



**Maria Gina Meacci**

**LA COMPONENTE RELAZIONALE  
DELLA SICUREZZA NEL LAVORO  
Qualità dei rapporti e qualità del lavoro**

**1999**

## **L'ACQUISIZIONE DELLA MENTALITA' COMUNICATIVA-EVOLUTIVA NEL MONDO DEL LAVORO: un nuovo modo di vedere, pensare e agire nei rapporti di lavoro.**

### **PROGETTO DI LAVORO CON LEADERS**

#### **1.Premesse generali del progetto:**

**1.1.** Vorrei partire da una immagine del nostro più lontano passato di esseri umani perché penso che così sarà più facile per me comunicare e per il lettore comprendere “cosa è “ la mentalità comunicativa-evolutiva e “come funziona” nel mondo del lavoro.

Facciamo un metaforico salto nel tempo e andiamo a vedere un gruppo dei primi uomini biologicamente già uguali a noi che si stanno apprestando ad andare a caccia: sono dei cacciatori, raccoglitori di cibo.

La caccia è, secondo gli antropologi, la prima forma di gruppo organizzato, la prima équipe di lavoro che formarono i nostri predecessori umani quando da prevalentemente vegetariani (un'attività solitaria o in gruppo non organizzato) divennero onnivori.

**Il lavoro di gruppo molto probabilmente nasce allora, accoppiando le abilità di diversi individui in un progetto che li accomuna due volte, nel progetto del gruppo e nel progetto dell'intera comunità (cacciare in piccoli gruppi per alimentare tutti).**

Sembra assodato che tra i cacciatori- raccoglitori di cibo non ci fosse un leader fisso, che fosse il “capo” della comunità; ognuno era leader nell'attività che sapeva svolgere meglio. Il leader della caccia, perciò, era colui che per abilità e capacità sapeva meglio degli altri organizzare quella particolare attività.

Supponiamo però che questa volta, proprio questa che noi stiamo guardando, il leader prima di partire, invece di organizzare il gruppo come al solito, compia le seguenti azioni: a uno leghi le mani dietro le spalle, ad un altro leghi al piede una grossa pietra che deve trascinare, ad un altro metta un bavaglio in bocca, mentre ad un altro ancora bendi gli occhi.

Poi, durante la caccia – dimentico di ciò che egli stesso ha fatto - inizi ad inveire perché uno è troppo “imbranato”, l'altro troppo lento, l'altro non segnala al gruppo la presenza della preda e l'altro ancora non vede la preda che gli schizza sotto gli occhi ...

Noi, testimoni allibiti di questa uscita a caccia del gruppo, sicuramente penseremmo: «è ovvio che un buon leader tende a porre ognuno nelle

condizioni di realizzare al meglio le proprie caratteristiche personali ed è una follia ciò che ha fatto il nostro antenato; se continua così la sua comunità andrà a catafascio e molto probabilmente il gruppo subirà numerose perdite umane perché ciò che ha fatto il leader, oltre che fallimentare, è molto ma molto pericoloso».

Ovviamente questa uscita di caccia deve essere stata messa in scena solo per far sì che noi potessimo vederla e forse riflettere, perché allora quelle cose non succedevano; invece, come cercheremo di vedere, nella nostra storia di specie Homo Sapiens Sapiens ciò è accaduto ed ancora accade molto spesso.

Ora ritorniamo per un attimo al nostro tempo e andiamo a guardare ciò che succede in molti uffici, in molti ospedali, in molte scuole, in molte negozi, in molte imprese: cosa vediamo? Che il leader, con il suo modo di trattare i collaboratori, lega le mani di uno, lega le pietre ai piedi di un altro, imbavaglia l'altro e mette le bende agli occhi di un altro.

Non compie queste azioni nella realtà concreta, le compie nella realtà relazionale, con il modo di porsi e di relazionarsi con i collaboratori. Così non solo ostacola alquanto il lavoro che svolgono ma, inoltre, rende la situazione molto pericolosa ed è per questo che molti uffici, molti ospedali, molte scuole, molti negozi e molte imprese sono luoghi pericolosi oltre che funzionalmente scadenti.<sup>1</sup>

Qual'è la prima riflessione che ci permette l'immagine del gruppo di caccia "legato" (immagine che riprenderemo anche in seguito): mostrare che così come il leader di un gruppo può "legare" i partecipanti, egli può anche "slegare" i suoi collaboratori. Ambedue le operazioni le compie a livello relazionale, per lo più inconscio sia per egli stesso che per i collaboratori, egli le compie cioè con il modo di organizzare e gestire le relazioni.

La qualità del lavoro, allora, è essenzialmente collegata alla relazione che offre il leader ai suoi collaboratori: la qualità del lavoro è direttamente proporzionale alla qualità delle relazioni che il leader organizza e gestisce, poiché egli può sia "legare" sia "slegare" ai collaboratori (essi non si possono né legare né slegare da soli, né lo possono fare tra di loro).

---

<sup>1</sup> Questa situazione non è collegata né alla intelligenza né alla abilità dei collaboratori, ma alla loro stessa collocazione di subalterni. Qualche anno fa una importante compagnia aerea, molto preoccupata per la tendenza ad ubbidire acriticamente le ordini dei comandanti di aerei (ricerca realizzata dalla Amministrazione Federale di Aviazione degli Stati Uniti) realizzò un esperimento pare studiare il problema della ubbidienza al comandante. Sottopose al personale di bordo degli aerei (personale con un alto livello di formazione e che aveva superato tutti i test di personalità a cui vengono sottoposti per accedere a tali lavori) a voli simulati in condizioni di brutto tempo e scarsa visibilità. Senza che il personale lo sapesse, si chiedeva ai comandanti che fingessero incapacità in un momento critico del volo simulato y commettessero degli errori che sarebbero stati catastrofici. Il 25 per cento degli aerei sarebbero caduti perché nessuno dei membri dell'equipaggio avrebbe adottato delle misure che correggessero la direzione completamente sbagliata del comandante. Gli americani chiamano "comandantite" questa impossibilità di correggere, o anche verbalizzare, gli errori del comandante.

Altri studi riguardo a questa "perdita delle abilità o perdita delle possibilità di verbalizzare gli errori del capo" <sup>1)</sup> concordano sui risultati presentati.

(citato da R. Cialdini, L'arte della persuasione..)

**1.2. Cosa è accaduto nel tempo trascorso tra l'organizzazione del gruppo di cacciatori- raccoglitori di cibo che hanno inventato il lavoro in equipe e l'organizzazione del lavoro predominante ancora oggi ?**

Sono accadute molte cose che si sono andate intrecciando tra loro (la storia non è mai lineare) però una variabile molto significativa è stata l'istituirsi della "mentalità autoritaria". Si tratta di un modo di vedere, pensare ed agire per il quale si stabilisce che l'autorità è l'unica che sa ciò che è meglio per tutto e per tutti, ciò che si deve fare e non fare, ciò che è bene pensare e sentire, come si fanno le cose. Tutta questa discrezionalità decisionale non viene data da specifiche capacità personali ma dal ruolo stesso; è il ruolo che conferisce il potere di decidere e non più le capacità personali che pongono tale persona in tale ruolo. La mentalità autoritaria si accompagna sempre di una onnipotenza di chi ha il potere e da una impotenza di chi non lo ha (il popolo, il gregge, le donne, i figli, i malati, ecc. sono stati per millenni accecati, imbavagliati, legati)

La mentalità autoritaria ha permeato per millenni tutti i rapporti umani e tutte le istituzioni.

La storia delle istituzioni, famigliari, scolastiche, politiche, religiose, economiche, scientifiche, lavorative (vedi i numerosi testi al riguardo) è la storia dell' dis-accoppiamento tra le abilità dei diversi individui ed i progetti che li accomunano. Il progetto diventa elitario (solo un piccolo gruppo ne usufruisce) mentre le abilità personali vengono "legate".

Dis-accoppiamento che nel mondo del lavoro è arrivato al massimo della sua espressione con la Rivoluzione Industriale avvenuta nell'800. Fino ad allora, anche se il progetto comunitario era andato perduto, i diversi artigiani potevano ancora esprimere le loro abilità nella realizzazione completa dei loro prodotti (cioè, non si trovavano "legati"); la industrializzazione impose ai lavoratori la perdita delle loro abilità, impose una omologazione a dei comportamenti che li legavano, imbavagliavano e accecavano per adattarli a lavori ripetitivi, parziali e poco coinvolgenti. (si veda lo studio dei movimenti richiesti per ogni tipo di lavoro nella catena di montaggio realizzato da Mayo all'inizio del secolo)

Con la rivoluzione industriale dell'800 il progetto permane elitario, autoritario, cioè l'incremento del capitale del padrone (così come prima lo era l'arricchimento del signore feudale e poi del re) ma le abilità diverse vengono uniformate: questa situazione è socialmente fallimentare e pericolosa. Genera non solo ulteriore povertà ma mutilazione e violenza; una parte della tragica storia del xx secolo può vedersi come reazioni a tale fallimento della vita sociale degli esseri umani.

Se il gruppo di caccia era una situazione naturale (abilità diverse accoppiate ad un progetto comune), quella nata durante la rivoluzione industriale risulta completamente anti-naturale (abilità uniformate sfruttate per un progetto elitario); l'industrializzazione, così come realizzata, fu una completa mortificazione umana, individuale e sociale.

Ora supponiamo che il gruppo di cacciatori- raccoglitori di cibo facesse un metaforico viaggio nel tempo e “venisse a vedere” sia come si lavorava durante la rivoluzione industriale del secolo scorso sia come si lavora oggi, nella rivoluzione tecnologica.

Ciò che vedrebbe sarebbe nei due casi una massa di persone legate, imbavagliate, accecate ma la differenza fondamentale è che durante il secolo scorso la mortificazione delle abilità umane era necessaria all’incremento della ricchezza, alle catene di montaggio delle grandi fabbriche, mentre ora, con l’automatizzazione, tale mortificazione non è più di nessuna utilità. Anzi, oggi si richiede ai lavoratori che siano “flessibili, agili, propositivi, creativi” anche se ancora i leaders tendenzialmente continuano a trattargli in modi tali da mutilare proprio le stesse caratteristiche che richiedono.

**1.3.** Supponiamo che i leaders attuali non desiderino mutilare le diverse abilità dei loro collaboratori e che invece desiderino creare un progetto relativamente comunitario. Come mai accade che, malgrado i loro stessi desideri, spesso continuino a legare, imbavagliare ed accecare ai collaboratori? Una risposta estremamente probabile è che la “mentalità autoritaria” in un modo o nell’altro organizza ancora i loro comportamenti (ovviamente non solo quelli nel lavoro ma in questa sede prendiamo in considerazione solo quelli).

Tutto il XX secolo può essere visto come il secolo dell’inizio del “crollo della mentalità autoritaria”, crollo che è tuttora in corso.<sup>2</sup>

Parliamo di crollo e non di superamento perché mentre nel superamento di una mentalità la de-costruzione della stessa è una conseguenza della costruzione della successiva (per esempio, il superamento dell’organizzazione monarchica prodotto dalla costruzione dell’organizzazione democratica), nel crollo si assiste ad una distruzione/rifiuto di una mentalità senza che ciò sia prodotto dalla spinta della mentalità sostitutiva.

Durante il “tempo del crollo” della mentalità autoritaria convivono sia ancora questa mentalità, sia la sua distruzione/rifiuto, sia l’inizio della nuova. Così vediamo ancora oggi leaders fortemente autoritari, leaders che rifiutando l’autoritarismo cadono in un “laisser faire”, leaders che cercano attivamente di costruire un nuovo modo di trattare i collaboratori. Nella grande maggioranza di leaders coesistono, in modo più o meno conflittuale ed inconsapevole, tutti i tre tipi di comportamenti.

I leaders non possiedono gli strumenti operativi per ripristinare il lavoro di gruppo dei nostri primi antenati perché questi sono andati culturalmente perduti durante i millenni di autoritarismo politico, economico, religioso, familiare, intellettuale.

Tutti noi siamo figli della mentalità autoritaria o figli della “mentalità autoritaria crollata”, cioè una non-forma, un passivo capovolgimento della

---

<sup>2</sup> Per uno sviluppo del argomento si può vedere J. Jaynes “Il crollo della mente bicamerale e l’origine della coscienza” 1976, Adelphi Editori 1988

forma precedente. Esempi molto evidenti di “mentalità autoritaria crollata” sono:

- a livello familiare: il crollo sociologico del padre-padrone dal quale però non è nato un “padre democratico” ma un “io non voglio essere tuo padre ma un tuo amico”; oggi la situazione sta faticosamente cambiando.
- nel mondo del lavoro: la convivenza di rapporti fondamentalmente autoritari con cene “tutti insieme”, con l’uso del “tu” ed altre espressioni “amichevoli” (siamo come una grande famiglia)
- nel mondo della scuola: mentre quell’elementare è abbastanza avanti nella costruzione di una mentalità democratica (che tiene conto delle abilità e delle necessità degli allievi) quella media e superiore si dibatte ancora tra l’onnipotenza autoritaria e l’impotenza dell’autoritaria crollata.

1.4. Molto brevemente possiamo riassumere quanto detto attraverso una serie di immagini: nella mentalità autoritaria il leader tiene la “situazione in pugno”, nella mentalità autoritaria crollata al leader “la situazione gli sfugge di mano”. Come costruire, allora, una mentalità con la quale il leader tenga “la situazione in mano” senza né “schiacciare” né “lasciare cadere” i collaboratori ma attraverso la quale egli possa sostenergli in un progetto comune dentro il quale possano realizzare pienamente le proprie abilità?

Attualmente di tale costruzione nel modo di essere leader si stanno occupando moltissimi esperti e una grande varietà di modelli si stanno sviluppando.<sup>3</sup>

Dentro di questa fascia di nuove scienze relazionali si include il modello comunicativo-evolutivo applicato al mondo del lavoro.

## 2. Premesse specifiche del progetto:

2.1. Il progetto si basa sul modello comunicativo-evolutivo che è una teoria operativa dei sistemi complessi-evolutivi applicata all’essere umano e alle sue relazioni.<sup>4</sup>

Per introdursi nella specificità del progetto è necessario menzionare molto brevemente alcuni dei concetti che sono alla base del presente progetto.

Possiamo dire che i sistemi che evolvono hanno delle caratteristiche tutte loro; anche se il termine “evoluzione” è entrato nel linguaggio comune come sinonimo di cambiamento o proseguimento di un processo (per esempio la evoluzione di una partita di calcio, l’evoluzione della malattia, ecc.), noi lo useremo per identificare un’organizzazione composta da numerose componenti diverse, ognuna delle quali, pur mantenendo una relativa

<sup>3</sup> Una visione generale di alcuni modelli si trova in “Ripensare il futuro- I nuovi paradigmi del business”. A cura di Rowan Gibson. Il sole 24 ore. 1998

<sup>4</sup> L’argomento più sviluppato può essere visto nel capitolo 4 di “Modello comunicativo-evolutivo di psicoterapia” Maria Gina Meacci pubblicato dal Comune di Firenze- Consiglio di Quartiere 4 1999

**autonomia, si convogliano in una direzione comune che, se nel suo aspetto più globale può essere sempre la stessa, i modi per mantenere tale direzione vanno via via acquisendo un'organizzazione più complessa.**

Per esempio, un essere umano convoglia tutti i suoi processi con una direzione generale che è quella di mantenersi in vita ma i modi di mantenere questa direzione vanno cambiando, e tendono ad organizzarsi in modi più complessi.<sup>5</sup>

La vita di un sistema complesso-evolutivo tende a convogliare tutti i suoi processi verso un'organizzazione di complessità crescente: ciò vale per gli individui, per i gruppi e ovviamente per le organizzazioni nel mondo del lavoro.

**2.2. L'organizzazione di qualunque sistema complesso-evolutivo non viene imposta da un organizzatore ma è data del sistema stesso che si auto-organizza (poi vedremo in quali condizioni ciò è possibile, anticipiamo che si organizza da solo ma non in solitudine).**

Nel essere umano l'organizzazione di sé stesso si produce grazie alla sua **frontiera personale**. Possiamo dire che ogni essere umano organizza tutte le sue esperienze percettive, cognitive, affettive, corporee e relazionali attraverso tale **organizzazione organizzante**; questa è in parte simile alla membrana cellulare che organizza tutti gli scambi della cellula sia verso l'esterno sia verso il suo interno.

Ad ognuno di noi è facile ricordare delle situazioni nelle quali siamo stati particolarmente ben organizzati (eravamo "in forma") sia facendo un discorso, sia compiendo una data azione, sia intuendo un elemento sfuggente di un progetto o di una riunione di lavoro; nello stesso modo possiamo ricordare delle situazioni nelle quali eravamo particolarmente disorganizzati (eravamo "fuori forma"). Forse ricordiamo un incidente del quale abbiamo perso la memoria di ciò che è accaduto sia durante che prima (la frontiera personale si era rotta e gli eventi vissuti non si sono potuti organizzare, perciò non gli ricordiamo).

Senza arrivare a situazioni drammatiche, noi possiamo vedere che alcuni giorni la nostra organizzazione (percepire, ricordare, pensare, scrivere una relazione, gestire una riunione, concentrarsi nel lavoro, ascoltare gli amici, giocare a tennis, ecc. ecc.) è più organizzante mentre altre volte lo è molto meno.

La frontiera personale possiede numerosissimi livelli che delimitano e organizzano le diverse componenti del nostro territorio; perciò anche se per comodità viene chiamata "personale" possiede livelli "interpersonali" e "intrapersonali".

---

<sup>5</sup> Per esempio, oggi sappiamo che fare funzionare attivamente il proprio cervello è per l'anziano tanto importante come il funzionamento del cuore. Si può essere un anziano vivo in molti modi, alcuni molto semplificati rispetto a come erano come adulti ed altri molto complessi. Si possono perdere le caratteristiche evolutive, come accade nelle semplificazioni si possono anche sviluppare; ci sono molti anziani nelle panchine delle piazze che stanno lì a far scorrere il tempo e ci sono molti anziani in tutti i corsi dell'università dell'età libera che, inoltre, hanno dei rapporti con i nipoti molto più intensi di quanto né avessero avuto con i figli.

Per esempio, dentro di noi esistono organizzazioni che denominiamo con “io” ed altre che denominiamo con “mie”: “io sono un carattere tranquillo/a”, la “mia capacità di attenzione”, ecc. Oltre alle organizzazioni/delimitazioni interne la frontiera personale organizza tutti gli scambi con il mondo.

La frontiera personale delimita gli ambiti adeguati ad ogni tipo di scambio e di rapporto; grazie a questa funzione la maggioranza di noi sa cosa dire o non dire in ogni rapporto, sa cosa fare e non fare e sa quali sono i limiti e le possibilità adeguate ad ogni rapporto. Basta che ricordiamo le volte che la nostra frontiera personale si è incrinata, perché avevamo bevuto troppo o perché eravamo troppo arrabbiati, e allora abbiamo detto o fatto ciò che non volevamo dire o fare.

Molte delle funzioni della frontiera personale si svolgono al di fuori della consapevolezza, sono funzioni inconsce e perciò il loro andamento può monitorizzarsi solo attraverso i prodotti dell’organizzazione (per esempio, l’evoluzione del figlio indica l’adeguatezza dell’organizzazione relazionale che gli offre il genitore, l’evoluzione del apprendimento degli allievi indica la adeguatezza dell’organizzazione relazionale che offre l’insegnante, ecc.).

**2.2.** La frontiera personale si costruisce nel tempo poiché quando nasciamo abbiamo bisogno di non averla, proprio per essere completamente aperti al mondo, dal quale dobbiamo imparare tutte le caratteristiche che ci renderanno esseri umani (la posizione eretta, il linguaggio, l’uso umano delle mani, l’organizzazione della percezione, dei sentimenti, dei pensieri, dei comportamenti sociali, ecc.). Per molti autori, per esempio O. Sacks, il processo di umanizzazione è un processo postnatale.

In altre parole, quando nasciamo siamo degli esseri umani inesperti e la Natura ci affianca un esperto in comportamenti umani dal quale acquisire i principi di organizzazione di tutti quei comportamenti che ci renderanno socio-mentalmente umani.

Per poter realizzare tali acquisizioni, per poter imparare, la Natura ci ha reso ipersensibili ed iper-reativi ai comportamenti dei nostri esperti (se così non fosse potremmo “distrarci” e non acquisire i principi di organizzazione che sono imprescindibile alla nostra sopravvivenza).

Attraverso i principi di organizzazione che cogliamo dai comportamenti dei nostri esperti non solo impariamo a realizzarli noi ma, inoltre, li utilizziamo per costruire la nostra frontiera personale.

E’ tale nuova formazione/organizzazione che gradualmente ci rende relativamente autonomi dai nostri esperti perché la frontiera personale è l’antagonista naturale della dipendenza verso i nostri esperti. Man mano che la frontiera personale si auto-organizza, processo che come abbiamo detto si realizza da solo ma solamente se abbiamo adeguati rapporti con i nostri esperti, la nostra autonomia diventa più complessa e creativa; acquisiamo nuove caratteristiche nei modi di essere e di porci nel mondo.



Ma non sempre la nostra frontiera personale è stata in grado di organizzarsi evolutivamente perché i principi di organizzazione che ci hanno offerto i nostri esperti non lo hanno permesso. Per esempio, la mentalità autoritaria ostacola fortemente l'organizzazione evolutiva delle frontiere personali, proprio perché la sua stessa natura promuove fortemente la dipendenza/ubbidienza alla autorità costituita (sia del genitore, sia dell'insegnante, sia del leader, sia del governante, ecc).

Tutti noi, figli della mentalità autoritaria o della mentalità autoritaria crollata abbiamo delle "zone" della frontiera poco o mal organizzate. Nella grande maggioranza di noi, allora, la frontiera personale è insufficientemente organizzata e ciò comporta sempre (oltre a molte altre cose) che l'impatto degli esperti su di noi sia ancora particolarmente determinante nell'organizzazione o nella disorganizzazione dei nostri comportamenti.<sup>6</sup>

Tutte le difficoltà organizzative della nostra frontiera personale comportano il mantenimento di una dipendenza inadeguata verso i nostri esperti.

D'altra parte, poiché siamo sistemi che evolvono, una certa disponibilità particolare verso gli esperti è necessaria per poter continuare ad interessarci alle cose nuove e poter imparare fino alla fine della nostra vita (imparare non è un optional è una necessità/caratteristica dei sistemi che evolvono; siamo sistemi dinamici, in movimento: o andiamo avanti o andiamo indietro, o evolviamo o involviamo).

Se noi avessimo una frontiera personale "troppo" chiusa il mondo, niente e nessuno ci interesserebbe più mentre se l'avessimo "troppo" aperta saremmo estremamente dipendenti dal mondo e dalle persone.

Possiamo dire che una frontiera personale adeguata è in grado di auto-modularsi "dal cristallo al fumo" (prendendo il titolo di un libro di H. Altan): in alcune situazioni è adeguato difendersi dal mondo acquisendo la consistenza del cristallo mentre in alcune altre è adeguato essere aperti al mondo, quasi fossimo di fumo. Ma mentre l'automodulazione della frontiera è flessibile, dipende da noi ed è uno squisito prodotto della nostra autonomia, le chiusure e aperture abnormi dipendono dalle circostanze esterne e soprattutto dai rapporti che organizzano gli esperti; possiamo arrivare a fare o non fare ciò che loro ci comandano, ci suggeriscono, senza che neanche ce ne rendiamo conto: cioè possiamo venire "legati", "imbavagliati" o "accecati" e, pur sentendoci a disagio non capiremo che tale situazione è collegata ai comportamenti degli esperti.

<sup>6</sup> Si vedano esperimenti di Milgran; gli esperimenti avevano due obiettivi, uno dichiarato: studiare l'influenza dei maltrattamenti fisici nell'apprendimento, e uno nascosto: vedere l'ubbidienza all'autorità.

Molto brevemente i volontari dovevano mandare una scarica elettrica ogni qual volta l'allievo (che era un attore e che certamente non la riceveva) sbagliasse le risposte. Un esperto in camice bianco ordinava di proseguire l'esperimento ogni volta che il volontario -ascoltando le grida dell'allievo- voleva porre fine.

Con inquietudine e sorpresa Milgran riscontrò che il 65 per cento della popolazione proseguì l'esperimento fino ad "infliggere" all'allievo la "scarica elettrica massima". Moltissimi volontari chiedevano all'esperto di non continuare ma solo pochissimi di loro decisero di porre fine allo sperimento malgrado le ordini dell'esperto.

L'esperimento fu rifatto nei diversi paesi europei (il primo si realizzò negli Stati Uniti) riscontrando valori ancora più alti di "ubbidienza dovuta" verso l'esperto.

Anche se può risultare approssimativo possiamo dire che in ognuno di noi esiste una disponibilità particolare verso gli esperti, disponibilità che può essere rappresentata da una linea che va dal “troppo aperti” al “troppo chiusi” mentre nelle zone medie si trovano i punti di disponibilità adeguata (cioè necessaria a vivere evolutivamente).

Noi ci muoviamo in tale linea secondo molti fattori (per esempio, se siamo ricoverati in ospedale possiamo divenire “troppo aperti” e aver bisogno che i nostri familiari prendano delle decisioni che non siamo più in grado di prendere); altre volte possiamo rifiutare i pareri degli esperti proprio perché siamo troppo chiusi (per esempio, nell’adolescenza durante la quale dobbiamo affermare la nostra indipendenza, o quando siamo tanto arrabbiati che non vogliamo ascoltare ragioni diverse dalle nostre).

**2.3.** Poiché i nostri esperti, oltre a fornirci i principi di organizzazione dei comportamenti attraverso i loro esempi, sono coloro che organizzano e gestiscono le relazioni che abbiamo con essi, tutti noi manteniamo una disponibilità particolare con i diversi leaders che troveremo nel nostro lavoro.

In altre parole, anche quando noi siamo diventati degli esperti rimaniamo particolarmente disponibili ad essere influenzati da tutti coloro che, per la loro collocazione nel rapporto con noi, organizzano e gestiscono le regole del rapporto. Sono loro che attraverso la relazione possono “legarci” o “slegarci” poiché l’impatto che possiedono sulla nostra frontiera personale risulta determinante nella qualità dell’organizzazione o meno dei nostri comportamenti.

Se consideriamo che, nel mondo del lavoro, i leaders sono coloro che rendono possibile (o impossibile) che i collaboratori realizzino, in modo sufficientemente stabile, le più organizzate versioni di quei comportamenti grazie ai quali sono stati scelti, allora è evidente che un’adeguata gestione del rapporto è determinante per la qualità e la sicurezza nel lavoro.

**2.4.** Il modello comunicativo-evolutivo ha individuato le variabili relazionali universali che rispettano le frontiere personali individuali, qualunque sia il grado di disponibilità particolare che abbiamo le persone all’impatto con i leaders.

Tali variabili sono:

- chiarezza e delimitazioni dei ruoli: in tutti i comportamenti i leaders offrono ai loro collaboratori le condizioni relazionali che permettano ad essi mantenere le loro frontiere personali chiaramente delimitate, e ciò è un elemento essenziale della possibilità di organizzazioni altamente organizzanti.
- forma delle comunicazioni: i modi formali ed informali della comunicazione del leader con i collaboratori sono fonti di organizzazione/dissorganizzazioni

sia riguardo alla frontiera personale dei collaboratori sia riguardo all'ambito relazionale che si crea tra colleghi.

—rispetto dell'orario e dell'onorario equo: queste due variabili relazionali sono fonte di forte impatto positivo/negativo per quanto riguarda al rispetto della frontiera personale dei collaboratori.

↪relativo anonimato: ci sono dei temi e delle informazioni che se richieste dal leader, rompono la frontiera personale del collaboratore; nello stesso modo un leader che si "apra troppo" non sostiene adeguatamente la frontiera personale né propria né del collaboratore.

Il leader può imparare (molto probabilmente lo sa intuitivamente) come gestire le informazioni in modo tale da creare un ambiente di tranquillità e sicurezza tra i collaboratori: il clima di una impresa dipende dai comportamenti dei leaders, sono loro che offrano i principi di organizzazione relazionale dell'azienda. ×

↪rispetto della privacy: come abbiamo visto il mantenimento dei confini relazionali è un prodotto di una buona organizzazione organizzante. La persona che collabora con un leader ha bisogno di poter delimitare il tempo che dedica all'impresa da quello privato.

↪cooperazione/antagonismo adeguato: il leader ha bisogno di gestire i settori antagonistici della impresa o l'antagonismo tra le persone dentro dell'ambito relazionale che impedisca la rottura o incrinatura delle frontiere personali.

↪stabilità/creatività: il leader deve mantenere la situazione relazionale sufficientemente stabile da permettere che la frontiera personale dei collaboratori si senta in grado di rischiare di espandersi verso zone sconosciute. √

Poiché ogni comportamento dei leaders sono "pieni" di variabili relazionali, per lo più inconscie sia per egli stesso che per i collaboratori, è necessario imparare a trovare le chiavi per capire e, se è necessario, per cambiare i comportamenti.

Sono i leaders che devono cambiare per primi, i collaboratori cambieranno in seguito perché non è possibile che i cambiamenti inizino da coloro che non organizzano/gestiscono il rapporto.

Come abbiamo già accennato è nei comportamenti dei collaboratori che si trovano le chiavi per conoscere i principi di organizzazione che vengono loro offerti dal leader. Imparare a "vedere" nei comportamenti dei collaboratori i principi di organizzazione dei comportamenti del leader (per mantenergli stabili o per modificarli) è la premessa specifica del presente progetto.

### **3. Componenti operativi del progetto:**

**3.1.** Si propone una serie di 10 incontri di due ore l'uno con leaders di diverse imprese o della stessa (in questo caso di pari livello).

Durante gli incontri si lavorerà con situazioni concrete del mondo di lavoro, situazioni portate al gruppo sia dai partecipanti sia dalla coordinazione.

Tutta la parte teorica, cioè la conoscenza di alcuni concetti fondamentali sui sistemi che evolvono, sarà veicolata attraverso gli esempi, poiché l'obiettivo fondamentale è "saper fare" il leader adeguato e non "sapere sui" sistemi che evolvono.

S'imparerà, attraverso l'individuazione dei principi d'organizzazione degli specifici comportamenti dei collaboratori, qual è il principio d'organizzazione che ha offerto il leader allo stesso collaboratore, per far sì che essi reagissero con quel comportamento.

Per esempio, un collaboratore lasciando l'ufficio spegne inavvertitamente il server della rete dei computer, il leader che stava scrivendo una relazione la perde. E' ovvio che oltre ad arrabbiarsi il leader tenderà a giudicare il collaboratore come uno "sbadato", che non sta attento, che gli è preso, ecc., ecc.

Vediamo però di andare oltre, qual è il principio d'organizzazione che può sottostare il comportamento del collaboratore? Forse, "chiudere inavvertitamente qualcosa, senza tener presente le conseguenze? Potrebbe essere questa una reazione non consapevole ad un precedente comportamento del leader? Ci sono delle situazioni recenti nelle quali il leader ha "chiuso inavvertitamente un qualcosa senza tener presente le conseguenze?

Il leader può, per esempio, iniziare a riflettere sui suoi comportamenti con questo collaboratore; può ricordare che egli ha cercato ripetutamente di parlargli su un argomento, importante per lui, un modo per snellire le relazioni con le banche.

Il leader può rendersi conto che lo ha sempre ascoltato pensando ad altro, distrattamente, perché è in un periodo di grossi impegni di lavoro.

Ripensando a ciò che è accaduto il leader ora si ricorda che la settimana precedente il collaboratore gli ha "chiuso inavvertitamente" una telefonata importante. Pensando a tutto ciò, il leader può rendersi conto che con il suo comportamento "chiudersi al ascolto" ha avviato tutta la catena di errori del collaboratore.

Ovviamente, il leader può non avere momentaneamente la disponibilità ad ascoltare un argomento innovativo che gli vuole proporre il collaboratore; ma, se il leader gli comunica la sua momentanea indisponibilità allora offre adeguati principi di organizzazione (per esempio, continuità/discontinuità: "ora non posso, parliamone appena potrò"). Se invece ascolta distrattamente ciò incrina la frontiera personale del collaboratore perché tale ascolto viola il principio organizzativo della stabilità della relazione; abbiamo detto che il leader deve "tenere la situazione in mano" senza né "tenerla in pugno" né che

gli “sfugga di mano” e ascoltare ripetutamente in modo distratto un argomento importante di un collaboratore è non sostenerlo in mano, è lasciarlo cadere.

Inavvertitamente questo leader ha introdotto principi di organizzazioni inadeguati e il collaboratore gli ripropone. La chiave per conoscere qual è il principio da modificare si trova nel comportamento stesso del collaboratore; ora il leader più non solo modificare il suo comportamento specifico ma può imparare una modalità universale di ascolto (come abbiamo detto risultano universali quelle variabili che non producono un impatto negativo in nessuna frontiera personale): ascoltare se è possibile o rimandare se ciò risulta impossibile al momento.

Tutti gli incontri di gruppo si svolgeranno attorno a concrete situazioni, cercando di capire queste si potrà arrivare all'apprendimento delle adeguate modalità universali.

Si potrà imparare inoltre come il leader può modificare il proprio comportamento e come valutare l'adeguatezza o meno delle modifiche introdotte.

L'acquisizione della mentalità comunicativa-evolutiva nello svolgimento della leadership può dimostrarsi una componente fondamentale della qualità e la sicurezza nel lavoro: permette che i collaboratori possano esprimere le loro abilità diverse in un progetto che gli accomuna; permette un'adeguato rapporto tra colleghi e un adeguato rapporto di rispetto senza sudditanza con il leader.