delle persone negli altri reparti, o dall'arrivo casuale di un messaggio che chiedeva un'autorizzazione, si lamentava di un ritardo, o sollecitava una risposta.

In particolare, ultimamente, erano queste ultime le E-Mail che continuavano a fioccare nella sua posta elettronica, gettandolo nel più cupo sconforto.

Oltre tutto parlare con Laura era diventato praticamente impossibile: aveva da fare, o era impegnata, o quando Alberto

indicava una riunione Laura tendeva a disertarla ora con una scusa ora con l'altra.

Alberto aveva cominciato a trovare la situazione snervante. Occasionalmente veniva a conoscenza di qualche problema nell'area di cui Laura era responsabile ma, essendo per lo più all'oscuro della maggior parte dei dettagli, non riusciva a dare risposte adeguate e si sentiva sempre come un genitore che debba giustificare una birichinata.

L'altra cosa che Alberto aveva cominciato a fare, anche se contro ogni propria convinzione, era stato cominciare a sorvegliare Laura, anzi a dire il vero, si trattava quasi di spionaggio. Origliava "casualmente" alla sua porta, cercava di leggere la sua posta di straforo, il tutto per avere un briciolo di visibilità in più sul lavoro che lei faceva.

Anche quella mattina, aveva avuto la dimostrazione che non era possibile affidare a Laura progetti complessi, c'era sempre qualcosa che sfuggiva al di lei controllo. Poi alla fine il risultato si otteneva anche, ma non nelle modalità che Alberto avrebbe ritenuto appropriate.

Nella posta c'erano ancora richieste di chiarimento da parte della direzione e nessun messaggio da parte di Laura, nulla.

Era arrivato presto in ufficio per cercare di impedire l'immane catastrofe, il Presidente europeo sarebbe arrivato la mattina dopo e lui non aveva avuto modo di rivedere la presentazione assieme a Laura, dopo l'ultima volta, ben due giorni prima. Ci sarebbero

state sicuramente delle modifiche da fare e non ci sarebbe stato sicuramente il tempo di farle.

Preso da un assoluto sconforto, Alberto prese a sgranocchiare biscotti secchi, e a scrivere la prima stesura della presentazione per il presidente. Preferiva farne una di sana pianta, piuttosto che rischiare di arrivare alla riunione con un lavoro approssimativo.

Mentre cominciava a buttare giù lo schema della presentazione, tirò fuori il fazzoletto per asciugarsi il sudore che sentiva sul collo e dietro le orecchie.

- Se vuoi una cosa fatta bene, devi fartela da solo... commentò a mezza bocca.

Laura ci sarebbe rimasta male, forse, ma forse avrebbe capito come va il mondo. Benedetta ragazza!

Leadership: una prospettiva costruttivista

Una delle domande ricorrenti negli studi sulla leadership è se questa sia una qualità innata o possa essere insegnata e dunque appresa.

Coerentemente con l'epistemologia cibernetico costruttivista che informa il modello cui facciamo riferimento, noi introduciamo una terza prospettiva secondo la quale la leadership non è sicuramente un dono di natura, ma neanche può essere insegnata come una 'materia', alla stregua della matematica o della fisica.

La leadership è piuttosto la qualità emergente di un sistema di relazioni tra abilità esercitate contestualmente.

- la leadership è una **qualità emergente** poiché non è riducibile ad una somma di abilità (*come la molecola dell'acqua che ha le proprietà di un liquido, sebbene sia composta dall'idrogeno e dall'ossigeno che sono dei gas*)
- emerge da un **sistema di relazioni** ovvero da una combinazione dinamica delle abilità suddette
- è sempre esercitata **contestualmente** e non si può prescindere dal contesto per valutarne l'efficacia.

Alla ricerca delle abilità

Il metodo che applichiamo per individuare le abilità che fanno di una persona un leader è quello della **ricerca-intervento**.

Piuttosto che definire a priori quali siano le doti che un buon leader deve avere, preferiamo desumerle dagli interventi di consulenza che effettuiamo nelle aziende.

In questo siamo solidali al principio enunciato da Kurt Lewin secondo cui 'se si desidera capire come funziona una cosa (ndr. nel nostro caso la leadership), occorre provare a cambiarla'.

Le dinamiche dei sistemi

La disciplina che studia le dinamiche dei Sistemi (**system dynamics**) può esserci di aiuto in fase di **modellizzazione** delle dinamiche rilevate.

Questo processo ci consente, **in fase di intervento**

- di rappresentare graficamente l'**organizzazione** del fenomeno osservato
- di individuare il **potenziale di cambiamento** insito in una situazione
- di selezionare le **tecniche** e gli **stratagemmi** più efficaci per agire sulle leve di cambiamento
- di strutturare efficacemente il **Dialogo Strategico** con il cliente

In fase di **ricerca**, i vantaggi che possiamo trarre sono

- l'individuazione di **schemi ricorrenti** che ci consentano una classificazione del problema sulla base della sua dinamica, evitando cioè diagnosi pertinenti al contenuto
- la messa a punto di **protocolli** specifici per le classi di problema e di soluzione così individuate
- la possibilità di misurare l'**efficacia** (percentuale di casi risolti) e l'**efficienza** (tempo medio di risoluzione) dei protocolli
- l'**affinamento** del modello di intervento sulla base dei risultati ottenuti.

Molecole di comportamento organizzativo

In un sistema organizzativo, definiamo atomo il minimo comportamento osservabile dotato di senso e non ulteriormente scomponibile.

Ad esempio, 'un capo assegna un compito al suo collaboratore' è un atomo.

La molecola è costituita da almeno due o più atomi legati tra loro da un dinamica che comprenda almeno una retroazione.

Un esempio di molecola è 'un capo assegna un compito al collaboratore' (comportamento A), 'il sottoposto esegue bene il compito nei tempi stabiliti' (comportamento B), 'la fiducia del capo nei confronti del sottoposto aumenta' (retroazione del comportamento B su A).

Un esempio: la delega con controllo 'a segugio'

La Molecola di Comportamento organizzativo che simpaticamente chiamiamo "Delega con controllo a Segugio" si osserva ogni volta che un nuovo lavoro viene affidato ad un'area il cui manager ha uno stile che definiremmo "iper-controllante". Arrivato il lavoro, il manager lo affida ad uno o più dei suoi collaboratori. Questi si mettono all'opera e, un po' per il tempo necessario a completarlo, un po' perché non sono conformi alle tendenze troppo "ansiose"

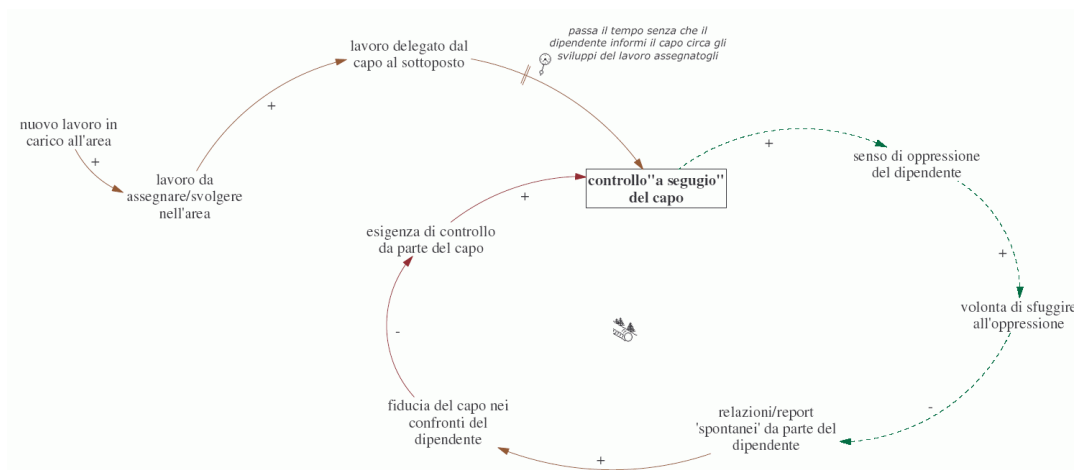
del proprio capo, tenderanno ad essere "intempestivi" nell'informarlo dei vari stati d'avanzamento del progetto¹.



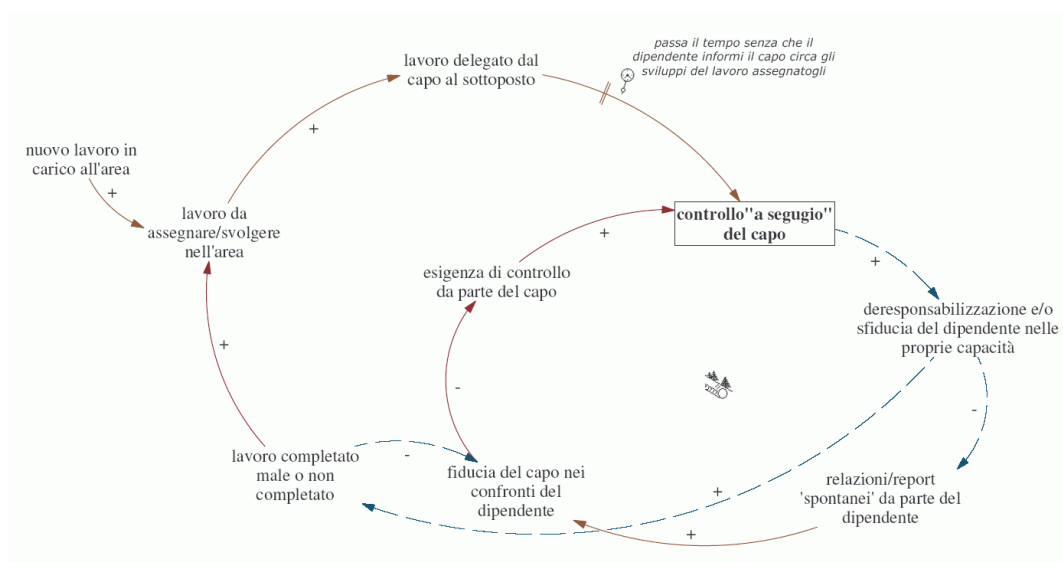
¹ Il formalismo che adottiamo nella modellizzazione è quello dei system dynamics (disciplina che studia le dinamiche dei sistemi).
Per una migliore comprensione del formalismo si raccomanda la lettura dell'appendice 1 di questo articolo.

A questo punto il circolo vizioso può concretizzarsi in due differenti possibilità:

- se il collaboratore è una risorsa consapevole delle sue capacità, tenderà a sentirsi oppresso e quindi vorrà sfuggire a tutti i costi al controllo del capo. Per questo tenderà ad informare il suo capo meno possibile, anche con una certa maliziosa soddisfazione. Se portiamo questo comportamento all'exasperazione, il capo avrà una sempre minore fiducia nel suo collaboratore e questo alimenterà la sua spasmodica esigenza di controllo. (vedi figura seguente).



- il collaboratore meno sicuro di sé stesso tenderà a deresponsabilizzarsi, magari pensando: "tanto c'è il mio capo...non hanno bisogno di me..." Anche questo comportamento porterà ad una diminuita interazione tra collaboratore e capo, con la conseguenza che il "capo-segugio", ancora una volta, non riuscirà a fidarsi di un collaboratore che "non ha il buon gusto d'informarlo"! (vedi figura seguente)



Se volessimo ridurre all'osso (d'altronde parliamo di segugi...) il circolo vizioso si autoalimenta e comprende i concetti di controllo e di fiducia. Come in ogni "loop sistemico" che si rispetti, non ha molta importanza sapere se il capo controlla perché non ha fiducia, o se non riesce ad avere fiducia proprio perché controlla troppo, innalzando continuamente le proprie aspettative. Il risultato sull'organizzazione si concretizza in una "asfissia" operativa che all'estremo potrebbe condurre ad una vera e

Questa figura professionale è una risorsa che, formatasi presso il Centro di Terapia Strategica di Arezzo, lavora a fianco delle aziende e dei manager mettendo a loro disposizione una serie di strumenti per il problem solving. Tra questi, particolare importanza riveste il Dialogo Strategico, che è un insieme di domande, parafrasi, ingiunzioni, suggestioni e stratagemmi comunicativi proposti in modo da mettere l'interlocutore di fronte alla propria realtà. Il Dialogo è focalizzato sul "come" la realtà funziona dal punto di vista dell'altro e non sul "perché".

Il Dialogo Strategico ed il suo repertorio di strumenti hanno lo scopo di "far sentire" diversamente le cose all'altro, da un punto di vista prevalentemente emozionale, inducendolo a cambiare reazioni, comportamenti e immagine di sé.

Si tratta di creare un'esperienza emozionale forte che serva a sbloccare le risorse, rimaste invischiate nelle rigide e disfunzionali percezioni precedenti. In questo risiede l'alto valore persuasorio del Dialogo Strategico.

Il Professionista "Strategico" non conosce a priori dove il dialogo porterà entrambi, lui stesso ed il suo interlocutore. Si tratta di un percorso di conoscenza che viene fatto congiuntamente dai partecipanti al dialogo e che porta l'interlocutore a convincersi attraverso i propri stessi argomenti.

Anzi, paradossalmente, si potrebbe dire che è l'interlocutore stesso, attraverso le proprie risposte, a definire il tenore ed il ritmo della conversazione: accompagnato dal Professionista Strategico, costruisce la propria realtà alternativa.

Riportiamo qui il resoconto del primo incontro.

Consulente	"Allora, Alberto, quale è il motivo che ti spinge a rivolgerti a me?"	Domanda generica per capire il problema
Alberto	"Ho un problema con una mia collaboratrice"	
C.	"E di cosa si tratta, esattamente?"	Domanda di approfondimento
A.	"Beh... mi è stata affidata un po' di tempo fa. Mi era stato detto che è una persona molto brava e competente. All'inizio le cose sembravano andare bene, col tempo però, sono iniziati i problemi."	
C.	"I problemi di cui parli, sono legati ai compiti che deve svolgere o alla relazione tra voi?"	Prima domanda strategica, ad illusione d'alternativa
A.	"A tutti e due gli aspetti. Il nostro è un lavoro molto delicato. E' necessaria la massima attenzione al cliente, al dettaglio e, inoltre, un rispetto massimo delle scadenze. All'inizio avevo la sensazione che lei, Laura, fosse allineata da questo punto di vista, ultimamente, invece, non ne sono più tanto sicuro. Mi sembra che il lavoro venga svolto in modo superficiale e non ci sia la dovuta attenzione."	
C.	"Ok, provo a vedere se ho capito... Laura è una tua collaboratrice, ha la fama di essere brava e competente, ma, per qualche motivo, ultimamente non sei sicuro che sia allineata al tuo modo di vedere il lavoro. Ti sembra un po' superficiale ed un po' disattenta. È così?"	Parafrasi. Si incomincia ad introdurre il concetto che la collaboratrice sia comunque valida

A. "Proprio così."

In questa prima fase del Dialogo Strategico, il Consulente esplora la realtà del Manager, allo scopo di farsi un'idea dei suoi paradigmi e della sua logica.

Da notare come la prima vera domanda ad illusione d'alternativa (compito o relazione?) ottiene una risposta che comincia con "Tutti e due gli aspetti" per poi lasciar capire che Alberto intravede aree di miglioramento solo nel "compito". Questo tipo di risposta è piuttosto frequente: il Consulente, attraverso le domande, fa scoprire al cliente dove sembra risiedere veramente il problema. È il Cliente stesso che viene portato a definire meglio i connotati di una presunta scarsa performance.

Consulente "Bene! Il fatto che tu abbia cambiato idea nei suoi confronti è dovuto ad un episodio in particolare o ad una tua valutazione generale?"

Il Consulente cerca di capire da cosa nasce il cambio di rotta

Alberto "E' una valutazione generale. E' chiaro che mi aspetto che una persona responsabile si renda conto di quanto è importante che io sia al corrente dell'andamento del progetto e di come sta andando rispetto ad alcuni step critici. Invece lei sembra sfuggente, non si rende conto dell'importanza di questo aspetto e ogni volta che tento di avere delle informazioni su quello che sta succedendo ho l'impressione che si secchi o dà risposte assolutamente inadeguate!"

- C. "Ok Alberto, è chiaro come **per te** sia importante essere al corrente degli sviluppi dei vari progetti... effettivamente è uno dei compiti di un manager. Mi interessa anche sapere: tu ritieni che Laura è "sfuggente" per un suo tratto caratteriale o a causa di un aspetto di relazione tra voi...?"
- A. "La mia sensazione è che faccia proprio parte del suo carattere! Forse al suo supervisore di prima poteva andare bene. Ma io ci tengo che le cose vadano in un certo modo e so che non possiamo permetterci errori. Credo che la mia collaboratrice non si renda affatto conto dei rischi a cui ci espone il suo comportamento."
- Il Consulente ricalca Alberto, rimarcando che "per lui" (non per altri), è importante essere al corrente dei vari lavori

Ancora una volta Alberto rifiuta a parole il fatto che tra lui e Laura non ci sia una relazione adeguata. Il Consulente ha tentato di introdurre molto indirettamente la possibilità che sia solo Alberto a vedere il problema. Dalla risposta di Alberto sembra che questo tentativo non sia andato a buon fine.

- Consulente "Mmmh... e come si comporta la tua collaboratrice con gli altri: è sfuggente come con te oppure è diversa?"
- Si induce una ricerca per capire se il comportamento di Laura è riconosciuto problematico da tutti o solo dal manager

Alberto "...Ora che mi ci fai pensare, effettivamente non è così proprio con tutti. Con gli altri colleghi la vedo chiacchierare più frequentemente e la vedo anche più rilassata. Ho la sensazione che con me esaspero il comportamento."

Con questa domanda il Consulente comincia ad essere un po' più diretto: mettere in contrapposizione la percezione di "Alberto il Manager" con quella degli "altri", porta per la prima volta Alberto a pensare che possa effettivamente esserci un problema di relazione tra lui e Laura. Seguendo la terminologia in uso nella tradizione della Scuola di Arezzo e di Giorgio Nardone, il Consulente Strategico sta costruendo lo stratagemma "Far salire il nemico in soffitta e togliere la scala". Ovviamente si tratta di un "nemico" inconsapevole ed in buona fede. È la caratteristica tipica di qualsiasi Sistema, cioè la tendenza a resistere a qualsiasi cosa possa incidere sul suo equilibrio, seppur disfunzionale. La parafrasi successiva, benché indiretta, consolida questo punto.

Consulente "Bene, questo è interessante... Provo a ricapitolare, correggimi se sbaglio. Laura proviene da una precedente esperienza in cui era ben valutata. Ora non è così allineata come tu vorresti ai dettami di precisione e non ti aggiorna sui vari stadi di avanzamento dei progetti. Eppure l'essere sfuggente non sembra essere una sua prerogativa assoluta. Sei d'accordo?"

- Alberto "Direi di sì. Laura è una persona generalmente considerata affabile. Con me però sembra avere una specie di rifiuto, come se proprio le pesasse dovermi rendere conto di quello che fa!"
- C. "Bene... mi sembra di capire che forse c'è qualcosa che ancora ci sfugge nella dinamica tra voi due... e se sei d'accordo vorrei parlarne ancora. Ti va?"
- A. "Se pensi che sia utile..."

Il Consulente intravede una resistenza che Alberto sta forse costruendosi. Per questo, da una posizione "one-down", in pratica chiede il permesso al manager di continuare il processo di conoscenza. La domanda che il Consulente fa e che leggiamo di seguito, serve a consolidare ancora di più un'alleanza per la risoluzione del problema che affligge il Manager. Da notare che il consulente "sfiora" la responsabilità individuale di Alberto. Infatti parla di "migliorare la situazione dell'ufficio" e di "riallineare Laura", e non dice direttamente che è lui che dovrebbe cambiare.

- Consulente "Beh, pensi sia utile capire come migliorare la situazione del tuo ufficio e riallineare Laura in tempi rapidi oppure sia meglio lasciare andare le cose come sono ora per vedere se col tempo migliorano?"
- Alberto "E' chiaro che vorrei risolvere rapidamente!..."

- C. "Alberto, ritieni che Laura sia una persona competente che sa di esserlo, o una persona incompetente?"

Ora che ha introdotto il concetto che potrebbero esserci problemi di relazione tra Manager e Collaboratrice, il Consulente ritorna in qualche modo sulla sua primissima domanda, quella del "compito o relazione", puntando l'attenzione sulla percezione che Laura ha di se stessa e della sua capacità di svolgere bene i compiti assegnati. L'idea qui è di continuare a tessere la "trappola" che consiste nel fatto che una persona auto-consapevole non ama essere controllata troppo.

Alberto "All'inizio, quando è arrivata nel mio reparto, c'erano tante cose che non conosceva. Con il tempo, però e, devo ammettere, piuttosto rapidamente, ha capito come funzionavano le cose e ce l'ha messa tutta. Devo dire che svolgeva anche una quantità di lavoro impressionante. Quindi direi che credo che si ritenga abbastanza competente. Ma non è questo il punto: il punto è che... non basta essere competenti! E' anche necessario che, soprattutto sui progetti più importanti, io venga informato su quello che succede!"

- C. "Questo è comprensibile... Nella tua esperienza, i progetti che seguite nel vostro reparto hanno bisogno di un certo tempo per essere portati avanti o si risolvono rapidamente?"
- A. "E' chiaro che del tempo ci vuole, per questo è ancora più importante che io abbia informazioni tra la partenza di un progetto e la sua conclusione, altrimenti c'è il rischio che passino settimane senza che io venga a sapere che sta succedendo. Poi magari qualcuno mi chiede... e io non so rispondere!"
- Il consulente introduce il concetto di tempo necessario per svolgere i lavori

Ancora una volta appare una certa resistenza, anche inasprita dal tentativo di Alberto di cercare dei fantomatici complici in "qualcuno che chiede..." In questo caso, la parafrasi serve anche un po' a stemperare la tensione prima che cresca troppo.

- C. Ok, provo a ricapitolare... i vostri progetti hanno bisogno di un certo tempo per il completamento e tu vuoi essere informato costantemente degli stadi d'avanzamento. Laura, benché sia una risorsa competente ed una gran lavoratrice, mostra una certa riluttanza ad assecondarti in questo tuo modo di lavorare. Ho detto tutto?"
- A. "Beh... direi proprio di sì."

- C. "...E il fatto che non ti metta al corrente degli stadi d'avanzamento, indica che il lavoro procede in maniera comunque adeguata, data la competenza di Laura, o pensi che invece non proceda bene?"

Il Dialogo si fa più serrato. Attraverso la precedente domanda, il Consulente vuole indurre il Manager a pensare che anche se non è al corrente, il lavoro è ben svolto comunque.

Alberto "Non so... vedi, è che ogni tanto ricevo solleciti e messaggi, sono diretti a lei e io sono in copia, ovviamente, come supervisore... E non trovo mai le sue risposte scritte. Alla fine tutto si aggiusta, sembrerebbe... ma nel frattempo, per me è molto difficile."

- C. "Mi rendo conto che per te non sia facile... e proprio per questo, fammi capire un'altra cosa... da quest'ultima tua risposta mi viene la curiosità di sapere se Laura generalmente si merita la fiducia dagli altri oppure no..."
- Il consulente introduce il concetto di fiducia, mettendo ancora in dialettica "manager – altri"

A. "(pausa di silenzio) Sembrerebbe di sì. Anche quando io non vedo le risposte poi vengo a sapere che magari lei con il cliente ci ha parlato direttamente o per telefono..."

- C. "...e da questo spunto che mi porti, vuol dire che Laura merita la tua fiducia oppure no?"

Il "nodo" si stringe ed il Consulente innalza un po' la tensione per preparare la metafora e renderla più efficace.

Alberto "Non è questo che è in discussione... è che anche per lei è meglio che io sia informato... è anche suo interesse, no?"

C. "Capisco Alberto. Sai, la tua situazione fa pensare ad un padre premuroso che a fine di bene continua a trattare la propria figlia, ormai adulta, come una bambina bisognosa di attenzioni e di controllo... il risultato è che la figlia adulta, proprio perché sa come fare le cose, e tende a percepire più sfiducia che affetto, tenderà a scappare..."

Il Consulente costruisce una metafora che abbia delle caratteristiche "isomorfe" con la situazione che è venuta alla luce grazie alle domande strategiche. Inoltre la fortuna lo bacia dato che scoprirà dalla risposta successiva come effettivamente abbia colto nel segno e come Alberto viva una situazione simile anche in famiglia.

- Alberto "Ah... capisco! Sai, effettivamente, ho una figlia adolescente che è un po' così. Noi cerchiamo di starle dietro, di capirla... è normale che un genitore sia preoccupato. Lei invece dice che la controlliamo e si arrabbia, ci nasconde le cose.. anche sciocchezze...
...Forse hai ragione, magari è proprio il fatto che Laura si senta controllata che la fa scappare!"
- C. "Penso proprio che tu abbia ragione!!!!
Ora la cosa migliore da fare secondo te quale potrebbe essere: proseguire con il modo usuale di lavorare, continuando a richiedere a Laura resoconti, in un modo che lei sembra percepire pressante, oppure lasciarle lo spazio per gestire il lavoro e darti dei feedback in modo che lei senta che da parte tua c'è considerazione per le sue capacità, magari concordandoli con lei?"

Il Consulente rincarà la dose. Non si accontenta dell'accettazione della metafora, ma si assicura che il Manager si prenda la responsabilità di costruire le azioni migliori per avanzare verso la definitiva soluzione del problema. Ancora una volta il Consulente non suggerisce nulla ma attraverso la domanda ad illusione d'alternativa, lascia che sia il Cliente a "decidere e fare".

- Alberto "Beh... forse il modo più efficace potrebbe essere quello di accordarmi con lei e cercare di trovare un modo di mettermi al corrente che sia accettabile sia per me che per lei, anche nella frequenza... insomma, non come adesso!"
- C. "Bene!!! Questa che hai trovato mi sembra proprio una buona soluzione! Quale pensi possa essere una frequenza accettabile sia da te che da lei?"
- A. "Beh... ci si potrebbe vedere a inizio e fine settimana, così potrei dire la mia sulla programmazione e verificare lo stato alla fine..."
- C. "Ok Alberto... ed esattamente cosa chiederai a Laura?"
- A. "Le fisserò due incontri di un'ora chiedendole di farmi un rendiconto dello stato dei progetti il lunedì mattina ed il venerdì prima di pranzo. Che ne pensi?"

Il Consulente attribuisce definitivamente la "proprietà" della soluzione al cliente, attribuendogliene il merito e congratulandosi. D'altronde Alberto non viene lasciato finché il Consulente non è legittimamente sicuro, almeno attraverso le parole, che si sia stabilito un obiettivo specifico, misurabile e con una scadenza (S.M.A.R.T.²) che il Manager deve perseguire.

² L'acronimo ci aiuta a ricordare gli attributi che un obiettivo 'ben formato' dovrebbe avere. Le lettere stanno per: **S**pecifico, **M**isurabile, **A**greed (it. concordato), **R**aggiungibile, **T**ime constrained (it. vincolato nel tempo)

- C. "Ottimo Alberto! Conoscendo Laura, questo sarà sufficiente a riallinearla nel team che tu gestisci o c'è ancora qualcosa che potrà migliorare il suo rendimento?"
- A. "In questo momento non mi viene in mente... certo se potessi vedere più cose per iscritto per me sarebbe meglio!"
- C. "Va bene, un passo per volta e le cose andranno sempre più come vuoi tu...sapendo come ottenere il meglio dalle tue risorse anche loro saranno più aderenti al tuo modo di gestire il gruppo. Molto bene!!! Credo che tu abbia fatto un ottimo lavoro e l'idea di "cadenzare e regolare" il controllo delle attività è proprio una buona iniziativa..."
- A. "Spero proprio che sia così!"

L'idea di fondo, al termine dell'intervento, è che per cambiare un Sistema si debbano introdurre dei piccolissimi cambiamenti, che non stravolgano ma che anzi aggiungano possibilità al Sistema, sfruttando la sua stessa logica. Alberto, al termine della sessione, non ha raggiunto definitivamente il suo obiettivo, anche se è più rilassato e capace di gestire proficuamente la situazione.

Con Alberto è stata fatta una sessione di follow-up dopo un mese. Ha riportato che le cose con Laura stavano andando molto meglio. Qualche volta si accorge di andare in ansia ugualmente, però comincia a pensare che possa trattarsi anche di una propria caratteristica personale.

Il Dialogo sopra riportato è frutto di un'esperienza diretta degli autori del presente lavoro. Come sempre, ogni volta dopo la conduzione di un Dialogo Strategico, se si potesse "riavvolgere mentalmente il nastro" dell'intervento, probabilmente si scoprirebbero altri modi per fare le cose ed altre domande da porre, in ragione dell'ottenimento dello stesso risultato. La bellezza di questo modello risiede proprio nella enorme plasticità. Inoltre è intriso di sensazioni ed emozioni che nessuna parola scritta può evocare adeguatamente.

"Il baco da seta tesse il suo bozzolo e vi rimane dentro, imprigionato; il ragno tesse la sua tela e ne rimane fuori, libero."

Proverbio cinese.

Appendice 1: il formalismo

La rappresentazione delle dinamiche dei sistemi segue un formalismo che, con variazioni minime, è ormai condiviso dall'intero mondo accademico e implementato nei diversi software di supporto e simulazione.

Con l'immagine che segue ne diamo una descrizione limitata ai fini della comprensione di questo articolo.



Nel grafico compaiono delle **variabili** (lavoro in arrivo, compito assegnato, lavoro eseguito, fiducia del capo) e delle **relazioni** tra queste (linee con frecce).

Le relazioni stanno ad indicare **l'influenza** che una variabile esercita sull'altra. Ad esempio, il lavoro in arrivo nell'area funzionale influenza i compiti assegnati dal capo.

I simboli + o - ci dicono in che **modo** le variabili sono **correlate** tra loro e più precisamente

- il simbolo **+** significa che al crescere dell'una cresce anche l'altra e al decrescere dell'una decresce anche l'altra (**correlazione diretta**)
- il simbolo **-** significa che al crescere dell'una decresce l'altra, viceversa al decrescere dell'una cresce l'altra (**correlazione inversa**)

Alla luce di queste convenzioni leggiamo adesso la molecola.

Quanto più lavoro arriva nell'area, tanti più compiti il capo assegna al sottoposto (stiamo ipotizzando un capo abituato a delegare).

Quanto più aumentano i compiti assegnati al sottoposto, tanto più aumenta il lavoro eseguito male o consegnato in ritardo da quest'ultimo (stiamo ipotizzando un sottoposto che non è in grado di svolgere il lavoro assegnatogli o un eccessivo carico di lavoro).

Quanto più aumenta il lavoro eseguito male tanto meno fiducia è accordata dal capo al suo sottoposto (si noti la relazione inversa).

Dal momento che la fiducia è in relazione diretta (+) con i compiti assegnati dal capo, se questa diminuisce, anche i compiti assegnati diminuiranno (**attenzione al segno tra ogni coppia di variabili che, lo ripetiamo, sta ad indicare unicamente il modo in cui queste, e soltanto le due variabili implicate**

nella relazione, si influenzano e non è rappresentativo di uno stato di cose relativo all'intero sistema³).

³ Sarebbe pertanto un **errore** leggere: all'aumentare dei compiti assegnati aumenta il lavoro eseguito male o in ritardo e questo determina una diminuzione della fiducia che, a sua volta, **determina più compiti assegnati**. **In realtà la diminuzione della fiducia determina meno compiti assegnati** poiché la **relazione** tra queste variabili è **diretta** e quando diminuisce l'una, diminuisce anche l'altra.

Bibliografia

KLEIN, G. *Sources of Power: How People Make Decisions*. The MIT Press, 1999.

NARDONE, G. *Cavalcare la propria tigre*. Milano, Ponte alle Grazie, 2003.

NARDONE, G. *Psicosoluzioni*. Milano, RCS Libri, 1998.

NARDONE, G.; GIANNOTTI E.; ROCCHI R. *Modelli di famiglia*. Milano, Ponte alle Grazie, 2001.

NARDONE, G.; MARIOTTI, R.; MILANESE R.; FIORENZA A. *La terapia dell'azienda malata*. Milano, Ponte alle Grazie, 2000.

NARDONE, G.; SALVINI, A. *Il dialogo strategico*. Milano, Ponte alle Grazie, 2004.

NARDONE, G.; WATZLAWICK, P. *L'arte del cambiamento*. Milano, Ponte alle Grazie, 1999.

SENGE, P. M. *La quinta disciplina*. Sperling & Kupfer, 1990.

ŠKORJANEC, B. *Il linguaggio della terapia breve*. Milano, Ponte alle Grazie, 2000.