

Dirigere con il cuore

Melburn McBroom era un capo dispotico, il suo proverbiale caratteraccio metteva a disagio i suoi collaboratori. Se avesse lavorato in un ufficio o in una fabbrica, nessuno avrebbe fatto troppo caso a quel difetto, però McBroom era un pilota di linea.

Un giorno, nel 1978, mentre il suo aereo si stava avvicinando a Portland, nell'Oregon, McBroom rilevò un problema al carrello di atterraggio. Cercò di guadagnare tempo sorvolando ad alta quota la pista, in tondo, mentre cercava di sbloccare il meccanismo.

Mentre McBroom trafficava con i controlli del carrello, dimentico di tutto il resto, i serbatoi del velivolo si andavano svuotando, eppure i copiloti erano così terrorizzati dalle sfuriate del loro superiore da non avere il coraggio di avvertirlo neppure nell'imminenza del disastro. L'aereo si schiantò e dieci persone persero la vita.

Ancora oggi la storia di quell'incidente viene ripetuta come ammonimento nei corsi di sicurezza per aspiranti

piloti.¹ Quando un aereo precipita, nell'80 per cento dei casi il malfunzionamento è dovuto a errori umani che sarebbe stato possibile evitare, soprattutto se il personale di volo fosse stato più affiatato. Tanto è vero che l'addestramento dei piloti non si limita alle competenze tecniche, ma pone l'accento sul lavoro di squadra e sulla necessità di tenere sempre aperti i canali di comunicazione, cooperare, ascoltare ed esprimere la propria opinione: tutte abilità di base legate all'intelligenza emotiva.

La cabina di pilotaggio di un aereo è un microcosmo che riassume il funzionamento di qualunque organizzazione. La differenza è che in mancanza di un brusco richiamo alla realtà come può esserlo un incidente aereo, gli effetti devastanti di un clima lavorativo deprimente, fatto di dipendenti intimiditi e capi arroganti – o di qualunque altra delle decine di varianti possibili nel campo dei problemi emotivi sul posto di lavoro – rischiano di passare del tutto inosservati per uno spettatore esterno. I costi di queste situazioni, in compenso, sono scritti a chiare lettere in indicatori come produttività in calo, crescenti ritardi sulle scadenze, errori, incidenti e in un esodo di collaboratori alla ricerca di ambienti di lavoro più salubri. In breve, quando i livelli di intelligenza emotiva sul lavoro scendono al di sotto di una data soglia è inevitabile che il bilancio di un'azienda ne risenta. E quando il problema sfugge di mano, gli affari vanno a rotoli e falliscono.

L'idea che l'intelligenza emotiva possa presentare vantaggi in termini di costi e benefici è relativamente nuova in ambito aziendale, e ancora oggi alcuni potrebbero

trovarla difficile da digerire. Uno studio condotto su 250 dirigenti ha mostrato che la maggior parte dei manager ritiene che il lavoro vada svolto «con la testa, non con il cuore». Alcuni, per giunta, paventavano che eventuali sentimenti di empatia o compassione nei confronti di colleghi e collaboratori potessero entrare in collisione con i propri obiettivi organizzativi. Uno degli intervistati ha dichiarato che mostrarsi ricettivi nei confronti delle emozioni altrui è un'assurdità, perché a quel punto «diventerebbe impossibile gestire le situazioni». Altri hanno obiettato che soltanto coltivando il distacco emotivo si può trovare la forza di prendere le decisioni «dure» che spesso si impongono nel mondo degli affari (certo, in molti casi un atteggiamento più empatico consentirebbe di trasmettere tali scelte ai diretti interessati in modo più umano).²

Lo studio citato risale agli anni Settanta del secolo scorso, quando il mondo aziendale era molto diverso da quello attuale. Vorrei provare a dimostrare che quel modo di vedere le cose è irrimediabilmente antiquato, uno dei tanti lussi che non possiamo più permetterci. La nuova realtà del business, più competitiva che mai, riporta al centro l'intelligenza emotiva, sui posti di lavoro e sui mercati.

Una volta Shoshana Zuboff, una psicologa della Harvard Business School, si è espressa così: «Nell'arco di un secolo le grandi imprese si sono trasformate da cima a fondo, e di conseguenza anche il paesaggio emotivo è cambiato radicalmente. Per decenni è prevalso il dominio verticale da parte della gerarchia aziendale, e a venire premiato era il capo che sapeva maneggiare le persone come oggetti,

il veterano pronto a tutto. Quelle gerarchie rigide, però, hanno iniziato a incrinarsi nel corso degli anni Ottanta, sotto la duplice pressione della globalizzazione e delle nuove tecnologie dell'informazione. Il capo-veterano è un fossile del passato; il futuro del mondo aziendale è tutto dalla parte del virtuoso delle abilità interpersonali».

Alcune delle ragioni di questo cambiamento sono evidenti e persino banali: immaginate un gruppo di lavoro in cui uno dei membri fosse sistematicamente incapace di tenere a freno gli scatti d'ira oppure fosse indifferente ai sentimenti degli altri. Senza dimenticare che gli effetti nocivi dell'agitazione sul pensiero del singolo individuo valgono anche per gli ambienti di lavoro. Una persona a disagio ricorda, comprende, impara e decide con lucidità infinitamente minore. Come ha detto un consulente gestionale, «lo stress rende stupidi».

Pensate, al contrario, a quanto una padronanza anche elementare delle competenze emotive di base renda più agevole e produttivo il lavoro: saper entrare in sintonia con i sentimenti delle persone che ci circondano, riuscire a gestire le situazioni di conflitto senza che le cose sfuggano di mano, poter accedere a stati empatici quando lavoriamo. Leadership non è sinonimo di dominio: è l'arte di persuadere gli altri a cooperare in vista di un obiettivo comune. Cosa dire, infine, della gestione della propria carriera? A volte nulla è più importante che riuscire a capire che cosa proviamo davvero, come viviamo il nostro lavoro e quali cambiamenti potrebbero migliorare il nostro livello di soddisfazione.

L'arte della critica

Il protagonista di questo aneddoto era un ingegnere di provata esperienza, coordinatore di un progetto per la messa a punto di un nuovo software. Dopo lunghi mesi di sforzi si trovò a illustrare i progressi della sua squadra al vicepresidente dell'azienda che seguiva lo sviluppo dei nuovi prodotti. Insieme a lui c'erano gli uomini e le donne che, settimana dopo settimana, si erano impegnati a fondo al suo fianco: erano orgogliosi di mostrare ai superiori il frutto delle loro fatiche.

Quando l'ingegnere ebbe finito di parlare, però, il vicepresidente gli si rivolse in tono sarcastico: «Dica un po', quanti anni fa si è laureato, lei? Le specifiche del suo programma sono ridicole. Così com'è, questo progetto finisce dritto in un cassetto».

L'ingegnere, profondamente mortificato e avvilito, rimase in silenzio per il resto della riunione, perso in una cupa meditazione. I membri della sua squadra cercarono di difendere il proprio operato, però furono in pochi ad aprire bocca, e quei pochi parlarono senza grande convinzione oppure con atteggiamento ostile. A quel punto il vicepresidente venne convocato per un'urgenza e la riunione si interruppe bruscamente, in un'atmosfera di amarezza e frustrazione.

Per due intere settimane l'ingegnere non riuscì a togliersi dalla testa le parole sarcastiche del vicepresidente. Si sentiva scoraggiato e depresso, era certo che l'azienda non gli avrebbe mai più affidato un incarico importante. Pensò seriamente

di licenziarsi, anche se quel lavoro gli piaceva. Dopo lunghe esitazioni, chiese un appuntamento al vicepresidente e gli ricordò l'accaduto, citando le sue critiche e il loro effetto demoralizzante. A quel punto, soppesando attentamente le parole, si azzardò a domandare: «Non sono del tutto sicuro di aver capito che cosa lei pensasse di ottenere parlando in quel modo. Immagino che non le interessasse solo farmi fare una pessima figura. Dove voleva arrivare, esattamente?».

Il vicepresidente rimase esterrefatto. Mai e poi mai avrebbe creduto che le sue parole, lasciate cadere come una sorta di battuta, potessero sortire un effetto così devastante. Anzi, il progetto per il nuovo software gli sembrava promettente: sarebbe bastato lavorarci ancora un po'. Farlo a pezzi non era stata la sua intenzione: non era vero che il programma non valeva niente. Semplicemente, non si era reso conto di essersi espresso in modo indelicato e di aver ferito i sentimenti altrui. Si scusò per quell'episodio: meglio tardi che mai.³

Il tutto si riduce a una questione di *feedback*, cioè di riscontri: si tratta di far passare in modo chiaro le informazioni di cui un gruppo ha bisogno per continuare a lavorare in modo efficiente. Nella sua accezione specifica, introdotta dalla teoria dei sistemi, il feedback (informazione di ritorno o retroazione) indica uno scambio di dati in merito al funzionamento di un sottosistema interconnesso con tutti gli altri, tale da consentire di correggere il tiro quando un elemento rischia di sfuggire di mano. I dipendenti di una società sono parti di un sistema, per cui si può dire che il feedback sia la linfa vitale di qualunque organizzazione: è

quello scambio di informazioni che consente ai collaboratori di sapere se il loro lavoro è efficace o se invece alcuni aspetti vanno corretti o migliorati. A volte sarà necessario cambiare completamente rotta. Lasciate senza riscontri, al contrario, le persone brancolano nel buio: non hanno idea di quello che il capo o i colleghi pensano di loro, non sanno con certezza che cosa ci si attende dal loro contributo, e il problema non fa che peggiorare con il passare del tempo.

Formulare critiche è in un certo senso il più importante e delicato tra i compiti di un manager. Eppure è anche il più temuto e quello che viene più spesso rimandato. Come mostra l'esempio del vicepresidente sarcastico, troppi manager sono incapaci di gestire l'arte di fornire riscontri utili. E questo non è un problema trascurabile, anzi: proprio come il benessere emotivo di una coppia dipende dalla capacità dei partner di formulare in termini costruttivi le loro rimostreanze, l'efficacia, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti di un'azienda è legata al modo in cui i superiori richiamano la loro attenzione sui problemi spinosi. La soddisfazione di un collaboratore nei confronti del proprio lavoro, dei colleghi e dei suoi diretti superiori è determinata in larga misura proprio dal modo in cui le critiche vengono formulate e accolte.