

# LAVORARE CON LE PERSONE

---

Neil  
Thompson

Far emergere il meglio  
dalle relazioni



Erickson

---

# Come affrontare con assertività le quotidiane sfide relazionali?

Che si tratti di prendersi cura degli altri e dei loro problemi, di gestire collaboratori o di lavorare in team, tutto dipende dalla propria abilità di rapportarsi efficacemente con gli altri. Occorre quindi sviluppare una più matura consapevolezza delle dinamiche che intervengono quando si lavora con le persone e arricchire il proprio bagaglio di competenze nelle relazioni interpersonali.

Un aiuto prezioso per potenziare l'autoefficacia e gestire bene il tempo lavorativo, valorizzando le doti personali e la creatività e contrastando lo stress.



*Lavorare con le persone* analizza le varie modalità di interazione con gli altri, che devono essere conosciute e potenziate per generare rapporti di lavoro efficaci. Inoltre approfondisce i processi lavorativi e le abilità e i metodi necessari per affrontare i problemi individuati.

Una guida chiara e completa sulle conoscenze e competenze essenziali per lavorare con successo *con e per* gli altri, ricca di esempi, consigli ed esercizi pratici, rivolta a operatori sociali e sanitari, studenti, coordinatori, manager e a chiunque lavori con le persone.

---

€ 19,00



9 788859 012283

[www.erickson.it](http://www.erickson.it)

# Indice

<i>Prefazione all'edizione originale</i>	9
<i>Introduzione</i>	13
<b>PRIMA PARTE L'efficacia personale</b>	
<i>Introduzione alla prima parte</i>	23
<i>Capitolo primo</i>	
L'autoconsapevolezza	25
<i>Capitolo secondo</i>	
Gestire bene il tempo	39
<i>Capitolo terzo</i>	
Gestire lo stress	55
<i>Capitolo quarto</i>	
Gestire le informazioni	67
<i>Capitolo quinto</i>	
L'assertività	79
<i>Capitolo sesto</i>	
Sconfiggere il mobbing e le molestie	91
<i>Capitolo settimo</i>	
La supervisione	103
<i>Capitolo ottavo</i>	
Essere creativi	117

<i>Capitolo nono</i>	
Lo sviluppo professionale continuo	129
<i>Capitolo decimo</i>	
Essere realistici e resilienti	141
<b>SECONDA PARTE Le abilità di interazione con gli altri</b>	
<i>Introduzione alla seconda parte</i>	157
<i>Capitolo undicesimo</i>	
Valorizzare le diversità	159
<i>Capitolo dodicesimo</i>	
La comunicazione verbale	177
<i>Capitolo tredicesimo</i>	
La comunicazione non verbale	193
<i>Capitolo quattordicesimo</i>	
La comunicazione scritta	209
<i>Capitolo quindicesimo</i>	
I colloqui	227
<i>Capitolo sedicesimo</i>	
L'abilità di influenzare gli altri	245
<i>Capitolo diciassettesimo</i>	
La leadership	257
<i>Capitolo diciottesimo</i>	
Gestire le emozioni	271
<i>Capitolo diciannovesimo</i>	
Gestire i conflitti	287
<i>Capitolo ventesimo</i>	
Il lavoro multidisciplinare	303

## TERZA PARTE **Le abilità di intervento**

<i>Introduzione alla terza parte</i>	317
<i>Capitolo ventunesimo</i> Lavorare in modo antidiscriminatorio	321
<i>Capitolo ventiduesimo</i> Essere sistematici	337
<i>Capitolo ventitreesimo</i> L'analisi iniziale	353
<i>Capitolo ventiquattresimo</i> La programmazione	371
<i>Capitolo venticinquesimo</i> I processi decisionali	385
<i>Capitolo ventiseiesimo</i> Gestire i fattori di rischio	399
<i>Capitolo ventisettesimo</i> La revisione e la valutazione	411
<i>Capitolo ventottesimo</i> Concludere	427
<i>Capitolo ventinovesimo</i> Rispondere a un trauma: promuovere cura e ripresa	441
<i>Capitolo trentesimo</i> La pratica riflessiva	453
<i>Conclusioni</i>	469
<i>Bibliografia</i>	479

PRIMA PARTE

# L'efficacia personale

## L'autoconsapevolezza

### Introduzione

Per Burnard, l'autoconsapevolezza è «il processo tramite cui si riconoscono i propri sentimenti, atteggiamenti, valori e, al contempo, il processo di apprendimento degli effetti che si inducono sugli altri» (Burnard, 1992, p. 126). Intesa in questi termini, l'autoconsapevolezza è tutt'altro che marginale, se ci interessa potenziare le nostre abilità personali.

Per essere «autoconsapevoli», dobbiamo saper comprendere i tipici modi in cui reagiamo alle situazioni che ci si presentano, così da rafforzare le nostre qualità positive, senza per questo dimenticare tutti quegli aspetti — le nostre «qualità negative» — che possono limitare l'efficacia del nostro lavoro. Sviluppare la propria autoconsapevolezza non è cosa facile, né immediata; è un obiettivo che richiede tempo e pazienza, ma, una volta che ci si riesce ad avviare nella giusta direzione, i progressi non mancheranno.

Prima di passare ai risvolti operativi dell'argomento, conviene chiarire ancora meglio perché l'autoconsapevolezza sia così necessaria e quali problemi si possano presentare, laddove essa manchi.

## Il bisogno di autoconsapevolezza

Si usa spesso dire, nel campo degli interventi terapeutici o di lavoro sociale, che occorre fare «buon uso della propria soggettività». Quando si lavora con le persone, il «Sé» (ovvero la personalità) del professionista fa parte, a tutti gli effetti, della sua «cassetta degli attrezzi»: è uno strumento, cioè, che può facilitare la realizzazione di cambiamenti positivi. È proprio per questo, in prima istanza, che è importante la consapevolezza di sé: è impossibile utilizzare uno strumento di lavoro in modo appropriato, se non lo si conosce a sufficienza! Se questa è la ragione più evidente, ve ne sono anche molte altre, che possiamo prendere brevemente in considerazione.

- Tanto per cominciare, l'autoconsapevolezza genera fiducia. Se siamo più consapevoli di chi siamo, dei nostri punti di forza e di debolezza, potremo maturare maggiore fiducia in noi stessi e quindi intervenire in modo più efficace.
- L'autoconsapevolezza può trasmettere fiducia anche alle persone con le quali lavoriamo. Se diamo loro l'impressione di essere poco consapevoli di noi stessi, è probabile che finiscano per fidarsi poco di noi, o delle nostre iniziative. La fiducia, così come il suo contrario, è contagiosa: si trasmette da una persona all'altra.
- Del paradigma «Pensare-Sentire-Fare», e della sua importanza, ci siamo già occupati nelle pagine precedenti. In questa sede, insistiamo ancora sulla dimensione emotiva — quella del «sentire», «provare» — perché si tende spesso a trascurarla. Ora, se vogliamo metterci in sintonia con i vissuti emotivi degli altri, dovremo prima di tutto saperci avvicinare alle *nostre* emozioni: essere consapevoli, cioè, delle nostre reazioni emotive, rispetto alle situazioni che viviamo.
- Rogers (1961) usa il termine di «accettazione positiva incondizionata» per descrivere l'atteggiamento di chi si astiene



da ogni forma di giudizio. Giudicare gli altri può ostacolare gravemente l'efficacia del nostro lavoro; è necessario assumere un atteggiamento positivo verso le persone con cui lavoriamo, quali che siano le opinioni (e quindi i giudizi) che nutriamo nei loro confronti. L'accettazione positiva incondizionata richiede una buona capacità di disciplina e di autocontrollo, qualità che richiedono — a loro volta — un buon livello di consapevolezza di sé.

- Oltre a riconoscere le ripercussioni dei nostri comportamenti sugli altri, dobbiamo anche riconoscere l'effetto sortito su di noi dalle loro azioni o dai loro atteggiamenti. È questo un aspetto cruciale, su cui ritorneremo più avanti, quando tratteremo dell'importanza dei «meccanismi di attivazione» e dei «punti ciechi».
- La consapevolezza di sé è importante anche per affrontare i problemi legati ai pregiudizi, alle discriminazioni, a ogni forma di oppressione. Ognuno di noi, al giorno d'oggi, vive e lavora in una società che è molto più composita e differenziata che in passato: pensiamo, ad esempio, alle differenze culturali, linguistiche, di genere, di età, e via discorrendo. Ebbene, la valorizzazione delle abilità personali non può non passare, come vedremo nel capitolo undicesimo, dal riconoscimento di questa eterogeneità, in tutta la sua rilevanza.
- Anche rispetto alla gestione dello stress, come vedremo nel capitolo terzo, una buona consapevolezza di sé si rivela fondamentale.
- Altrettanto si può dire — come faremo nel capitolo nono — per la necessità di un apprendimento permanente o, come oggi si dice, di uno sviluppo professionale continuo. Per sapere che cosa è prioritario imparare, e quali siano i modi migliori per farlo, molto dipende dal proprio livello di autoconsapevolezza.

Non si tratta certo di un elenco esaustivo, ma dovrebbe bastare per convincere chiunque dell'importanza della consapevolezza di sé: è un aspetto che ciascuno di noi dovrebbe comprendere meglio, per poi agire in modo da potenziarlo. Per fare un altro passo in questa direzione, passeremo a esaminare i possibili effetti della nostra autoconsapevolezza (o della nostra *inconsapevolezza*), sulle persone con cui ci rapportiamo.

## **Il nostro comportamento si ripercuote sugli altri**

Nel corso delle interazioni sociali, ciascuno di noi esercita una certa influenza sugli altri e ne viene — a sua volta — influenzato. Per rendere le nostre interazioni quanto più efficaci possibili, dobbiamo saperci porre sulla giusta «lunghezza d'onda» per cogliere i modi in cui influenziamo gli altri e i modi in cui essi influenzano noi. La consapevolezza di sé è un aspetto fondamentale di questo «sintonizzarsi». Vale la pena descrivere, pertanto, alcune delle modalità principali in cui il nostro comportamento si ripercuote sugli altri e viceversa.

### *L'ascolto*

Ogni interazione sociale costituisce, in parte, un'affermazione. Ciascuno di noi riconosce l'esistenza dell'altro, e quindi la afferma, attraverso le interazioni sociali con quella persona e così le dà importanza e contribuisce al suo senso di sicurezza. Dell'ascolto attivo, in questa prospettiva, ci occuperemo nel capitolo nono; in questa sede, va anzitutto notato che la capacità d'ascolto dipende non poco dalla consapevolezza di sé e dalla sensibilità con cui riusciamo a cogliere l'atteggiamento che assumiamo nel rispondere all'altra persona (o alle altre persone). Senza questa sensibilità, esiste senz'altro il pericolo che non riusciamo a «collegarci» con l'altro.

## Sconfiggere il mobbing e le molestie

### Introduzione

Ci siamo già occupati, nel corso del capitolo terzo, di un tema importante come la gestione dello stress. Una delle fonti di stress più rilevanti, nella società contemporanea, è rappresentata dai fenomeni di *mobbing* e di maltrattamento nell'ambiente di lavoro (Field, 1996). Purtroppo si tratta di un fenomeno tutt'altro che occasionale (Stephens e Hallas, 2006).

Saper contrastare, o evitare, i problemi generati dal mobbing è un aspetto importante dell'efficacia personale. Se non ci si riesce, infatti, potrebbe risultare molto difficile esprimersi al meglio delle proprie potenzialità individuali. Riuscire a «sconfiggere il mobbing», se ci si imbatte in problemi di questo tipo, è un requisito essenziale per costruire rapporti interpersonali efficaci.

In questo capitolo metteremo in luce la natura e le fondamenta del mobbing, per poi esaminare che cosa si può fare per gestire questi problemi a livello individuale, di équipe e di organizzazione.

### Qual è il problema?

Il mobbing che possono subire gli adulti nell'ambiente di lavoro ricorda un po' il bullismo di cui sono vittima i ragazzi,

nel senso che c'è sempre di mezzo qualcuno che approfitta, in modo deliberato e distruttivo, del maggiore «peso» di cui dispone. E questo può avere, per le persone coinvolte, effetti enormemente negativi. Chi è vittima di mobbing può infatti andare incontro a problemi come (Thompson, 2015b):

- stress;
- stati di ansia e di tensione;
- senso di umiliazione che può arrivare fino alla perdita della propria dignità personale;
- depressione;
- problemi di salute, o aggravamento dei problemi di salute preesistenti;
- peggior rendimento sul lavoro;
- ripetute assenze dal lavoro per malattia;
- deterioramento dei rapporti con gli altri;
- sensi di colpa del tutto immotivati;
- mancanza di fiducia in se stessi;
- un atteggiamento sempre più disfattista e fatalista;
- scarsa produttività e quindi, in molti casi, diminuzione del proprio livello di reddito;
- interruzione degli avanzamenti di carriera;
- la necessità di dimettersi, o comunque di cambiare lavoro.

Il mobbing si incontra in ogni situazione in cui qualcuno, in una posizione di potere, fa uso delle prerogative legate al proprio ruolo dominante per mettere in difficoltà gli altri. Dato che di solito sono i manager ad avere maggior potere, sono soprattutto questi ultimi i protagonisti di casi di mobbing a danno dei loro sottoposti; può anche capitare, però, che i ruoli si invertano. Si ha un caso di mobbing, o più in generale di molestie, ogniqualvolta si infastidisce o si intimorisce, in modo sistematico e deliberato, un singolo individuo o un gruppo di persone, di solito perché appartengono a un particolare gruppo

o categoria sociale. Tanto per fare qualche esempio, le molestie sessuali hanno come vittime principalmente le donne, mentre le molestie a sfondo razziale colpiscono prevalentemente i neri.

Mobbing e molestie possono nascere da un abuso di potere deliberato. È ciò che avviene quando la persona in posizione di potere fa intenzionalmente uso delle proprie prerogative in modo arbitrario: pensiamo, ad esempio, a un datore di lavoro che approfitta della sua posizione per indurre una sua dipendente ad avere rapporti sessuali con lui. È importante notare, però, che gli abusi di potere possono avvenire anche in modo inconsapevole. Una persona, cioè, può essere talmente ingenua o insensibile da non comprendere le conseguenze delle proprie azioni. Questa involontarietà, peraltro, non rende certo più accettabile il comportamento che ne deriva, come nell'esempio riportato qui sotto.

#### UNO SGUARDO ALLA PRATICA 6.1 ▼

Margherita era a capo di una divisione importante di un ente, alla guida di uno staff molto numeroso. Era fermamente convinta della bontà di uno stile di management partecipativo: dedicava molto tempo a confrontarsi con gli impiegati e sollecitava spesso i loro punti di vista. Nondimeno, Lia, l'unica persona con disabilità in tutto lo staff, era trattata in modo chiaramente diverso dagli altri. Il suo parere non veniva mai richiesto, oppure — se ciò accadeva — veniva liquidato in quattro e quattr'otto, a volte in modo brusco e sgarbato, altre volte alludendo semplicemente alla sua disabilità; come se questa invalidasse, in qualche modo, il suo punto di vista, o il contributo che ne sarebbe potuto derivare. Lia si sentiva apertamente discriminata, e non sopportava l'atteggiamento sistematicamente negativo di Margherita nei suoi confronti. L'essere esclusa dai processi di consultazione rappresentava, ai suoi occhi, una vera e propria forma di molestia, tanto che decise di fare un reclamo formale contro Margherita. Quest'ultima fu veramente colpita dal suo reclamo, dato che non si era resa minimamente conto della situazione. I suoi radicati pregiudizi verso le persone con disabilità erano emersi dal profondo, senza nemmeno che lei se ne accorgesse. (Adattato da Thompson, 2015b)

Il mobbing e le molestie possono assumere tante forme diverse. Proviamo a fare un elenco, certo non esaustivo, di quelle più frequenti:

- intimidazione, minacce, vittimizzazione;
- umiliazione, svilimento, messa in ridicolo;
- sanzioni inique, come gli «eccessi» di supervisione (tutti i casi, cioè, in cui si supervisiona qualcuno molto più dello stretto necessario);
- diffusione di pettegolezzi maliziosi o offensivi;
- critiche eccessive, al punto da mettere seriamente in crisi chi le riceve;
- linguaggio offensivo, scherzi, «prese in giro».

Vi sono poi elementi più specifici, legati a tipi particolari di molestie. Le molestie sessuali, ad esempio, consistono di una serie di comportamenti che vanno da commenti e apprezzamenti imbarazzanti ad approcci espliciti, spesso allusivi e direttamente finalizzati a un rapporto sessuale. Le molestie razziali, d'altra parte, consistono di azioni che penalizzano o discriminano le minoranze etniche, esposte spesso, anche nell'ambiente di lavoro, a stereotipi razziali o ad altre forme di discriminazione.

## **Come gestire il problema?**

Vi sono quattro livelli in cui è possibile affrontare il problema del mobbing e, più in generale, delle molestie.

### *Risposte individuali*

Nel capitolo precedente abbiamo messo in luce i benefici dell'assertività in situazioni di conflitto. Le abilità di assertività, pertanto, si prestano a essere utilizzate anche per reagire a problemi di maltrattamento. Si tratta di non consentire agli altri di

intimidirci, o di metterci in una posizione in cui ci sentiamo in pericolo. Poiché i problemi di maltrattamento nascono spesso da rapporti di potere ineguali, è importante che ci muoviamo in modo da tutelarci anche per il futuro.

Sul piano del rapporto personale con qualcuno che si comporta in modo scorretto, può essere utile attingere non solo all'assertività, ma anche, più in generale, a tutto il ventaglio delle abilità interpersonali. Se qualcuno, ad esempio, ci mette in difficoltà senza rendersene conto, abbiamo bisogno di buone abilità di comunicazione per farglielo capire con chiarezza.

È importante assicurarsi l'aiuto degli altri ogniqualvolta sia possibile e registrare con precisione gli episodi di molestie in cui incorriamo e che intendiamo denunciare. Questo risulterà fondamentale, in un momento successivo, se decideremo di intraprendere un'azione formale per opporci alle molestie (ad esempio una procedura disciplinare, o un reclamo scritto). In tal caso, la documentazione che abbiamo prodotto nel frattempo può anche assumere valore di prova. Accanto a questo, avere una testimonianza scritta con cui difenderci può servire a impedire alla controparte — ossia a chi ci molesta — di rivalersi contro di noi.

Sono ormai molte le tutele con cui oggi i lavoratori sono formalmente protetti dal rischio di ingiusto licenziamento per avere denunciato episodi di mobbing o di molestie. Molti enti e aziende prevedono procedure grazie alle quali è possibile, per i dipendenti, sollevare determinati problemi senza dover temere delle ripercussioni negative. Queste «procedure di segnalazione confidenziale» possono rivelarsi una risorsa preziosa. Ciascun dipendente dovrebbe verificare se sono previste, nell'organizzazione presso cui lavora, analoghe garanzie. In caso di dubbi, può essere utile rivolgersi a un sindacato.

È fin troppo facile, per chi ha subito episodi di mobbing, convincersi che si tratta di un aspetto inevitabile di ogni or-

ganizzazione, quasi un «prezzo da pagare»; una di quelle cose con cui, in una normale vita lavorativa, è necessario fare i conti. Anche un'opzione di questo tipo, peraltro, non è affatto priva di controindicazioni. Possiamo metterne in risalto almeno due:

- Nel momento in cui non ci si oppone al problema, si finisce per contribuire — che lo si voglia o no — al suo perpetuarsi nel tempo. E questo penalizza non soltanto i diretti interessati, ma anche i loro colleghi di oggi e di domani.
- L'essere sottoposti a questi episodi produce conseguenze negative sul piano dell'efficacia personale. Le persone coinvolte ne risentono negativamente anche a livello lavorativo, tanto da procurare delle sofferenze inutili sia a se stesse, sia agli utenti, agli allievi, ai clienti o agli studenti di cui si dovrebbero occupare.

### *Il sostegno dei colleghi*

Abbiamo osservato poc'anzi che chiunque subisca delle forme di mobbing dovrebbe poter contare sul sostegno degli altri. Si tratta di un aspetto fondamentale per fronteggiare il problema, per tre ordini di ragioni:

- Essere oggetto di mobbing o di molestie può indebolire la fiducia in se stessi, fino a indurre, talvolta, un vero e proprio senso di impotenza. Avere l'appoggio di qualcuno è un antidoto importante rispetto a questi rischi.
- Può darsi che anche altri vivano delle esperienze simili, ma preferiscano non confidarle a nessuno. *Cercare* il loro aiuto, in questi casi, può anche servire a *dare* loro aiuto.
- L'abuso di potere è un aspetto cruciale del mobbing e del maltrattamento. Una risposta collettiva può rivelarsi importante per incidere sugli equilibri di potere in essere, dato che il potere di un gruppo di persone — a fronte di un problema come questo — è ben maggiore di quello di qualsiasi singolo individuo.



## Valorizzare le diversità

### Introduzione

Nessuno di noi, nelle interazioni sociali con gli altri, occupa una posizione neutra. Ciascuno porta con sé un bagaglio composito di valori, convinzioni, idee. Si tratta di aspetti che riflettono la persona che siamo e i fattori sociali che modellano la nostra identità personale (come si è visto nel capitolo primo).

Il modo in cui mi rapporto con gli altri è profondamente legato alle mie caratteristiche in fatto di genere, di appartenenza etnica, di classe sociale, e via discorrendo. Questi fattori, a loro volta, interagiscono in modo rilevante con le caratteristiche delle persone con cui ci confrontiamo. Anche le loro caratteristiche, quanto a genere, classe, età, ecc., contribuiscono a definire l'esito dalla nostra interazione.

Emerge, come appare dalla figura 11.1, un quadro assai complesso, in cui si possono combinare molteplici fattori di discriminazione. L'essere uomini piuttosto che donne, bianchi o neri, giovani o anziani rimanda soltanto ad alcune delle variabili che contribuiscono a modellare le interazioni sociali. Ogni individuo appartiene a più gruppi sociali diversi e trasversali e questi influiscono in modo tutt'altro che marginale sulla nostra esperienza di vita. È spesso l'appartenenza a questi gruppi, infatti, l'elemento da cui dipendono molte esperienze di discriminazione o

di oppressione. Non è necessario far parte di un particolare gruppo sociale per sperimentare direttamente, sulla propria pelle, gli effetti negativi dei pregiudizi e delle discriminazioni. Sarebbe ingenuo, però, non riconoscere che taluni gruppi sociali sono «sovraesposti» a pregiudizi e a discriminazioni: ad esempio le donne, i membri di minoranze etniche, le persone con disabilità o gli anziani.

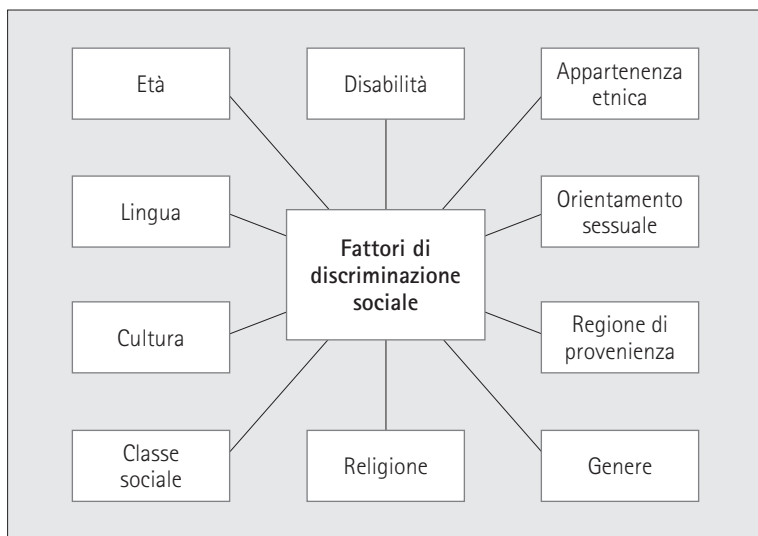


Fig. 11.1 I fattori di discriminazione sociale (fonte: Thompson, Murphy e Stradling, 1994).

Nelle interazioni sociali tra individui e tra gruppi, pertanto, esiste sempre il pericolo che qualcuno venga penalizzato rispetto ad altri, a causa delle caratteristiche di cui si diceva prima. Dunque la diversità — ossia l'insieme delle differenze tra gli individui — può rappresentare una fonte di discriminazione e di oppressione.

Essere diversi dalla «maggioranza» rischia di equivalere, nel pensiero comune, a essere *inferiori*. È necessario rispondere alle diversità in modo propositivo, valorizzando le differenze, senza mai abbassare la guardia di fronte alle possibili discriminazioni.

In questo capitolo passeremo in rassegna alcuni aspetti chiave di ogni strategia di «valorizzazione delle diversità».

Occorre prima di tutto spiegare perché sia importante rivolgere attenzione alle diversità. L'esigenza di essere sensibili alle diversità, e di gestirle in modo proattivo, nasce dalla consapevolezza che l'atteggiamento opposto — che non dà rilevanza a questi aspetti — rischia di produrre vari effetti negativi:

- *alienare le persone*, ossia trasmettere ai membri di certi gruppi sociali il messaggio che non «appartengono» alla società, sullo stesso piano di tutti gli altri;
- *«invalidare» le persone*, ossia alimentare in loro la sensazione che le idee, le opinioni o i punti di vista di cui sono portatrici non siano validi, perché diversi da quelli della maggior parte della gente;
- *non cogliere il nocciolo del problema*: non cogliere, cioè, dei fattori cruciali, perché non riconosciamo l'importanza che essi rivestono per i nostri interlocutori;
- *diventare noi stessi una parte del problema*: se non sappiamo affrontare a viso aperto le situazioni di tipo discriminatorio o oppressivo, correremo il rischio di contribuire — che lo vogliamo oppure no — al loro perpetuarsi nel tempo (Thompson, 2012c).

Esistono ottime ragioni, quindi, per investire nelle abilità interpersonali necessarie a gestire bene le relazioni con chiunque sia «diverso» dagli altri.

### **Alcune sfaccettature della «diversità»**

Parlare di «diversità» richiama prima di tutto il fatto che ciascuno di noi è un individuo unico e distinto dagli altri. Al tempo stesso, però, la società è composta da vari gruppi sociali, caratterizzati da una distribuzione ineguale del potere, da diversi

livelli della capacità di influenzare gli altri e, più in generale, da differenti opportunità di successo. L'esistenza di pari opportunità (o la sua assenza) è strettamente legata alla struttura assunta dalla società, ossia ai fattori di «discriminazione sociale» che abbiamo già ricordato. Si tratta ora di esaminare più a fondo i principali di questi fattori, con le ripercussioni che essi hanno sull'attività di chi lavora con le persone.

### *La classe sociale*

La «classe» è un termine che si utilizza per descrivere la posizione socio-economica di una persona all'interno della società. Come concetto, quindi, ha a che vedere con le differenze di reddito, di ricchezza, di status sociale. Come ci spiega Anthony Giddens:

Possiamo definire una «classe sociale» come un ampio raggruppamento di persone che condividono un certo livello di risorse economiche, livello che influisce fortemente sullo stile di vita a cui esse possono accedere. Le differenze di classe dipendono soprattutto dalla ricchezza di cui si è in possesso e dal lavoro. (Giddens, 2006, p. 300)

Purtroppo, le differenze di classe sociale si accompagnano a una pletera di pregiudizi. Si crede spesso, ad esempio, che i membri della classe operaia siano meno capaci, o intelligenti, dei membri della classe media. Idee di questo tipo non tengono minimamente conto di tutti i fattori sociali — ad esempio il sistema dell'istruzione — che tendono a favorire determinati gruppi. I pregiudizi nei confronti della classe operaia, pertanto, sono spesso superficiali poiché riducono una questione sociale complessa a un mero fatto di capacità individuali.

Nel lavoro con persone di classe sociale diversa è importante non accontentarsi di idee che si basino sugli stereotipi di classe. È pericoloso, ad esempio, dare per scontato che una

persona di classe operaia sia meno incline delle altre ad accettare il *counseling* e abbia necessariamente bisogno di interventi più «direttivi». L'empowerment dovrebbe essere una finalità del tutto indipendente dall'estrazione sociale.

Un'altra questione importante, in tema di classi sociali, è l'esigenza di evitare che le differenze di classe fra noi e i nostri utenti siano enfatizzate dagli atteggiamenti che adottiamo, dai modi di parlare, dal linguaggio corporeo (si veda anche il capitolo tredicesimo). Questo non significa che dobbiamo «mascherare» la nostra identità. Vuol dire invece che dobbiamo essere consapevoli di quali caratteristiche di classe rischiano di ostacolare un buon andamento della relazione.

Un ultimo aspetto va ricordato, a proposito di classi sociali: riguarda il pericolo di scivolare in atteggiamenti «collusivi» laddove gli operatori condividano la stessa estrazione sociale di un utente. Un infermiere rischia di sottovalutare l'eventualità di un abuso familiare, nel caso si trovi di fronte a una famiglia di classe media (piuttosto che a una di estrazione sociale inferiore). Così facendo, quell'operatore rifletterebbe, e rafforzerebbe, un classico stereotipo: che i problemi di abuso riguardino prevalentemente le famiglie di classe bassa.

### *Etnia e cultura*

Gran parte delle società occidentali sono multiculturali. È una semplificazione grossolana, pertanto, la tendenza — ancora oggi comune — a vedere le nostre società alla stregua di nazioni «bianche» e omogenee al proprio interno. Si tratta anche di una semplificazione pericolosa, se è vero che essa:

- svilisce le culture delle minoranze;
- ignora tutta una serie di aspetti importanti per la vita delle persone;
- fa da «trampolino di lancio» per atteggiamenti e comportamenti razzisti;

## La leadership

### Introduzione

Quando si parla di «leadership», spesso la si associa all'idea di management e del dirigente d'azienda, ed è vero che i due concetti sono strettamente legati. Tuttavia è importante mettere subito in chiaro un punto fondamentale: non sono soltanto i manager (i capi, i dirigenti) che possono essere leader. La leadership è un processo che consiste nel motivare e nell'ispirare gli altri a raggiungere gli obiettivi più alti e, se è vero che questo è un compito tipico di un dirigente, è anche vero che ciascuno di noi può essere un leader. La figura 17.1 mette in luce proprio questa dinamica.

In questo capitolo esploreremo il significato di leadership come insieme di abilità personali. In primo luogo, definirò che cosa è la leadership; quindi, vedremo che cosa concretamente fa un leader; infine, cercheremo di capire quali forze entrano in gioco quando si tratta di sviluppare le nostre abilità di leadership, in modo da poterle mettere a frutto nel nostro ambiente di lavoro.

### Che cos'è la leadership?

Essere un leader vuol dire avere chiaro in mente dove state andando tu e le persone sotto la tua responsabilità, e riuscire

a comunicare con efficacia questa visione. È necessario quindi riuscire a sviluppare una visione condivisa della meta a cui tendere e della strada che vuoi seguire per raggiungerla. Avere una visione richiede anche di definire un insieme di obiettivi da raggiungere, il che è già di per sé un'importante fonte di motivazione (c'è qui una forte affinità con l'idea di «pratica sistematica» di cui parleremo nella terza parte di questo libro). Un leader, quindi, è una persona che sa con chiarezza dove sta andando il suo gruppo di lavoro e che fa di tutto perché ciascuno lo sappia, in modo che tutti siano motivati a procedere insieme in modo costruttivo. Da questo punto di vista, la leadership è evidentemente un fondamento essenziale per il lavoro di gruppo. Torneremo su questo punto anche più avanti.



Fig. 17.1 Leadership e dirigenti.

Il concetto di leadership può essere capito pensando al suo etimo:

«Leadership» deriva dall'antico inglese *laedan*. L'*Oxford Dictionary* definisce «lead» come «mostrare la strada (a

una persona o a un gruppo di persone) accompagnando o precedendo; guidare, controllare e dirigere; dirigere il corso di qualcosa; dare un esempio da seguire». [...] L'antica parola anglosassone *laed* vuol dire «sentiero» o «strada» ed è legata al verbo *lithan*, «viaggiare» o «andare avanti» [...] Vicino al concetto di leader ci sono quindi quelli di esploratore, timoniere, navigatore, comandante, educatore. (Gilbert, 2005, p. 4)

Leadership vuol dire quindi tracciare i sentieri per proseguire. Come abbiamo già detto, per questo è necessario avere un'idea del quadro generale e sapere dove si vuole arrivare, in modo da poter decidere quale strada (o strade) percorrere per avere la più alta probabilità di successo nel raggiungere la meta.

Proprio in quanto processo «visionario», la leadership consiste più nel «trascinare» che nello «spingere». Un buon leader è una persona capace di motivare — o di ispirare — gli altri ad andare avanti, senza spingerli o costringerli. Almeno fino a un certo punto, entra in gioco la carota, più che il bastone. Tuttavia la questione è più complicata: la carota può dare sì un incentivo allettante, ma è probabile che dia luogo nel gruppo a un impegno superficiale verso gli obiettivi, quando invece una leadership efficace ha molte più probabilità di produrre un impegno più profondo e più coerente di ogni singolo nei confronti degli obiettivi globali. Perché? Perché se abbiamo la fortuna di lavorare con un leader efficace è molto probabile condividere gli obiettivi e impegnarsi perciò in prima persona per raggiungerli, anziché dichiarare la propria condiscendenza soltanto in vista di una «ricompensa».

Un buon leader «trascina» la sua squadra, motivando e ispirando i suoi membri a perseguire gli obiettivi condivisi: non ha quindi motivo di «spingere» le persone (se non come ultima spiaggia), mettendole sotto pressione per far loro completare un particolare compito o seguire una particolare linea d'azione



(figura 17.2). Una conseguenza importante di questa capacità è che riesce a creare un clima, un senso di sicurezza. Le persone che seguono un leader riescono a entusiasinarsi, sono più inclini a fare del loro meglio per raggiungere i loro obiettivi, perché si sentono parte di un tutto, di qualcosa di più grande; hanno fede nel loro leader, che vedono come una persona in grado di aiutarle a sviluppare un senso di sicurezza e a credere fermamente in quello che stanno facendo.

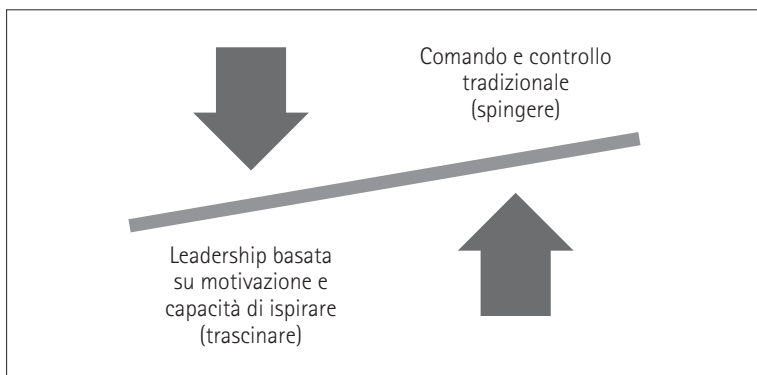


Fig. 17.2 Trascinare e spingere.

Elemento essenziale di tutto ciò è la fiducia. Dove non c'è fiducia, non c'è vera leadership. E questa è un'abilità che si può migliorare: un leader deve dimostrarsi capace di guadagnarsi la fiducia degli altri e di fare in modo che le sue azioni siano coerenti con i suoi valori, perché qualcuno il cui comportamento sembra mancare di integrità (non è cioè guidato da valori), in generale, non sarà considerato una persona di cui ci si può fidare.

Come ha fatto notare Stephan Webb, niente è più facile che perdere la fiducia:

La fiducia è fragile. Una volta che viene meno, è difficile ristabilirla (Slovic, 1999). Di solito, si crea lentamente, con un processo graduale, ma il caso o un

errore possono distruggerla in un istante. Se perdiamo la fiducia, ci vuole molto tempo prima di riguadagnarla. (Webb, 2006, p. 103).

I leader devono quindi prestare molta attenzione a non perdere la fiducia, ad esempio deludendo chi crede in loro. La fiducia è una dimensione importante, che non si può costruire dal giorno alla notte. Tuttavia, dobbiamo stare attenti a non cadere nell'estremo opposto e pensare che leader si nasce e non si diventa, ma questo è un punto su cui mi soffermerò più avanti.

## **Che cosa fanno i leader**

Il primo compito di un leader è dare forma alla «cultura» del gruppo o dell'ente di cui è responsabile o di cui fa parte. Ad esempio, in un contesto in cui domina una cultura di disfattismo e morale basso, molto probabilmente le persone non si lasceranno coinvolgere a vicenda come *équipe* e faranno fatica a conseguire gli obiettivi e raggiungere la loro meta. Un leader dovrà quindi raccogliere la sfida e cercare di creare una cultura più positiva.

Una cultura è un insieme di abitudini, di regole non scritte e di consuetudini date per scontate. È l'idea che può essere riassunta in una frase che si sente pronunciare spesso: «Noi facciamo così». Un buon leader fa del suo meglio per far crescere una cultura che sia positiva e di sostegno, e per scoraggiarne gli aspetti controproducenti (ad esempio, la negatività e il cinismo).

### **UNO SGUARDO ALLA PRATICA 17.1** ↓

L'*équipe* aveva preso spesso decisioni per migliorare il suo lavoro, ma purtroppo ogni cambiamento aveva vita breve e si tornava rapidamente alle vecchie abitudini e ai soliti modi di lavorare. Lisa trovava questa dinamica

frustrante, ma la accettava come un dato di fatto dell'organizzazione del lavoro: «Le équipe prendono delle decisioni, ma poi non le seguono mai; è così che funziona». Tuttavia, quando arrivò un nuovo dirigente, Andrea, era molto curiosa di scoprire che cosa sarebbe successo. La sua influenza come leader si dimostrò subito significativa. Quando l'équipe prendeva una decisione, Andrea controllava con attenzione che ogni membro si attenesse a quanto era stato deciso insieme, e tutte le volte che qualcuno tendeva a tornare al vecchio modello, ricordava gentilmente che non era quello il modo in cui l'équipe voleva lavorare. La sua azione si rivelò molto efficace: questo «monitoraggio» discreto sulle decisioni dell'équipe permise di mettere in atto i cambiamenti previsti e stabilì nuove modalità di lavoro. Con l'aiuto di Andrea, l'équipe acquisì maggior consapevolezza delle sue capacità e migliorò sensibilmente il suo lavoro; di fatto, tutti si sentivano più soddisfatti in generale dell'équipe: l'approccio di Andrea aveva creato un clima di fiducia e di sicurezza, che a sua volta aveva generato un senso generale di benessere. Tutti sentivano di avere un leader su cui poter contare.

L'intervento di Andrea fu piuttosto semplice: si assicurò che l'équipe portasse a compimento i cambiamenti che aveva deciso; ma fu estremamente efficace perché creò una cultura di cambiamento positivo. Lisa si accorse allora che il vecchio lassismo dell'équipe nel mettere in atto le decisioni che prendeva non era «una di quelle dinamiche tipiche di ogni ambiente di lavoro», ma il sintomo della mancanza di leadership del vecchio capo, che permetteva all'équipe di perdere di vista le sue decisioni e ignorava la necessità di metterle in atto in modo efficace.

Avere una visione chiara e comunicarla efficacemente: sono questi i poli essenziali per modellare una cultura. Per rompere abitudini inveterate e svilupparne di nuove, più produttive e più soddisfacenti sotto il profilo professionale, è necessario offrire, al loro posto, un'alternativa più positiva. Fare chiarezza sulla natura del gruppo (i suoi scopi, i suoi valori, i suoi tratti distintivi) può aiutare a creare la giusta motivazione per progredire in modo positivo e, così facendo, per creare nuove abitudini, nuove pratiche professionali e nuovi atteggiamenti: in una parola, per far nascere una nuova cultura.

## **I processi decisionali**

### **Introduzione**

Nel lavoro con le persone, naturalmente, non è sufficiente eseguire gli ordini. È necessario prendere anche delle decisioni. Per sua natura, infatti, il lavoro con le persone è talmente complesso che sarebbe irrealistico pensare di poter svolgere i propri compiti limitandosi a seguire le istruzioni. Ogni giorno, in verità, ci imbattiamo in situazioni nuove, in cui dobbiamo formulare un giudizio su come procedere. A volte, però, ci troviamo a dover assumere delle decisioni di particolare importanza, che possono avere anche ripercussioni rilevanti a lungo termine. In questo capitolo affronteremo alcune delle questioni centrali che emergono in qualunque processo decisionale. Vedremo anzitutto come i processi decisionali vadano collocati in un contesto di rischio e di incertezza. Descriveremo quindi uno specifico modello decisionale, e una serie di fattori che ci possono influenzare, ogni volta che prendiamo una decisione.

### **Il rischio e i processi decisionali**

Nel prossimo capitolo vedremo che cosa vuol dire gestire i fattori di rischio; prima, però, è bene avere chiaro che ogni

processo decisionale (e non soltanto le decisioni che affrontano in modo chiaro ed esplicito il rischio) richiede di soppesare dei rischi. Il motivo si intuisce: ogni decisione apre un ventaglio di possibilità (legate alla scelta che si è presa) e ne esclude altre (legate alle scelte rifiutate). Come possiamo sapere se stiamo facendo la scelta giusta? Come possiamo sapere che le opportunità a cui stiamo rinunciando non siano, in realtà, la strada migliore da prendere? La risposta più facile, naturalmente, è che non lo possiamo sapere: un processo decisionale non è un processo scientifico fondato sulla certezza; è più simile a un'attenta considerazione delle diverse possibilità che ci si presentano, che porta a una decisione fondata sulla probabilità: quale scelta ci sembra la migliore, la più adatta, nelle presenti circostanze?

#### UNO SGUARDO ALLA PRATICA 25.1 ↓

Luca era abituato a scrivere relazioni in cui analizzava la situazione, in modo che i suoi superiori potessero decidere una linea d'azione sulla base di un quadro preciso e bene informato. Quando cambiò ufficio, gli chiesero di inserire nelle sue relazioni non soltanto un'analisi del contesto, ma anche suggerimenti sul modo in cui l'organizzazione avrebbe potuto affrontare i problemi emersi. In un primo momento, non gli sembrò un incarico molto diverso da quello che aveva fatto per molti anni, fino ad allora, e non se ne preoccupò più di tanto. Quando però si trovò a dover stendere la prima relazione corredata dai suoi consigli, si sentì in ansia. Era come paralizzato dalla tensione, perché si rese conto che i suoi consigli avrebbero avuto delle conseguenze reali e importanti, nel bene e nel male. Per fortuna, i suoi colleghi lo sostennero e gli diedero una mano, ma capì che avrebbe dovuto prendere davvero sul serio queste nuove responsabilità.

## Il processo decisionale

Ogni processo decisionale richiede di misurarsi con l'incertezza: una volta riconosciuto che le certezze sono poche, si tratta

di cercare di ridurre l'incertezza, riflettendo con cura sui rischi possibili e soppesando le conseguenze prevedibili delle nostre azioni. Non si tratta, invece, di cercare una «risposta giusta», come se esistesse una soluzione definitiva per ogni problema. La vita, in generale, non è così semplice. Nel caso del lavoro con le persone, poi, le cose si fanno ancora più complicate! In ogni situazione concreta è necessario scegliere tra più opzioni diverse, alcune delle quali si riveleranno positive e produttive (una volta che le abbiamo scelte), altre no.

La sfida insita in una decisione, pertanto, è quella di mettere a confronto le opzioni possibili, valutare i modi di procedere che ci paiono più appropriati e poi verificare l'effettiva bontà della scelta fatta (Hardman, 2009). Non esiste nessuna garanzia che quello che decidiamo di fare sia «corretto», o utile. Dipende da ciascuno di noi, in fase decisionale, documentarci e riflettere con cura sulle alternative possibili, data la situazione in cui ci troviamo. Dobbiamo riconoscere, però, che nulla ci potrà mai garantire di aver fatto la scelta giusta.

Se non possiamo garantire che la nostra scelta sia la scelta *giusta*, possiamo però fare in modo che sia una *buona* decisione. Quello che voglio dire è che quando dobbiamo scegliere, possiamo fare tutti i passi necessari per essere sicuri che le decisioni che prendiamo siano ben informate, valutate con attenzione e adatte alle circostanze, per quanto è in nostro potere. Una buona decisione ha queste qualità, e finché nel lavoro con le persone non verrà adottata la sfera di cristallo, è il meglio a cui possiamo aspirare.

A volte qualcuno può mettere in atto una decisione che, con il senno di poi, si rivela, in effetti, la decisione *giusta*, nel senso che è una decisione che si scopre perfettamente adatta alle circostanze e agli eventi che si stanno svolgendo. Se questa decisione, però, era stata presa sulla base di ipotesi

non verificate, su pregiudizi, sull'imitazione del lavoro altrui o su altri simili terreni così scivolosi, non possiamo considerarla una buona decisione. Certo, si spera sempre che le nostre buone decisioni si rivelino anche decisioni giuste, ma è importante avere ben chiaro come dobbiamo muoverci per prendere una decisione giusta, senza fare affidamento sul capriccio del caso e sulla speranza che anche un processo male informato conduca comunque, per pura fortuna, a un risultato positivo. Un approccio così pericoloso mostra tutti i suoi limiti soprattutto per quanto riguarda la responsabilità professionale. Un operatore che prenda la decisione «giusta», ma con mezzi discutibili, si troverà in una situazione molto debole quando dovrà rendere conto del suo operato. Invece, chi ha preso sul serio le sue responsabilità nel processo decisionale e ha agito in buona fede, si troverà in una posizione molto più solida, in termini di responsabilità professionale, anche se le sue decisioni non porteranno al migliore degli esiti possibili.

Il fatto che non esistano garanzie assolute, comunque, non significa che non ci possiamo appoggiare a nulla, nel prendere le decisioni. Esistono, infatti, vari strumenti e linee guida su cui possiamo fare affidamento. Tra queste ultime, possiamo citare il modello elaborato da Adair (1985), che suggerisce di passare attraverso cinque tappe distinte:

1. *Definire gli obiettivi*: specificare la finalità o l'obiettivo che ci poniamo, una volta riconosciuta l'esigenza di assumere una decisione.
2. *Raccogliere informazioni*: raccogliere e organizzare i dati; verificare i fatti e le opinioni; identificare le cause possibili; individuare i vincoli di tempo e gli altri criteri rilevanti.
3. *Individuare le opzioni disponibili*: elencare le diverse possibilità d'azione; progettarne di nuove.