

Gestire i sentimenti in azienda: l'aiuto degli scrittori

Author : Ugo Perugini

Date : 6 Giugno 2019



Da diversi anni ormai anche nelle aziende si parla liberamente di emozioni e ci si rende conto che non possono più essere giudicate distoniche rispetto al contesto professionale, come avveniva in passato, quando su ogni cosa prevaleva l'aspetto razionale.

Oggi comprendiamo che è sbagliato reprimere le emozioni, sia perché è impossibile farlo (non dipendono dalla nostra volontà), sia perché esse svolgono un ruolo determinante nel nostro modo di vedere la realtà e nelle relazioni interpersonali. Un ruolo che non si può ignorare e che, soprattutto, occorre saper gestire bene se si vuole lavorare meglio, cercando di ottenere soddisfacenti risultati produttivi.

In altri termini si è compreso, sempre più chiaramente, come le emozioni impattino su uno dei processi più delicati che stanno alla base della struttura stessa delle aziende, cioè quello comunicativo. Non solo incomprensioni, *misunderstanding*, ma anche crisi o veri e propri fallimenti possono essere causati da interazioni tra persone che si rivelano non soddisfacenti o, peggio ancora, fallaci.

Perché accade questo?

Perché nella maggior parte dei casi si ignora che i rapporti che instauriamo con gli altri non si svolgono soltanto sulla lunghezza d'onda della logica e della razionalità ma toccano anche i nervi "scoperti" delle emozioni: capita, davvero molto spesso, che si creda di parlare "alla testa di una persona" mentre la stessa in realtà ci sta ascoltando "con il cuore" o viceversa.

È vero che negli ultimi tempi la comunicazione si è trasformata in modo radicale, anche grazie alla tecnologia, ma non illudiamoci che ciò abbia reso i nostri rapporti esenti da interferenze emotive. Tutt'altro. Vediamo, ad esempio, l'uso dei social o delle email, spesso affidato a reazioni che definiamo "di pancia", che provengono ancora una volta da emozioni che sfuggono al nostro controllo, che non siamo capaci di gestire.

Di qui la necessità di approfondire la nostra conoscenza delle emozioni per poterle accettare,

comprendere e “maneggiare” senza danni e, anzi, facendo in modo che diventino sempre più utili per la nostra attività.

In realtà, da tempo si cerca di introdurre tra le *skills* dei lavoratori - prima di tutto dei manager, di coloro che hanno responsabilità di gestione - quella che potremmo definire una educazione “emozionale” o, staremmo per dire, “sentimentale” (e, in questo caso, come vedremo il richiamo a Flaubert non è per nulla casuale).

L'approccio dell'*humanistic management*

Pensiamo, ad esempio, alle varie teorie che si rifanno all'*humanistic management* in opposizione allo *scientific management*, che rivolgono la loro attenzione alla cultura umanistica, in particolare all'equilibrio tra razionalità ed emotività, alla morale individuale in relazione all'etica collettiva, alla ricerca di senso nel proprio lavoro, anche attraverso approcci creativi in ambiti diversi come letteratura, filosofia, psicologia, teatro, poesia, ecc.



A questo proposito, segnaliamo un recente libro che ci pare in linea con questa visione e particolarmente indirizzato a esaminare le competenze nell'ambito dell'attività manageriale (e non solo), attraverso le lenti “tridimensionali” della letteratura. Il libro si intitola *Narrare le capacità*, Este edizioni (€ 20,00) ed è stato realizzato da **Angela Gallo**, Presidente della società Ideamanagement Human Capital e **Francesco Varanini**, esperto consulente e formatore.

Sappiamo tutti che gli scrittori, non solo quelli più grandi, hanno la sensibilità giusta per aiutarci a entrare nelle emozioni, ad allenarci ad allargare la nostra mente, a scoprire in che modo le nostre competenze, risultato di esperienze e di apprendimento accumulati nel tempo, possono essere favorite o ostacolate da certi nostri sentimenti.

Narrare le capacità

Ecco, allora, che il libro ci invita a un viaggio all'interno di noi stessi, facendoci scoprire sentimenti positivi e sentimenti "killer" che giocano un ruolo importante nel fare (o non fare) emergere le nostre abilità.

Quindici scrittori, più o meno famosi, con le loro storie ci aiutano in questa scoperta affascinante: da **Alessandro Manzoni** a **Robert Musil**, da **Julio Cortazar** a **Robert Walser**, passando per **Henry Miller**, **Georges Perec**, e **Antoine de Saint-de Exupéry**. Senza dimenticare il grande **Lev Tolstoj**, **Julio Cortazar**, **Herman Melville**, **Franz Kafka**, **Achille Campanile** e **Joseph Conrad**.

Tra gli scrittori di chiara fama, spiccano anche autori meno noti ma non meno interessanti, come **Silvio D'Arzo** per la capacità di comunicazione e l'ascolto; **Bohumil Hrabal**, per l'orientamento al cliente e l'empatia e **Felisberto Hernández**, per la gestione dell'incertezza e la sconfitta della delusione. Insomma, un libro che si legge con piacere e che ha molto da insegnare a tutti.

Gallo: "Non si costruiscono competenze senza riflettere sui sentimenti"



D.: Dr.ssa Gallo, oggi, anche a causa della rapidità dei cambiamenti, in azienda prevalgono le emozioni, cioè le reazioni di "pancia", le risposte immediate agli stimoli, mentre sembra mancare ancora la capacità di riflettere sulle stesse per essere in grado di riconoscerle, accettarle, comprenderle e trasformarle, traendone un vantaggio. Come è possibile creare una vera "educazione sentimentale" nei confronti dei manager?

R: "Nel libro Narrare le capacità abbiamo associato a ciascuna competenza un sentimento, a

volte produttivo ed a volte distruttivo. Quelli positivi sono le fondamenta delle capacità quando vengono esercitate con modalità efficace. Quelli negativi li abbiamo inseriti perché, dal nostro punto di vista, sono quelli che troviamo diffusi in tante storie personali e organizzative, sono quelli che ci fanno soffrire e possono essere la causa di tanti insuccessi personali e aziendali. Inoltre, quando entrano in gioco abbassano notevolmente l'efficacia di esercizio delle skill. Se il sentimento produttivo ci porta valore, ci fa star bene, quello negativo distrugge energie, intelligenze e ricchezze (...) Non abbiamo avuto la pretesa di scrivere un trattato scientifico in tema di sentimenti. Vogliamo solo enunciarli perché essi sono sempre con noi, nel bene e nel male. Non si costruiscono competenze senza prima riflettere sui sentimenti che possono alimentarle o bloccarle. Non si scrivono carte dei valori aziendali senza sapere che i valori vengono quotidianamente sostenuti da sentimenti positivi e minati da quelli negativi."

Varanini: "Attenti allo storytelling!"



D.: Prof. Varanini, nel suo libro lei riporta racconti di autori famosi, ma anche di scrittori meno noti (seppure decisamente interessanti e stimolanti), come Silvio D'Arzo, Bohumil Hrabal, Felisberto Hernández. Le chiedo, allora, quanto può essere importante per i manager di oggi la cultura umanistica? C'è un filone in questo senso piuttosto interessante che è l'Humanistic Management, che punta sull'armonia tra razionalità ed emotività e, tra l'altro, sull'approccio narrativo per aiutare a scoprire il senso individuale e collettivo del lavoro. Qual è il suo pensiero in proposito?

R.: "La scelta degli autori è frutto di un gusto personale. Ma anche di alcuni criteri che possono essere esplicitati. Il primo è andare in cerca di persone che scrivono innanzitutto per sé stesse. Si scrive, e si lavora, non solo in vista di una giusta remunerazione. Si scrive e si lavora innanzitutto per mantenere viva la propria dignità personale, per sentirsi in pace con sé stessi. Ho scelto autori che fossero testimoni di questo approccio. Proprio Silvio D'Arzo, Bohumil Hrabal, Felisberto Hernández, sono testimoni esemplari. Parlando di sé mostrano a noi come

essere fedeli a noi stessi. Credo che questa fedeltà a sé stessi - alla propria etica, ai propri valori - sia la prima caratteristica di ogni buon lavoratore, e quindi anche di un manager 'umanista'.

La citazione dell'Humanistic Management è giusta. Infatti sedici anni fa sono stato tra coloro che hanno steso il Manifesto dell'Humanistic Management[1]. Anche in libri successivi[2] sostengo che la razionalità e il calcolo non bastano al manager. Serve la disponibilità a vivere le emozioni, servono il coraggio e il desiderio, e coraggio e desiderio non sono visibili nei dati, sono visibili solo nelle narrazioni. Ad essere più precisi, coraggio e desiderio non sono visibili nelle narrazioni standard, cioè nel cosiddetto storytelling - lo storytelling in fondo è solo propaganda, e può essere assimilato a un romanzo scritto senza cuore, solo per fare soldi - ma nelle narrazioni 'vere', come quelle di Felisberto, D'Arzo, Hrabal”.

Note

[1] <http://www.francescovaranini.it/2016/11/humanistic-management-o-management-umanistico/>; per saperne di più sull'Humanistic Management si veda il libro di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic Management*, Etas, 2004.

[2] Si vedano, in particolare, Francesco Varanini, *Contro il management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Guerini e Associati, 2010, e Francesco Varanini, *Macchine per pensare*, Guerini e Associati, 2016.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**