

2. La responsabilità individuale come necessità collettiva

«Ma Nino non aver paura di sbagliare un calcio di rigore, non è mica da questi particolari che si giudica un giocatore, un giocatore lo vedi dal coraggio, dall'altruismo e dalla fantasia»

Francesco De Gregori

Responsabilità, autostima, benessere

La condizione umana, ovvero le sfortunate condizioni di partenza

Consentiamoci di fare raffronti con tematiche di portata decisamente superiore e parliamo di condizione umana; una condizione, diciamolo subito, già in partenza sfavorevole all'assunzione di responsabilità. La *Figura 2.1* propone una rappresentazione di quest'ultima attraverso tre aree distinte:

- Nessun coinvolgimento diretto;
- Sfera di Coinvolgimento;
- Sfera d'Influenza.

L'area *Nessun coinvolgimento diretto* rappresenta tutto quello che NON È la nostra vita: ovviamente contiene molte più cose di quello che invece È la nostra vita (qui denominata Sfera di Coinvolgimento) e, a rigore, per rappresentarla correttamente avremmo dovuto uscire dalla

Figura 2.1 **Le aree dell'assunzione di responsabilità**



figura, dalla pagina e proseguire all'infinito. In ogni istante, infatti, mentre viviamo chiusi dentro la nostra Sfera di Coinvolgimento, accadono infiniti avvenimenti che, appunto, non ci coinvolgono minimamente, non ci riguardano, non *ci* accadono e quindi, per noi, non esistono.

Non mi riferisco a ciò di cui possiamo anche ignorare l'esistenza ma che poi, in qualche modo, avrà un qualche effetto su di noi (compreso il famoso battito d'ali della farfalla in Cina): questo tipo di eventi o situazioni a un certo punto si presenta, ci accade, per quanto in precedenza ne ignorassimo l'esistenza, e quindi non rientra in quest'area. L'area Nessun coinvolgimento diretto rappresenta proprio quello che non ci accade e non ci riguarderà né ora né mai.

Ben più limitata e finita, rispetto all'universo degli accadimenti della nostra vita, è la nostra *Sfera di Coinvolgimento*, la quale a sua volta include la nostra *Sfera d'In-*

fluenza, ovvero quella porzione – grande o piccola che sia – fra le cose che CI accadono che dipende da noi, quella su cui abbiamo potere, quella che generiamo con le nostre scelte e i nostri comportamenti.

Nella figura la Sfera d’Influenza copre un’area più piccola, una porzione appunto fra le cose che ci accadono, ovvero solo una piccola parte degli avvenimenti della nostra vita. La mia esperienza personale mi ha infatti convinto che non è vero che *tutto* quanto mi accade *dipende* da me, è generato da mie scelte e da miei comportamenti: non ricordo di aver mai deciso di nascere, né di nascere maschio, caucasico, di nazionalità italiana, né di avere la faccia che ho, l’altezza che ho, i genitori che ho. Per quanto mi sforzi di cambiare idea, quando mi trovo a stare in coda per tre ore a causa di un incidente provocato 12 chilometri più avanti da un camionista, oppure quando programmo un unico weekend estivo al mare e proprio allora piove maledettamente a dirotto, sono pervaso dalla malinconica certezza che la condizione di essere umano abbia spesso caratteristiche *di partenza* simili a quelle del titolare della nuda proprietà di un edificio di cui altri – il camionista, la pioggia – dispongono a loro piacimento.

Il numero di fatti, accidenti, variabili di ogni genere (genetiche prima di tutto, umane, e poi meteorologiche, geopolitiche, economiche, amministrative, meccaniche, fisiche, chimiche, automobilistiche...) che normalmente e spesso contemporaneamente congiurano e si scaraventano addosso a ogni singolo essere umano sono infinitamente più numerose del numero di variabili che egli influenza.

Certo, fra la condizione di partenza – e la relativa sfera d’influenza – del giovane rampollo molto chic di una

grande, prestigiosa e ricca dinastia imprenditoriale europea e quella del paraplegico indiano e per di più appartenente alla casta degli intoccabili non ci sono paragoni: naturalmente è meglio nascere belli, ricchi, sani e intelligenti e in posti dove non si corre il rischio di essere bombardati piuttosto che il contrario! Così come fra il potere del presidente degli Stati Uniti e il mio non c'è partita. Tuttavia, neppure il giovane rampollo o George W. Bush sono onnipotenti e quindi, dal punto di vista soggettivo, la situazione è la medesima: in partenza sono più le cose che *ci capitano* di quelle che *noi facciamo accadere*.

In partenza, come ho ribadito più volte.

Ma se questa è la comune condizione di partenza, sulle condizioni di *arrivo* si può, anzi si deve discutere: il fatto che dopo tre ore di coda in autostrada (accadimento NON dipendente dalla mia volontà), giunto a casa io mi metta a picchiare selvaggiamente i bambini da chi dipende? Dal camionista o da me?

A seconda della risposta che riuscirò a darmi, infatti, cambieranno completamente le condizioni all'arrivo – e anche lungo la strada.

È vero: la mamma non mi ha voluto bene e anche la globalizzazione ce l'ha con me

Dunque non siamo onnipotenti, e nemmeno abbastanza potenti.

Purtroppo c'è chi non riesce a farsene una ragione per diversi successivi e/o concomitanti motivi:

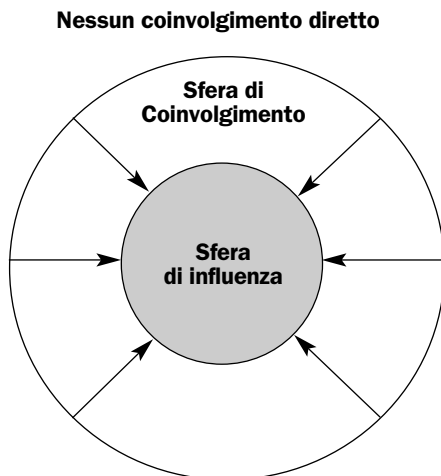
- le pessime esperienze all'asilo (qualcuno più grande e più forte non solo ti rubava la merendina ma poi ti pic-

chiava, alla suora stavi antipatico, quell'altro correva più velocemente di te ecc.);

- le pessime esperienze alle scuole elementari (vedi *asilo*) e poi alle medie inferiori e superiori (compresi la contemporanea e terrificante esperienza dell'adolescenza, gli amori infelici, le sconfitte sportive ecc.), per non parlare, per chi ci va, dell'Università;
- i nonni (che ultimamente non muoiono più), che al primo voto scolastico negativo avranno senz'altro detto che "Non è colpa tua, ma dell'insegnante che non ti capisce";
- i genitori (questa però è una mia opinione personale), che tendono ad assomigliare sempre di più a dei nonni solo un poco più giovani;
- un generale "clima culturale" che tende sempre a dare la colpa alla società, al destino cinico e baro, alle congiunzioni astrali, alle grandi potenze, al complotto di qualcun altro che, guarda caso, ce l'ha proprio con te e con i tuoi familiari, amici, sodali;
- le organizzazioni (i capi, i colleghi), che per anni hanno addestrato le persone a spendere pensieri, tempo e colloqui (lettere e ora e-mail in molteplici copie "per conoscenza"), aventi come unico scopo quello di fare in modo che, se succede qualche guaio, comunque non sia addebitabile a te;
- altre specifiche esperienze.

Attraverso un siffatto, lungo e consistente processo educativo, ci si convince definitivamente che in realtà la frase "non tutto quello che ci accade dipende da noi" significa che "nulla dipende da noi" e quindi, conseguentemente, se abbiamo selvaggiamente picchiato i bambini dob-

Figura 2.2 L'atrofizzazione della Sfera d'Influenza



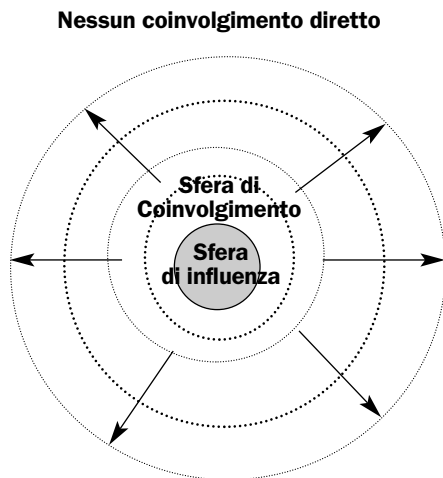
biamo prendercela con il camionista, con le tre ore di coda e soprattutto con gli stessi bambini, che non capiscono che il papà è stanco e stressato: la nostra sfera d'influenza si limita alla scelta dei calzini al mattino – e anche su questo è lecito avere dei dubbi.

Questo processo, e soprattutto i suoi effetti, sono sintetizzati nella *Figura 2.2*, in cui la Sfera d'Influenza tende via via ad atrofizzarsi – prima nella percezione soggettiva e poi, di conseguenza, nei comportamenti oggettivi – a causa di una continua educazione a focalizzarsi sui limiti, sui condizionamenti esterni, su ciò che *non dipende da noi* anziché su *ciò che dipende da noi*.

Alla domanda “Chi sei?” questi personaggi risponderanno sempre: “Sono una vittima delle circostanze”.

A peggiorare la situazione ultimamente ci è messa anche – con un movimento “graficamente” contrario ma nella sostanza convergente – la famigerata globalizzazio-

Figura 2.3 **L'ampliamento della Sfera di Coinvolgimento**



ne che, aumentando a dismisura le variabili che possono produrre effetti sulle nostre vite (nel secolo scorso al massimo dovevamo preoccuparci del vicino di casa) e quindi “allargando” la potenziale Sfera di Coinvolgimento di ciascuno, deprime ancor di più – in senso relativo – la sensazione di “governo” della propria vita (*Figura 2.3*).

Ci sono alternative? Sì: una, fondamentale.

E adesso, che cosa “conviene” fare?

Tuttavia qualcuno, forse per l’educazione che ha ricevuto o che si è autoimpartito, pensa che la frase “non tutto dipende da noi” vada interpretata esattamente per ciò che intende ma anche per ciò che sottintende, ossia che comunque alcune cose dipendono esclusivamente da noi.

E, forse perché è stato o si è egli stesso educato a un minimo di curiosità, si sarà allora fatto una domanda: fra

quelle cose che dipendono esclusivamente da me ce n'è qualcuna che ho *sempre* a disposizione, che non mi lascia mai anche di fronte al prepotente dell'asilo, alla suora cattiva, alla fidanzata che non mi vuole più, alle tre ore di coda causate da un camionista, alla pioggia maledetta del weekend? "Sì", si sarà risposto alla fine: la mia *possibile risposta* alla situazione data (situazione che spessissimo, normalmente, *in partenza*, non dipende da me).

A parità di condizioni atmosferiche, per esempio, si potrebbe piangere per due giorni, ma anche giocare a biliardo in città, oppure andare in piscina, oppure leggere, oppure consultare le previsioni, scovare un posto dove ci sia bel tempo e fare 700 chilometri per andare lì...

Naturalmente, le risposte possibili non sono infinite, né facili, né gratuite, ma sono comunque un bel numero. Certo, sarebbe stato più piacevole andare al mare come e dove si era precedentemente deciso, anziché fare altro o guidare per ore alla ricerca del sole, ma siccome produrre bel tempo non rientra nella nostra Sfera d'Influenza, semplicemente questa nostra preferenza non ha alcuna possibilità di essere realizzata.

A questo punto, qualcuno, o perché è stato o si è egli stesso educato a vedere le cose in un'ottica pratico-economico-utilitaristica (o magari anche perché persona greve, zotica, volgare e di conseguenza poco sensibile alla propria e alle altrui infanzie infelici, al proprio o altrui "diritto" a essere compreso-amato-apprezzato-accontentato, o perché poco incline agli psicologismi inutili), oppure in quanto semplicemente *homo sapiens sapiens*, si sarà prosaicamente domandato: "che cosa mi conviene fare?", "che cosa preferisco fare?". Piangere per due giorni perché la meteorologia ce l'ha con me oppure *provare*

a divertirmi un poco, quel poco, fosse anche pochissimo, che è possibile per me, qui, ora? “Provare a fare altro”, si sarà risposto a un certo punto.

Ebbene, colui che passa attraverso un siffatto, lungo e consistente processo educativo alternativo si convince definitivamente che, in realtà, se è vero che *in partenza* “non tutto quello che mi accade dipende da me”, *all’arrivo*, e anche lungo la strada, è vero l’esatto contrario, proprio perché “la mia risposta dipende sempre e solo da me”, la mia *possibile* risposta al prepotente dell’asilo, alla suora, alla maestra che non mi capisce, alla fidanzata che non mi vuole più, alla stramaledetta globalizzazione, alle mie comunque limitate e *per me* tristissime condizioni di partenza: rampollo/operaio, presidente/paria, bello/brutto, uomo/donna, individuo mortale...

È vero, non sono onnipotente, ma non voglio che a decidere se io debba o meno picchiare selvaggiamente i miei figli sia uno sconosciuto maledetto camionista.

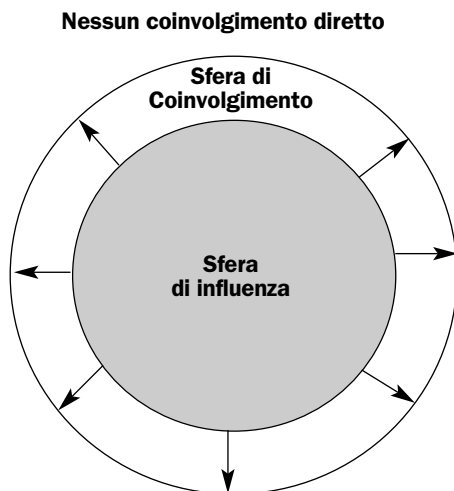
Gli effetti di questo processo alternativo sono sintetizzati nella *Figura 2.4*, in cui la Sfera d’Influenza tende via via a espandersi – prima nella coscienza soggettiva e poi, di conseguenza, nei comportamenti oggettivi – a causa di una continua educazione a focalizzarsi sulla propria risposta, su ciò che dipende da noi anziché su ciò che non dipende da noi.

Alla domanda “Chi sei” queste persone risponderanno sempre: “Sono il padrone del mio destino”.

L’importanza dell’autostima

Se è vero che la curva di Gauss (a campana) rappresenta un substrato normale, ovvero la norma per qualsiasi dis-

Figura 2.4 L'espansione della Sfera d'Influenza



tribuzione presente in natura, possiamo ipotizzare che i due *tipi assoluti* descritti nei due paragrafi precedenti (ovvero coloro che si sentono “vittime delle circostanze” oppure “padroni del proprio destino” sempre) si distribuiscano sulle code e che – aggiungo io – per loro, in un senso o nell’altro, non ci sia più nulla da fare.

Più interessante è invece analizzare la gran quantità (la quasi totalità della popolazione mondiale) che si trova più vicino alla media, ovvero quelli che “...dipende dai giorni”: in certi casi piangono perché piove e in certi altri, dato che piove, vanno a giocare a biliardo.

Perché ciascuno di questi (pur avendo avuto per definizione UNA sola educazione, avendo UN solo carattere e, per chi ci crede, UN unico segno zodiacale) adotta, a seconda dei momenti, comportamenti opposti? E, in particolare:

- da che cosa dipende l'innescò di tali opposti comportamenti?
- quale dei due comportamenti è più probabile che si inneschi, per così dire, spontaneamente?

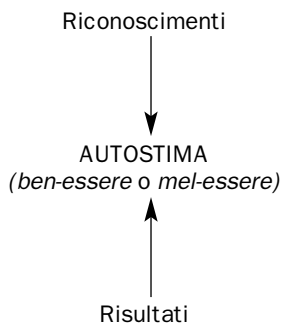
L'innescò di un atteggiamento e/o dell'altro è collegato essenzialmente – di nuovo, in partenza – a quel fondamentale “sentimento di sé” che si chiama autostima. Navigando in Internet o in libreria si trova moltissimo materiale su questo concetto; dati gli scopi di questo libro, proverò – anche rozzamente – a definirne i contorni e le caratteristiche, ma soprattutto i risvolti e le correlazioni con il concetto di responsabilità.

Cominciamo col dire che dentro ciascuno di noi vive un mostro. Per di più un mostro che di mestiere fa il geometra e passa le giornate a “farci la stima”: a volte ci dice “non vali niente” e certe altre ci dice “sei bravo”. Un mostro oltre tutto incorruttibile: non si riesce a influenzarlo direttamente, a convincerlo a darci un voto un poco più alto.

In altre parole, l'autostima sfugge alla nostra capacità di controllo consapevole; è, per così dire, il voto “intimo” e totalmente “sincero” che ci diamo.

La spia che di volta in volta segnala il livello della nostra autostima è – semplificando – l'umore, la sensazione di ben-essere o mal-essere: quando ci si sveglia sereni l'autostima è alta, quando invece ci si sveglia con istinti suicidi o omicidi è bassa (dal punto di vista dell'autostima il depresso è l'aggressivo sono la stessa persona).

Da che cosa dipende il livello che, di volta in volta, assume la nostra autostima? Come è schematizzato nella *Figura 2.5*, sono essenzialmente due le fonti che la de-

Figura 2.5 **Le fonti dell'autostima**

terminano: noi e gli altri; potremmo anche dire dallo *score* di “risultati” realizzati e dai riconoscimenti che riceviamo dagli altri (dagli altri che ci interessano).

Partiamo dai riconoscimenti, perché sul concetto di “risultati” prodotti nella nostra esistenza il discorso è un po’ più complesso.

Se la mamma dicesse al figlio neonato: “A Napoli sostengono che *ogni scarrafone è bello 'a mamma soja* ma nel tuo caso non è vero, fai schifo pure a me!”, e poi tutti i parenti, gli amici, i maestri, i professori, i capi, i colleghi continuassero sulla stessa falsariga, è fuor di dubbio che l’effetto sull’autostima del malcapitato sarà assai deprimente, trasformandolo alla lunga in un potenziale suicida o in un violento – Fantozzi e Hitler sono, da questo punto di vista, uguali (per comprendere il riferimento al dittatore tedesco leggere *Infanzia di un capo*, il lungo racconto che chiude *Il muro* di Jean-Paul Sartre).

Se gli altri, quegli altri di cui ci importa il giudizio, ci tengono in considerazione, ci stimano, ci amano, ci applaudono, il nostro geometra ci dirà che, data la generale approvazione che riscuotiamo, valiamo qualcosa; se in-

vece fischiano, gli siamo indifferenti, ci umiliano, il geometra ci dirà che anche il suo giudizio è negativo.

Come detto, la considerazione altrui non è l'unica fonte dell'autostima, e questo spiega come mai ci siano dei "fischiati" felici o degli "applauditi" depressi/aggressivi.

L'altra fonte sono i risultati che conseguiamo.

Per "risultati" intendo il rapporto contemporaneamente concreto e psicologico fra le nostre aspettative/aspirazioni/obiettivi e la loro realizzazione:

- "volevo vincere la partita di ping-pong":
 - se l'ho vinta, l'autostima va in alto,
 - se l'ho persa, l'autostima va in basso;
- *ma anche*, "volevo andare al mare a prendere il sole":
 - se ci riesco, l'autostima va in alto,
 - se piove, l'autostima va in basso;
- *ma anche*, "sono partito alle cinque e prevedo di arrivare a casa alle otto":
 - se accade, l'autostima va in alto,
 - se l'incidente causato dal solito camionista mi tiene inchiodato in coda per ore, l'autostima va in basso;
- *ma anche*, "vorrei essere bello, alto, intelligente, prendere trenta e lode all'esame, conquistare Samantha...":
 - se sono e faccio tutto questo, l'autostima va in alto,
 - se no, l'autostima va in basso;
- *ma anche*, "mi aspettavo da me stesso un comportamento X, dettato dalla mia idea di me stesso, dal mio *sé ideale*":
 - se sì, l'autostima va in alto,
 - se no, l'autostima va in basso.

In breve: la nostra autostima dipende, oltre che dai riconoscimenti altrui, dai rapporti:

- prestazioni/obiettivi;
- esperienze/aspettative;
- sé percepito/sé ideale.

Per concludere questa parte definitoria, ancora due corollari:

- la “pagella” che contiene il giudizio sul proprio valore è unica, ma contemporaneamente è possibile distinguere una “autostima globale” da più “autostime specifiche”, definendo la prima come un giudizio complessivo sul proprio valore e le seconde come un giudizio che riguarda un particolare settore (fisico, intellettuale, morale, privato, professionale ecc.). L'autostima globale, ovviamente, non rappresenta la somma o la media delle seconde, poiché dipende dal “peso” relativo che ciascuno attribuisce a ciascun settore e quindi, quanto più è importante per una persona riuscire a valutarsi bene in un dato campo, tanto più quell'autostima specifica influirà (positivamente o negativamente) sulla sua autostima globale;
- alta autostima e derive narcisistico/presuntuose non sono sinonimi: chi pensa di essere e pretende che gli altri lo considerino il “centro dell'universo” ha solo tanto bisogno di affetto; e chi reclama affetto, considerazione, amore, chi “chiama” o addirittura pretende gli applausi normalmente ha l'autostima proprio bassa.

Per rispondere alla prima questione posta all'inizio del paragrafo (da che cosa dipende l'innescò di un atteggiamento vittimistico o di padronanza in un medesimo soggetto) la risposta finale è la seguente: dallo “stock” di au-

tostima globale, a sua volta alimentato da “flussi” di riconoscimenti e risultati, che il soggetto possiede. Se lo stock è alto, anche un avvenimento negativo (la coda e quindi il non conseguimento del risultato di giungere a casa per tempo) genererà un atteggiamento positivo, teso a dare una qualche risposta alla situazione; se lo stock fosse invece già basso, l'avvenimento negativo lo abbasserebbe ancor di più, generando un atteggiamento negativo.

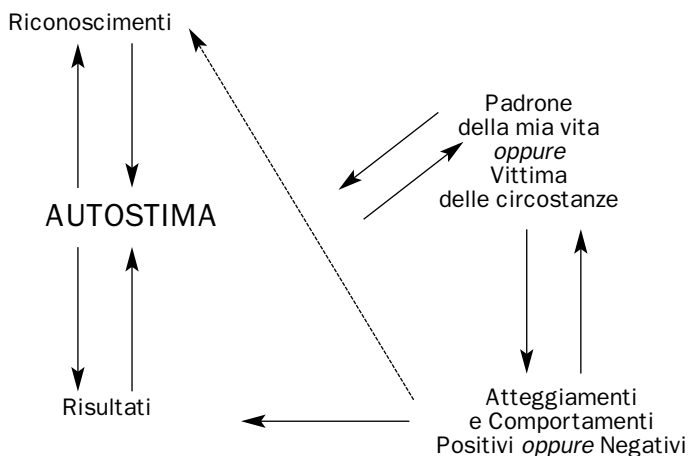
Quanto alla seconda questione (quale tra gli atteggiamenti vittimistico o di padronanza è più probabile che si inneschi spontaneamente), dato un soggetto in una condizione in partenza secondo le spiegazioni precedenti – stock di autostima e flussi di riconoscimenti e risultati che hanno alimentato lo stock fino a quell'istante –, poiché fino a quell'istante della sua vita non è mai riuscito a far smettere di piovere né a volare oltre una coda, e ritenendo più bassa la probabilità che da oggi in poi egli riesca a far smettere di piovere o riesca a volare rispetto alla probabilità che piova a diretto ogni volta che concepisce di andare al mare o che ci siano ingorghi ogni volta che prende l'auto, diremmo che non c'è partita, per tacere dei riconoscimenti che riceviamo (alzi la mano chi, in generale, si sente considerato sufficientemente dagli altri).

Questo, lo ripeto, in partenza.

Cicli virtuosi, circoli viziosi: autostima, vittimismo, padronanza

Ma poiché, come si dice, piove sempre sul bagnato, gli effetti di un'autostima globale alta o bassa innescano anche cicli virtuosi o circoli viziosi.

Figura 2.6 I cicli virtuosi e i circoli viziosi dell'autostima



Con l'aiuto della *Figura 2.6* proviamo a descriverne il processo.

- Se in un dato momento ho un'autostima elevata (dovuta ai "flussi" di risultati e di riconoscimenti ricevuti fino a quel punto), mi sentirò *spontaneamente* padrone della mia vita, cioè della mia risposta alla situazione, e adoterò quindi *spontaneamente* atteggiamenti e comportamenti positivi: il che non significa essere ottimisti ma, più concretamente, essere focalizzati sulla ricerca di una qualche soluzione "abbordabile" da noi, adesso. Poiché tendere a una soluzione concreta aumenta la *probabilità* di trovarla, si produrrà un qualche risultato e questo spesso porterà anche a ricevere riconoscimenti positivi; quindi tendenzialmente l'autostima aumenterà ancora e, nel momento successivo, di nuovo si affronterà positivamente la situazione

e l'autostima ri-aumenterà ancora e così via in un ciclo virtuoso.

- Se, invece, in un dato momento ho un'autostima bassa, mi sentirò *spontaneamente* vittima delle circostanze e quindi adoterò *spontaneamente* atteggiamenti e comportamenti negativi: il che non significa essere pessimisti ma essere focalizzati sulla ricerca e sulla definizione analitica delle circostanze sfortunate e/o limitanti, e spesso anche su ciò che “gli altri” avrebbero dovuto o non dovuto fare nel passato. Poiché dedicarsi alla contemplazione delle proprie sfortune o delle passate azioni e/o omissioni altrui è perfettamente inutile allo scopo di trovare una soluzione alla situazione attuale – a meno che non ci si doti di talismani efficaci e di macchine del tempo –, ciò che si otterrà con *certezza* sarà la NON produzione di risultati e di conseguenza nessun riconoscimento, ovvero riconoscimenti negativi; quindi l'autostima diminuirà ancora e, nel momento successivo, di nuovo si affronterà negativamente la situazione e l'autostima ri-diminuirà e così via in un circolo vizioso.

Proviamo a fare un primo esempio sugli effetti pratici di tali circoli su piccoli accadimenti quotidiani.

Per lavoro mi trovo spesso fuori casa e, quando vi faccio ritorno, normalmente ho anche trascorso qualche “piacevole” ora guidando sulle splendide autostrade e tangenziali italiane. Mia moglie, nel frattempo, sta senz'altro divertendosi a combattere con i nostri tre piccoli figli che stranamente hanno il vizio di litigare, picchiarsi, passarsi volutamente l'uno l'altro spavento-

se malattie febbrile-gastroenterico-vomitose contratte a scuola o all'asilo.

Immaginiamo che, dopo una giornata di lavoro, io ritorni a casa verso le nove di sera e che, mentre infilo la chiave nella toppa, percepisca al di là della porta le urla disumane dei tre delinquenti che si stanno massaggiando e soprattutto la voce di mia moglie che – lamentosa – dice: «Non ce la faccio più!». Credo sia inconfutabile che, dopo una giornata con sveglia alle cinque e trecento chilometri di autostrada, questo non sia esattamente ciò che un uomo vorrebbe trovare.

Se a ciò aggiungiamo che, una volta entrato in casa, la figlia più piccola coglie l'attimo di distrazione provocato dal mio arrivo nel fratello per dargli una martellata in testa, aumentando così i decibel già alti degli strilli comuni, e che mia moglie, sfoggiando disperata la versione femminile del classico maschile “canotta macchiata di sugo e ciabatte pelose”, mi fulmina con uno sguardo di odio ululando perfida «Sono anche figli tuoi», il desiderio e l'immediata esecuzione di una fuga definitiva da casa non sarebbero del tutto condannabili.

Certo: sarebbe molto meglio essere accolti da mazzi di rose, baci e applausi. Sarebbe meglio che la moglie sorrisse e dicesse: «Ben tornato! Vedete, bambini, dopo una dura giornata di lavoro vostro padre torna al castello, non so se vittorioso, ma per lo meno ancora vivo... Abbracciatelo con amore e gratitudine anziché scannarvi o guardare indifferenti la TV».

Ma se invece – nonostante io sia assolutamente e giustamente convinto di meritarmi appunto tutte le manifestazioni di affetto di cui sopra – il modo di accogliermi fosse quello descritto prima, come reagirò?

Se la giornata di lavoro sarà stata molto positiva e il dio delle tangenziali sarà stato benevolo al mio fianco – a patto che lo stock di autostima accumulato fino a quel momento sia sufficiente per reggere l’urto di un tale rientro, perché altrimenti la scena sarebbe più simile a quella descritta più avanti –, ciò che mi verrà “spontaneo” fare sarà di abbracciare e baciare mia moglie anche se non mi avrà accolto nella sua forma e con il suo tono migliori, calmare i figli con qualunque mezzo (minacce, corruzione, tenerezze, persuasione, non importa cosa), non chiedere assolutamente se ci sia qualcosa da mangiare... Dopo qualche minuto, in apparenza del tutto naturalmente, mia moglie chiederà ai bambini di lasciare mangiare in pace papà – e questo è normalmente ed esattamente il mio massimo desiderio in circostanze simili – offrendo in cambio di guardare con loro, per la centoquattresima volta, il DVD di Harry Potter 3.

Immaginiamo ora che lo stesso identico ritorno a casa mi accada dopo una giornata professionalmente fallimentare e per giunta peggiorata da una tangenziale resa ancora più impraticabile da diciotto incidenti consecutivi (oppure in una giornata con uno stock di autostima ai limiti della sopravvivenza): ciò che mi verrà spontaneo sarà cominciare a ululare anch’io – come mia moglie – accennando al fatto che lavoro tutto il giorno, che non passo il tempo a divertirmi e che invece faccio una fatica bestiale (quella che io chiamo “sindrome di Atlante”: colpisce prevalentemente i maschi quando sono stanchi e depressi e si manifesta tipicamente con una sensazione quasi fisica e assolutamente sincera di sostenere il mondo sulle proprie spalle come

nessun altro ha mai fatto e mai farà), mentre lei non riesce a gestire i nostri figli e via così fino a provocare quel bellissimo gioco moglie-marito incentrato sulla gara a dimostrare: a) chi dei due soffre di più nel ménage, b) chi dei due ha fatto la stupidaggine più grande nello sposare l'altro.

In conclusione: siccome la giornata è stata pessima (o non sufficientemente positiva) la serata sarà devastante. Naturalmente, se intervistato successivamente, giurerò che è colpa di mia moglie che non capisce il fatto di dovermi accogliere con un poco più di dolcezza e soprattutto con figli silenziosi, preferibilmente dormienti, perché io sono tanto stanco. È senz'altro così. Ma, intanto, chi ha passato una serata orrenda anziché mangiare tranquillo?

È vero, le cose non girano come vorremmo, soffriamo e quindi abbiamo il diritto di sperare, volere, talvolta pretendere che girino come vorremmo. Ma se poi non succede? Chi soffre? Chi continua a soffrire? Chi addirittura peggiora la propria sofferenza?

Il povero pendolare che ogni giorno impreca lungo l'autostrada – all'andata e al ritorno – maledicendo tutti i governi del dopoguerra per aver favorito il trasporto su gomma anziché quello su rotaia, tutti gli assessori al traffico, il suo datore di lavoro per non essersi trasferito nella città in cui vive, la moglie per non volersi trasferire nella città in cui lavora, il destino cinico e baro per non averlo fatto nascere ricco, ha tutte le ragioni. Ma, continuando a focalizzarsi su gli altri e su ciò che dovrebbero o, peggio, avrebbero dovuto fare, sta adottando il sistema migliore per prolungare, peggiorare e perpetuare la pro-

pria sofferenza: “Siccome mi sento impotente, faccio di tutto per diventarlo davvero”.

Autostima e self-fulfilling prophecies

Si chiamano profezie che si autoavverano (*self-fulfilling prophecies*) e più o meno funzionano così: “siccome mi aspetto che accada qualcosa, faccio inconsapevolmente di tutto affinché quel qualcosa accada”. Di nuovo, questo non ha nulla a che fare con l’ottimismo o il pessimismo; o meglio, un rapporto ci sarebbe, ma solo *a posteriori*.

Ottimismo e pessimismo sono infatti due diversi atteggiamenti che esprimono le aspettative rispetto ad accadimenti futuri e che dipendono dalle nostre esperienze passate: un passato di successi renderà tendenzialmente ottimisti, mentre il contrario renderà pessimisti. Ma poiché un passato di successi o insuccessi dipende *anche* dai nostri comportamenti concreti e questi a loro volta *anche* dal nostro pensare in positivo o in negativo, e quindi dalla nostra padronanza o vittimismo e dalla nostra autostima, se nel passato ci siamo sempre e solo lamentati di governi e assessori rimanendo trent’anni in coda, non saremo particolarmente ottimisti rispetto al futuro.

Vediamo invece come funziona questo strano gioco.

Supponiamo che, con un tragico weekend alle spalle in cui la fidanzata lo ha lasciato, la sua squadra del cuore è precipitata in serie B, il padre gli ha tagliato i viveri e via di questo passo, il giovane studente Antonio approdi nell’atrio di una prestigiosa Università per frequentare il primo anno della facoltà di Economia; supponiamo che lo accolga un grande striscione con una scritta dedicata appunto alle matricole che recita: “Lasciate ogni speranza

Voi che entrate: tasso di mortalità all'esame di Analisi 1 = 98,7%". Data la sua autostima seriamente compromessa è molto probabile che il povero giovane legga il messaggio in questo modo: "Poiché ce la fa solo l'1,3%, io non ce la farò mai".

Supponiamo invece che lo stesso studente Antonio affronti lo stesso striscione dopo un weekend in cui abbia finalmente conquistato Samantha che sembra una top model, la sua squadra abbia vinto il campionato e il padre gli abbia raddoppiato l'assegno, data la sua altissima autostima è molto probabile che legga il messaggio in quest'altro modo: "Poiché ce la fa l'1,3%, non vedo perché non dovrei farcela io. Si tratterà di studiare, immagino".

Il superamento di un esame di matematica è, in effetti, strettamente collegato al concetto di studio della matematica. Ma che cosa significa studiare? Si tratta più o meno di: leggere un libro avendo il cervello acceso; fare degli esercizi che, se non riescono al primo colpo, andranno rifatti fino a quando non riescono; cercare di capire davvero e, se ciò non accadesse al primo colpo, chiedere, informarsi, ripetere ecc.

Profezia che si autoavvera del primo Antonio: "Poiché non ce la farò mai a passare l'esame, mentre apro il libro il cervello vola altrove, se l'esercizio non riesce si vede che non è proprio giornata, se non capisco sarà perché è troppo difficile ecc.". In pratica non studierò affatto, che è la strategia migliore da consigliare a chiunque abbia intenzione di non passare un esame. Una strategia con un esito *certo*.

Profezia che si autoavvera del secondo Antonio: "Poiché penso che passerò l'esame, ovviamente solo a patto di studiare, studierò" (nel modo descritto sopra). E que-

sta è senz'altro la strategia migliore da consigliare a chiunque abbia intenzione di passare un esame. Purtroppo, però, quest'ultima è una strategia con esito solo *possibile*, data la già menzionata asimmetria della condizione umana: se infatti la professoressa riconoscerà nei tratti somatici del malcapitato studente una sconcertante somiglianza con quel delinquente che l'abbandonò quindici anni prima all'altare, facendo venire l'infarto al padre in tenuta da cerimonia, la probabilità di superare l'esame sarà tendente a zero anche per un genio matematico.

Questo un altro punto fondamentale: l'autostima bassa dà risultati negativi certi; l'autostima alta dà risultati positivi solo possibili. Se quindi, dopo aver fatto tutto il proprio dovere di studente, un avvenimento sfortunato e imprevedibile genera una bocciatura, la bocciatura ricevuta senza colpe potrebbe innescare, devastando l'autostima, un terribile circolo vizioso.

Lo vedi che allora è solo questione di fortuna o sfortuna? Lo sapevo! Già nella storiella con la moglie di prima si capiva: la tua serata – se proprio non vuoi prendertela con tua moglie – dipende dalle condizioni del traffico. Lo vedi che siamo solo vittime delle circostanze?

Già. Siamo vittime delle circostanze, in partenza e per definizione, non avendo nemmeno deciso di nascere e non essendo onnipotenti.

Siamo vittime delle circostanze in partenza, ma anche all'arrivo e lungo la strada, a meno di non ricorrere a qualcosa d'altro. Qualcosa che potremmo chiamare razionalità, utilitarismo, furbizia... Io preferisco parlare invece di *maturità*: quante professoresse di matematica la-

sciate all'altare potremo incontrare nella nostra intera vita? E a quante ricorderemo quel farabutto che le ha abbandonate?

E quindi? E quindi:

- o ce ne facciamo una ragione (è vero che l'adolescenza di molti sembra essersi prolungata ben oltre l'età della pensione, ma vogliamo stabilire una data certa a partire dalla quale sia vietato lamentarsi della propria infanzia infelice? Vogliamo stabilire una data certa in cui sia obbligatorio essere maturi, cioè adulti, cioè persone anziché bambini?);
- o proviamo a resistere alle nostre *spontanee* reazioni (essere spontanei ed essere liberi non sono affatto sinonimi!);
- o usiamo la nostra libertà, cioè la nostra razionalità e la nostra volontà (che sono appunto le uniche cose che ci distinguono, pare, dalle cozze, dalle scimmie e dai topi).

Oppure continuiamo a contribuire alla “naturale” sofferenza della condizione umana aggiungendo alla coda in autostrada il litigio familiare, all'esame finito male il ritiro dall'Università, alla serie B la serie C (tanto, essendo tutta colpa degli arbitri, è inutile allenarsi).

Se ho perso la partita per colpa dell'arbitro o mi hanno bocciato immeritatamente all'esame (fatto salvo il legittimo e spontaneo desiderio di andare di corsa nel Bronx a farsi accoltellare), la cosa più utile, saggia, furba, matura, positiva da fare sarà quella di riprendere gli allenamenti e riscriversi alla prossima sessione – in questo caso, cercando possibilmente di evitare la povera professoressa di prima.

Meglio: l'unica cosa utile, saggia, furba, matura, positiva da fare sarà quella di provare a far partire l'autostima "a spinta" il prima possibile.

Pessimismo della ragione, ottimismo della volontà: la responsabilità conviene

Come fare? Per far partire l'autostima "a spinta" basta fare quello che di solito si fa quando l'automobile s'ingolfa.

Provo a spiegare meglio il senso di questa analogia.

Il ciclo "normale" per far muovere un'automobile prevede che, acceso il motore, il movimento del motore stesso – tramite un meccanismo di trasmissione – faccia muovere le ruote. Analogamente, come abbiamo visto (vedi *Figura 2.6*), il ciclo "normale" della responsabilità prevede che, avendo "acceso il motore", ovvero avendo un'alta autostima, questo metta in moto "spontaneamente" comportamenti responsabili, ovvero volti alla ricerca di risposte possibili a una data situazione.

Quando però l'automobile è ingolfata, il processo che seguiamo per metterla in moto si rovescia: è il movimento delle ruote che mette in azione il motore. Più analiticamente, attraverso un fonte di energia *esterna* al sistema – la spinta di qualche volenteroso – e un *metodo* – si parte in folle e poi s'innesca la seconda marcia – si muovono prima le ruote e poi, a ritroso, il motore. A quel punto il gioco è fatto e si riprende il ciclo "normale".

Questo è esattamente quello che occorre fare per "essere responsabili" quando non ci viene troppo spontaneo, data una bassa autostima: rovesciare il processo, ovvero partire da comportamenti tesi a cercare una risposta possibile alla situazione per aumentare l'autostima e

ripristinare quindi il ciclo “normale”. In definitiva, occorre comportarsi *come se* l'autostima fosse alta, come quando siamo di buon umore; il modello di riferimento, infatti, ce l'abbiamo già: noi stessi “in forma”.

Anche qui, però, servono una fonte di energia esterna al sistema e un metodo.

La fonte di energia – sempre pronta all'uso, sempre accesa – è rappresentata nel breve periodo, nella situazione negativa, da un sano e spicciolo “utilitarismo” (non trovo una parola migliore): che cosa mi *conviene* fare adesso? Lamentarmi, arrabbiarmi o provare a trovare una soluzione *possibile* qui e ora per me?

Affinché questo modo di porsi di fronte alla realtà divenga un atteggiamento normale nel lungo periodo, e cioè in ogni possibile situazione, occorre dotarsi anche di un “ottimismo della volontà” che riesca a illuminare l'intera “carriera” piuttosto che il singolo (come dicono i versi della canzone di De Gregori che ho usato in apertura di capitolo) “calcio di rigore”: un po' di ottimismo della volontà da contrapporre a un sanissimo pessimismo della ragione.

In altre parole: conviene pensare pessimisticamente che l'intero universo senz'altro congiurerà per renderci la vita difficile, sempre più difficile, ogni volta più difficile, ma contemporaneamente avere una – logica – fiducia nel fatto che, se riuscissimo continuamente e indipendentemente dalle circostanze a pensare e ad agire “responsabilmente” (a cercare cioè ogni volta, anche se non viene spontaneo, le possibili risposte), da un lato potremmo trovare, nell'economia di una vita, più soluzioni rispetto all'ipotesi opposta, ma dall'altro – e, quel che è più “interessante”, nel lungo periodo – incrementare la nostra au-

tostima con effetti benefici e duraturi per l'umore. Insomma, correremmo meno il rischio di svegliarci la mattina con un "motore ingolfato".

Ottimismo della volontà come energia, quindi. E il metodo?

Responsabilità è farsi le domande "giuste"

Il metodo per essere responsabili consiste nell'imparare a farsi sempre, anche nelle situazioni più spiacevoli, le domande "giuste". E persuadersi a non smettere di farsele anche quando le risposte tardano ad arrivare o sono parziali, incomplete, insoddisfacenti.

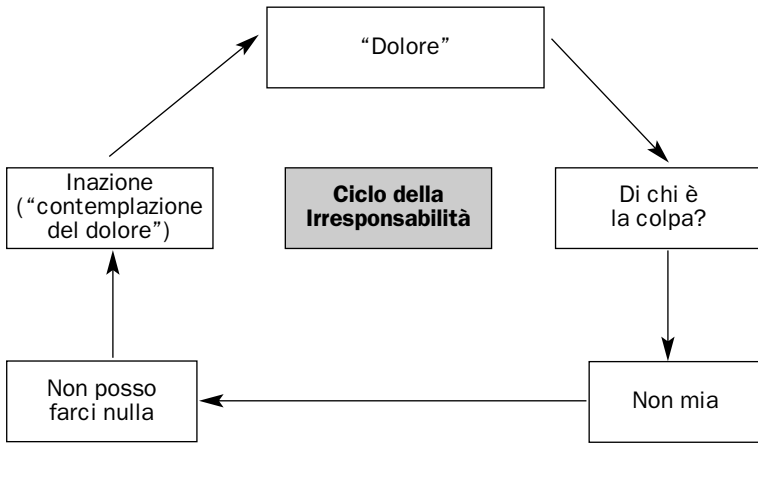
Purtroppo, e al contrario – per tutti i motivi naturali, psicologici e culturali tratteggiati nei paragrafi precedenti –, si è normalmente indotti a porsi delle domande "sbagliate", e in particolare una: "di chi è la colpa (se mi trovo in questa situazione dolorosa)?".

La *Figura 2.7* mostra gli effetti del porsi una tale domanda e continuare a farlo: l'abbiamo definito *Ciclo della Irresponsabilità*.

Non essendo onnipotenti, infatti, la domanda "di chi è la colpa?" posta a se stessi quando ci si trovi in una situazione negativa, anche se a prima vista potrebbe sembrare una domanda aperta (o chiusa, a seconda dei casi e delle intenzioni), è in realtà una domanda retorica, ovvero una domanda che presuppone un'unica possibile risposta, NON MIA: non è mia la colpa se c'è traffico, se i concorrenti sbucano da tutte le parti, se i bambini piangono di notte perché hanno la febbre...

Purtroppo il "ciclo" si è ormai messo in moto: se la colpa non è mia allora non posso farci nulla. Fine.

Figura 2.7 Il ciclo della Irresponsabilità



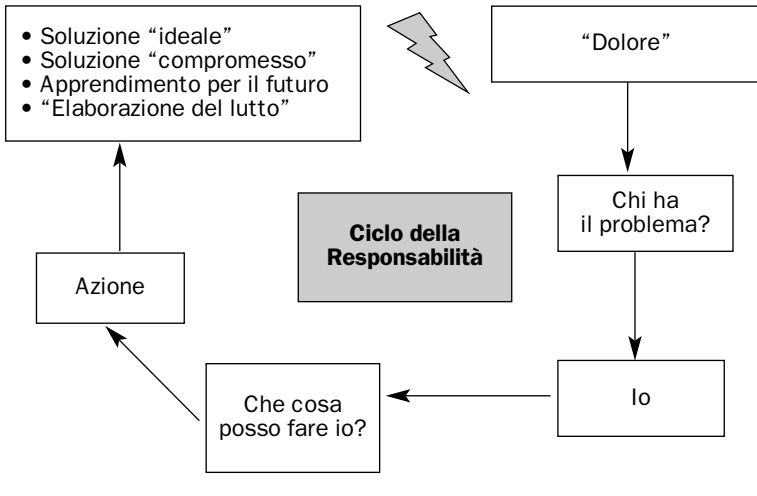
Ne consegue una perfetta inazione, la contemplazione del proprio “dolore” e della propria impotenza, con le prevedibili conseguenze sull’autostima.

Se non arriva un colpo di fortuna esterno, non si uscirà mai dal proprio dolore. Se non arriva il capo, l’arbitro, lo Stato a tirarmi fuori me ne resterò lì a piangere oppure, peggio, negli immediati paraggi del pianto, cioè nell’esercizio di una reazione che mirando unicamente a “vendicarsi” del mondo – mirando cioè nella direzione sbagliata – risulterà anch’essa inutile e spesso più dannosa dato che, come abbiamo visto, la coda non scomparirà con l’atto di picchiare i bambini mentre lo stesso atto produrrà *sicuramente* altre, nuove spiacevoli situazioni.

Che fare allora? Dire che è colpa nostra? È questo il significato della frase “assumersi la responsabilità”?

No, tutt’altro. Occorre cambiare la domanda, cioè smettere di chiedersi “di chi è la colpa?”, non limitarsi a

Figura 2.8 **Il Ciclo della Responsabilità**



cambiare la risposta, e cioè dire o pensare che sia colpa nostra anche quando non lo è (traffico, concorrenza, febbre dei bambini...). Perché se una domanda è “sbagliata”, qualunque risposta risulterà sbagliata.

Per far partire l’autostima “a spinta” occorre, dicevamo, farsi una domanda “giusta”. Quale? Questa: “di chi è il problema (se mi trovo in questa situazione dolorosa)?”.

Anche questa è una domanda retorica poiché presuppone un’unica risposta possibile: IO. Ma in questo modo si innesca quel *Ciclo della Responsabilità* rappresentato nella *Figura 2.8*.

Riconoscere che la situazione di dolore interessa ME conduce infatti automaticamente a chiedersi: “che cosa posso fare per agire sulle cause di tale dolore?”. Questa domanda condurrà a produrre come risposta una o più azioni che, a seconda dei casi (o a seconda dei tipi di dolore), condurrà talvolta a trovare delle soluzioni “ideali”,

talvolta di “compromesso” con la realtà, talvolta semplicemente ad apprendere qualcosa di utile per il futuro e talvolta, purtroppo, al semplice e terribile “farsi una ragione” della condizione umana.

L'autostima partirà “a spinta” perché nel momento stesso in cui avremo trovato una possibile risposta avremo dimostrato a noi stessi che non siamo impotenti, perché qualcosa l'avremo ottenuta.

Alla lunga, poiché il numero di soluzioni che troveremo in questo modo sarà incommensurabilmente maggiore rispetto al nulla prodotto da chi si limita a contemplare il fatto che le cause del proprio dolore non dipendono da lui, non dovremo nemmeno più “spingere” o, per rimanere ragionevolmente pessimisti, dovremo “spingere” meno spesso.

E questo è, io credo, il beneficio principale.

Creare contesti che favoriscano l'assunzione di responsabilità

Che cosa non fare

Per creare contesti organizzativi che favoriscano l'assunzione di responsabilità la lista delle *cose da non fare* da parte del leader è semplice: tutte quelle che oggettivamente possono impedire agli individui di sentirsi in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Nel precedente capitolo, e in particolare quando, parlando di “squadra”, abbiamo provato a definire “le condizioni necessarie per fare in modo che un'organizzazione riesca a produrre un risultato superiore alla

somma delle parti”, esplicitamente o fra le righe ne abbiamo indicate molte.

Proviamo ora a riassumerle e a definirle in un decalogo “al contrario”, ovvero a stabilire una volta per tutte regole d’oro cui attenersi per essere sicuri che nessuno si azzardi ad assumersi alcuna responsabilità.

- 1) Tenere segreti gli obiettivi dell’organizzazione/azienda/ufficio: dare solo informazioni frammentarie e strettamente collegate ai compiti specifici dei singoli.
- 2) Accentrare il potere (zero deleghe).
- 3) Non formare assolutamente le persone e impedire con ogni mezzo che sviluppino nuove competenze (altrimenti potrebbero montarsi la testa oppure andare dai concorrenti).
- 4) Usare tutti i canali di comunicazione possibili per dimostrare che l’unica persona davvero indispensabile, intelligente, geniale è il capo. A tale scopo, nelle comunicazioni verso l’esterno, in cui l’unico autorizzato a parlare è il capo, le fotografie devono essere soltanto quelle del capo, e anche nelle comunicazioni verso l’interno (vedi sopra). Ad ogni modo, in caso di successo, usare sempre la prima persona singolare (“io ho pensato questo, progettato quest’altro, raggiunto quest’altro ancora”), ovvero la seconda o terza plurale in caso di insuccesso (“voi non capite nulla, i clienti e i concorrenti mi rimano contro”; vedi regola 5).
- 5) Se, eventualmente, i piani/soluzioni prospettati dal capo non funzionassero, dare la colpa ai concorrenti, ai clienti, ai dipendenti e al governo.
- 6) Punire severamente chi non obbedisce anche a ordini manifestamente “errati”, chi alza la mano per se-

gnalarlo o propone qualunque alternativa intelligente (“non sei pagato per pensare”), salvo appropriarsene se si reputa utile a ribadire la propria centralità (vedi regola 4).

- 7) Punire severamente chi compie errori, senza distinzione fra errori “stupidi” ed errori compiuti nel tentativo di risolvere dei problemi non previsti.
- 8) Premiare (poco) chi obbedisce pedissequamente, chi fa di tutto per compiacere il capo, chi segnala eventuali colleghi che appunto si comportano diversamente.
- 9) Non perdere tempo ad ascoltare le persone, seguire la massima *divide et impera*, salvo ribadire nelle *convention* aziendali che: “Il fattore umano è la risorsa fondamentale. Noi siamo una squadra. Per me siete come dei figli, fratelli, parenti, amici ed è per questo che io mi preoccupo costantemente del vostro benessere fisico e spirituale”.
- 10) Mantenere i dipendenti nel loro stato, appunto, di “dipendenza” dal capo sia in termini concreti (denaro, carriera ecc.) sia psicologici (non perdere alcuna occasione per dimostrare la propria superiorità morale, intellettuale, fisica, atletica ecc.).

Che cosa provare a fare

E in positivo? Oltre ovviamente ad astenersi dal rispettare il decalogo precedente, ci sono delle cose che il leader può fare per stimolare gli individui a un atteggiamento responsabile? Indubbiamente sì.

Con l'avvertenza che, come detto, l'ultima parola spetta al collaboratore e che si tratta di un lavoro da “giardi-

nieri” (occorre cioè avere, oltre alla conoscenza delle regole e alle competenze di base per fare il mestiere, una grande pazienza e una grande flessibilità nell’utilizzo di pratiche, stili e strumenti sia in relazione alle singole “piante” sia alle circostanze di contesto – le diverse “stagioni” e i diversi “agenti atmosferici” che agiscono sul “giardino”), per provare a sviluppare un ambiente orientato alla responsabilità sono fondamentali alcuni ingredienti ed è *necessario* avere un pre-requisito: la fiducia personale dei collaboratori verso il leader.

Senza un rapporto di fiducia tra leader e collaboratori, infatti, non vi è alcuno spazio per attivare atteggiamenti positivi: ogni enunciato del leader sarà interpretato dai collaboratori come una potenziale “truffa” e alimenterà un atteggiamento difensivo costante.

Sul concetto di fiducia e su come costruire rapporti basati sulla fiducia insisteremo a lungo nel prossimo capitolo; qui basti dire che, oltre a presupporre una credibilità personale e professionale riconosciuta esplicitamente dai collaboratori (credibile in quanto persona perché coerente nel rapporto tra parole e comportamenti, credibile in quanto professionista perché competente), la fiducia verso chiunque implica la percezione che egli, per così dire, “ci tenga a noi a prescindere”.

Per citare nuovamente Valerio Bianchini:

Innanzitutto l’allenatore deve avere un rapporto uno a uno con ogni giocatore: ciascuno deve sentirsi unico agli occhi dell’allenatore pur sapendo di essere parte della squadra. L’allenatore deve far *sentire* che tiene al giocatore in quanto individuo, e cioè che egli è realmente interessato al suo sviluppo e al suo miglioramento come giocatore indipendentemente dal fatto che si continui o meno a collaborare

nel futuro. I grandi allenatori americani lo chiamano *caring*: io mi curo di te, ho interesse per te, ci tengo a te.

Detto questo, per vedere gli ingredienti fondamentali, proviamo a riprendere alcuni concetti già sviluppati nei paragrafi precedenti, andando a riguardare anche la *Figura 2.6*.

Dati gli stretti rapporti fra autostima, padronanza e sviluppo di atteggiamenti e comportamenti responsabili, quello che occorrerà fare sarà innanzitutto di provare a lavorare su tutti gli elementi del sistema attraverso diversi strumenti:

- *Sull'autostima direttamente:*
 - attraverso un uso non parsimonioso di riconoscimenti positivi (il primo e più importante dei quali è un ascolto profondo dell'altro) e un uso "attento" di quelli negativi (eventuali feedback negativi vanno dati senz'altro, ma bisogna farlo "bene");
 - attraverso l'affidamento di obiettivi individuali che tengano conto delle reali capacità di conseguirli da parte della persona, stanti le sue attuali competenze e possibilità (dire a un bambino di provare a saltare due metri non "rinforza il carattere", ma deprime l'autostima quando vedrà che non ci riesce).
- *Sulla padronanza:*
 - attraverso deleghe via via più ampie ("hai il potere, usalo");
 - attraverso una continua formazione ("hai le competenze, lo sai fare, puoi farlo, fallo").
- *Sugli atteggiamenti e i comportamenti:*
 - attraverso l'esempio (se il capo è il primo a dere-

- sponsabilizzarsi, a scrivere e-mail “a futura memoria”, ad accusare le circostanze per gli insuccessi, difficilmente stimolerà comportamenti responsabili);
- attraverso il continuo, consistente, coerente ribadire e, se serve, pretendere – anche attraverso riconoscimenti e stigmatizzazioni – atteggiamenti positivi (“no, non è vero che sei arrivato in ritardo perché c’era un incidente sulla tangenziale, ma perché, dato l’incidente, hai evidentemente sbagliato l’orario di partenza”).

Su quest’ultimo punto, in particolare, in entrambi i suoi due aspetti, credo si giochi molto del ruolo *educativo e ri-educativo* e, per dirla tutta, gran parte della partita.

Per quanto bravi potremo essere nel dare riconoscimenti, per quanta attenzione porremo nell’assegnare gli obiettivi, per quanta formazione e attribuzione di deleghe riusciremo a realizzare, da un lato non sarà mai sufficiente sempre e per tutti perché, come abbiamo visto, la realtà è sempre più complessa, difficile, urticante di qualunque “ricetta”, anche se ben eseguita; ma soprattutto, dall’altro lato, i collaboratori dipenderebbero in ogni caso da noi: e se poi cambiano capo?

Non c’è scampo, bisognerà comunque che imparino *davvero* a essere responsabili anche quando le circostanze e i capi non siano particolarmente favorevoli. O, per dirla in altro modo, *per il loro bene* bisogna che imparino a far partire la propria autostima “a spinta”.

Come fare allora a educare?

Proviamo a riflettere su questo: come mai quando una persona qualunque ci offre un caffè, ci apre la porta, ci porge una lettera, ci regala un’inutile agenda per Nata-

le la maggior parte di noi risponde automaticamente “Grazie”?

Quando pongo questa domanda in aula accade spessissimo che non venga nemmeno compresa. “Come perché? Perché ci hanno offerto il caffè, aperto la porta...”

Sì, ma perché rispondiamo “grazie” anziché tacere, sbadigliare, restare indifferenti?

Perché, da un lato, abbiamo visto i nostri genitori farlo sempre e, dall'altro, perché ci hanno martellato fin da neonati con frasi che volevano, appunto, educarci: “Come si dice? Di' grazie alla signora. Se non dici grazie allora mi riprendo la caramella”.

E così, quarant'anni dopo, ci viene *automatico* rispondere “grazie”.

Ebbene, occorrerà certamente lavorare in presa diretta sull'autostima, favorire un sentimento di padronanza tramite delega e formazione; ma poiché il comportamento automatico delle persone – specie quando le circostanze sono sfavorevoli e per i motivi umani, psicologici e culturali visti nel capitolo precedente – tende alla irresponsabilità, credo che per cambiare il segno di tale “automatismo”, ovvero per spingere le persone a innescare il più spesso possibile atteggiamenti responsabili, sia indispensabile cominciare una forte opera di ri-educazione attraverso, appunto, il nostro esempio (l'opera va quindi iniziata innanzitutto da se stessi, altrimenti non funziona) e una sequela coerente di “come si dice?” verbali e fattuali.