

Tu chiamale se vuoi emozioni...

di Lauro Venturi

L'azienda che dirigo sta affrontando un importante cambiamento. Quand'è che un cambiamento può essere definito importante? Bè, quando diversi elementi (organizzativi, tecnologici, di mercato...) entrano in gioco e quando il nuovo approdo è pressoché irreversibile nel medio periodo: il nostro cambiamento lo è.

Nella letteratura manageriale si sprecano gli articoli ed i libri su questo argomento, quasi sempre ho l'impressione di leggere cose banali, lontane dalla realtà. Ho spesso parlato di cambiamento, come consulente e formatore, agli imprenditori miei clienti. Vivendo però la situazione dal di dentro è tutta un'altra cosa.

Anche nel 2000, appena entrato in questa azienda, ho governato un radicale processo di cambiamento, descritto in un [articolo](#) sul primo numero di Persone & Conoscenze .

Ma allora si partiva da una situazione critica e davanti c'era l'obiettivo di farcela, di conquistare il successo (soddisfazione dei clienti, positivo clima interno, buone performance economiche) attraverso pochi grandi salti di discontinuità ed innumerevoli piccole azioni giorno per giorno (chi non ricorda Tony D'Amato, head coach del Miami Sharks interpretato magistralmente da Al Pacino, che nello spogliatoio urlava ai suoi giocatori di football americano che la vittoria andava conquistata "ogni maledetta domenica" centimetro per centimetro, da tutti?).

Mi sto facendo l'idea che sia più facile gestire i cambiamenti "dal meno al più". La questione può sembrare paradossale: allora può essere che si attivino cambiamenti "dal più al meno?".

Intanto si può essere coinvolti in un cambiamento del quale non si è protagonisti, ma questa non è la nostra situazione: o meglio, non è la mia. Io credo fortemente nel cambiamento ipotizzato, che poi è il confluire di due società in una newco ad alto potenziale. Ci credo ed ho lavorato perché questo succeda. La nostra esperienza è una formidabile molla che ci spinge al cambiamento, mica può diventare una colla che ci tiene nel caldo ma insidioso perimetro del conosciuto e del già visto!

La questione è che inevitabilmente tra il "prima" ed il "dopo" c'è una fase di incertezza, e che questa fase dura troppo.

La seconda questione è che aleggia la sensazione che il "nuovo" nessuno ce l'abbia saldamente in mano. Quando dico "saldamente" intendo una miscela di entusiasmo, visione, competenze, energia: il combustibile perché le cose succedano!

La terza questione è che mentre si costruisce il nuovo si deve continuare a fare andare "l'attuale" alla perfezione, comunque molto bene.

Insomma, sto sperimentando una nuova esperienza: esercitare la mia leadership non in situazione di crescita ma in questa fase un po' paludosa di transizione.

Sto facendo conto sulle mie risorse e sulle mie competenze, cognitive ed emotive. Mantengo una più che sufficiente buona relazione con i decisori del "nuovo" esercitando in misura minima un eventuale ruolo di influenzatore. Resto in contatto con i miei collaboratori e li mantengo aggiornati sull'evoluzione delle cose. Cerco che le mie ansie e le mie preoccupazioni non diventino tossiche e di non farmi agganciare dal fatto che ancora non so se e quale ruolo avrò nel "nuovo", o cosa mi si proporrà in alternativa: *it's the management, baby!* (?)

A metà marzo ho illustrato a tutti i collaboratori lo stato dell'arte e le prossime tappe.

So fin troppo bene che i cambiamenti coinvolgono prima di tutto le persone. Occuparsi solamente dei pur fondamentali aspetti aziendali (piani industriali, bilanci, *due diligence*, organigrammi, piattaforme tecnologiche, relazioni sindacali...) è insufficiente e rischioso: quante esperienze di alleanza, fusione od altro sono andate a rotoli o hanno richiesto prezzi troppo elevati?

D'altronde, di fronte al cambiamento la prima naturale (o automatica?) fase è quella dello shock: chi si permette di disturbare, cosa succederà? Poi si attivano comportamenti e pensieri difensivi e solo dopo, ma non è garantito, subentra una consapevolezza che si tradurrà in accettazione, non passiva ma convinta, delle nuove mete.

Ho studiato da tanti anni, con passione, l'Analisi Transazionale, fino a fare la scuola triennale di Counseling proprio in quel indirizzo. Gli [Stati dell'Io](#) che agiamo sono in larga parte condizionati dal nostro Copione, che soprattutto sotto stress si ringalluzzisce: e nei cambiamenti... stress a go go!

E così ripetiamo vecchi e inadatti schemi di lettura e di risposta, confermandoci spesso che la vita è ingiusta, che qualcuno sta tramando contro di noi, che tutto ciò che hai fatto e dato non vale più niente, che andrà a finire male, che era meglio se...

Hai un bel da dire che ogni cambiamento rappresenta in parte una minaccia ed in parte un'opportunità, proietta pure il lucido dell'ideogramma di questa parola (abunai e ki), spiega pure che l'esperienza deve essere il campo base per l'esplorazione e non il fortino de Il deserto dei Tartari, enfatizza che anche il bruco per diventare farfalla...

Di certo si fa breccia, o si spera, nel cervello delle persone, ma chi fa i conti con le "pance"?

Tradotto in termini più scientifici, chi si occupa delle emozioni e dei sentimenti?

Emozioni e sentimenti non sono mai buoni o cattivi, ma efficaci o inefficaci. Di certo sono dei formidabili trasmettitori di informazioni, quindi vanno ascoltate. Peccato che soprattutto ai maschi abbiano sempre detto che le emozioni sono cose da femminucce!

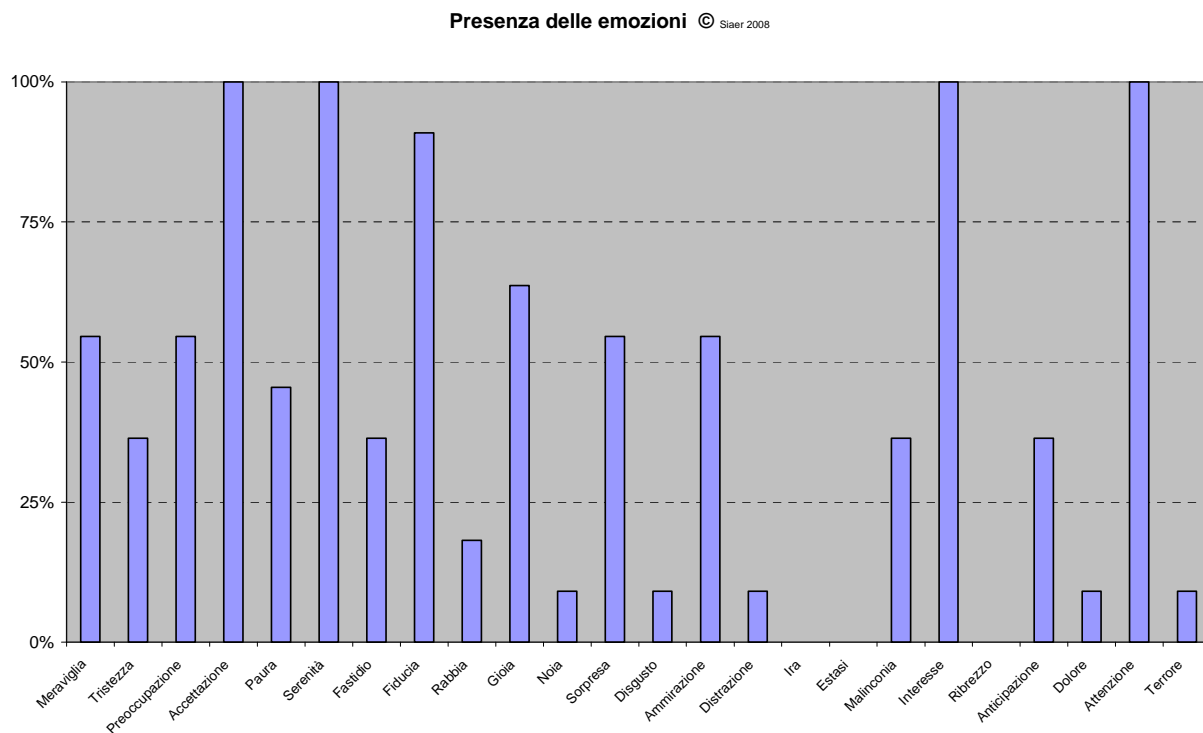
Per strutturare meglio questa questione delle emozioni, avendo anche fatto un percorso per diventare [coach](#) proprio con lo strumento dell'intelligenza emotiva, dopo la riunione con tutti i dipendenti ho messo in intranet un semplice questionario che rilevava quelle provate a caldo dopo la riunione, utilizzando la classificazione del professor Robert Plutchik dell'Università del Minnesota (USA).

Per garantire fino in fondo l'anonimato ho rinunciato a chiedere classe di età, area aziendale di appartenenza, sesso... e quindi non dispongo di queste segmentazioni.

Mi sono ritornati undici questionari su 65 dipendenti (17%). La prima reazione è stata: *“Non gliene frega un cazzo delle emozioni, che cosa sto a perdere tempo, capisco chi usa il bastone e la carota...”*

Ho ascoltato e accolto questa mia emozione e poi mi sono detto che il bastone e la carota sono formidabili strumenti per gli asini: ma io ho sempre fatto altre metafore pensando ai miei collaboratori: gazzella, aquila, cavallo, leone... : con loro il bastone e la carota proprio non ci azzeccano!

Il grafico che segue riporta quali emozioni sono state percepite dalle persone che hanno risposto al questionario:

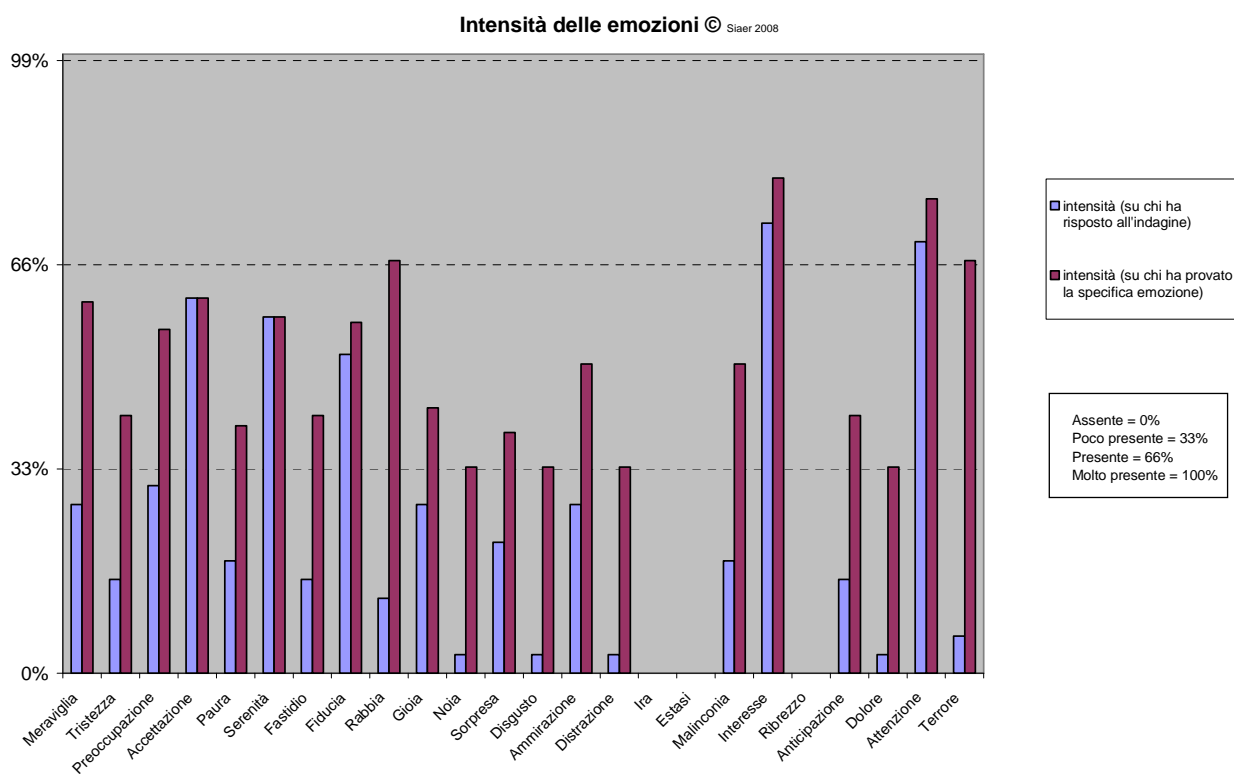


Accettazione, serenità, interesse ed attenzione sono state, più o meno, provate da tutti.

Anche la fiducia e la gioia sono molto evidenti. Sopra alla media, la meraviglia, la preoccupazione, la sorpresa e l'ammirazione.

Completamente assenti l'ira e l'estasi e ai livelli più bassi: rabbia, noia, disgusto, distrazione, dolore e terrore.

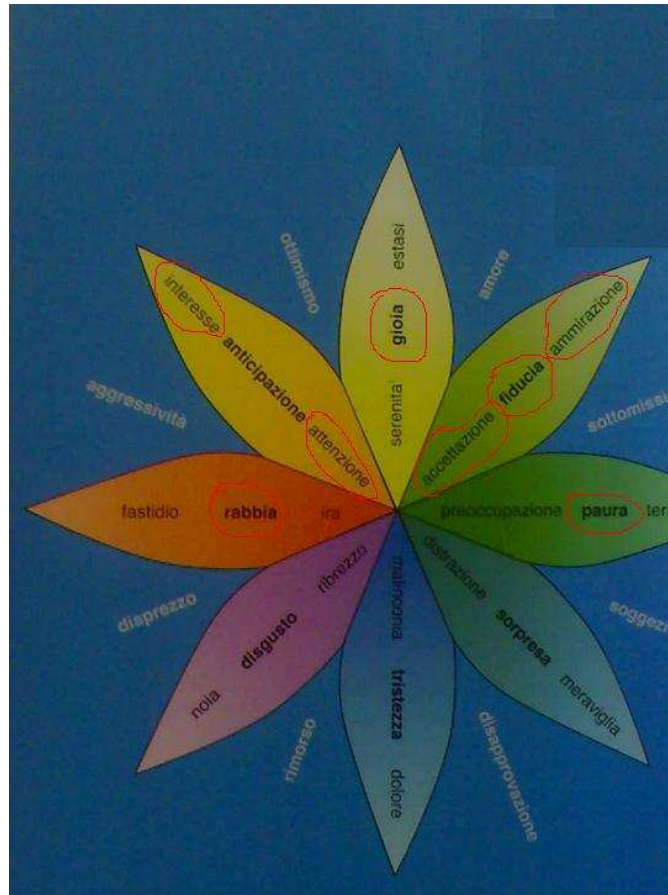
Il secondo grafico ci dice l'intensità con la quale queste emozioni si sono presentate. Le colonne azzurre la misurano sull'intera popolazione che ha risposto alle indagini; le colonne magenta solamente su chi, delle undici persone, ha detto di averla provata: ad esempio, una sola persona (bassa colonna azzurra) ha provato una forte emozione di terrore (alta colonna magenta).



Questo grafico per me è molto importante perché impedisce che l'emozione del singolo vengano annacquate nella "media". Certo, l'interesse e l'attenzione, che sveltano oltre la soglia del "molto presente", sono emozioni efficaci. Ma è bene non dimenticarsi che almeno due persone hanno provato a livello intermedio (emozione presente) un'emozione di rabbia. Delle cinque persone che hanno provato paura, solamente una ha avuto un'intensità abbastanza elevata, mentre le altre quattro l'hanno riconosciuta ma qualificata come poco presente.

Il livello di preoccupazione mi sembra ragionevole, così come mi incoraggiano i livelli di serenità e fiducia.

Riportando le emozioni rilevate sul “fiore” di Plutchik prevalgono sentimenti positivi come ottimismo ed amore e poco significativi sono i livelli di sottomissione e di aggressività. Disprezzo, rimorso e disapprovazione sono insignificanti, e questo è un bel andare!



Sono da sempre convinto che il lavoro possa essere vissuto con positività e ci ho scritto anche diversi [articoli](#). Credo davvero che si possa fare convivere un necessario orientamento al business con un sincero interesse per le persone: l’ho sperimentato, come racconto in un lungo capitolo di un mio [libro](#).

Questa rilevazione mi è stata utile per avere il polso di ciò che pensa chi lavora nell’azienda che dirigo, mi ha permesso di riflettere, di approfondire e di valutare situazioni alternative.

Ho provato a chiedermi la ragione della scarsa partecipazione alla rilevazione, mi sono chiesto se hanno risposto le persone più ottimiste o quelle più pessimiste. Poi mi sono fermato perché queste seghe mentali non portano da nessuna parte. Per me non è vero che chi tace acconsente: semplicemente, chi tace (nella rilevazione anonima la comunicazione non verbale non è disponibile) non dice niente. Preferisco quindi concentrarmi sul “qui ed ora” ed evitare che il cambiamento sia vissuto come in questa simpatica vignetta:



Buon viaggio ai miei collaboratori durante la traversata di questo cambiamento!

2 aprile 2008