

3. Il leader come educatore: etica e “tecnica”

«Mi fido di te / io mi fido di te /
ehi mi fido di te /
cosa sei disposto a perdere»
Jovanotti

La dimensione etica

La fiducia: cosa e perché

Come abbiamo già detto quando abbiamo sviluppato il tema del funzionamento di una squadra e ribadito nel precedente capitolo, perché i collaboratori accettino la sfida della responsabilità un prerequisito indispensabile è che si fidino del leader.

Proviamo ora a farci alcune domande generali:

- Che cosa significa “avere fiducia” di qualcuno?
- Quali sono le condizioni per avere “fiducia”?
- Quando “serve” avere fiducia?

A voler cercare nella letteratura le possibili risposte, ci si imbatte in una bibliografia imponente e in analisi svolte con le più diverse prospettive e nei più disparati ambiti di ricerca (politico, sociologico, aziendale, psicologico).

Per citare una raccolta fondamentale di studi sul fenomeno della fiducia a cura di Diego Gambetta, *Trust:*

112 Lera dello squalo bianco

Making and Breaking Cooperative Relations (Blackwell, Oxford 1988), il saggio dello stesso Gambetta (“Can We Trust Trust?”) contiene una delle definizioni fondamentali della fiducia, ovvero: «L’atteggiamento verso un’altra persona basato sulla convinzione che questa non farebbe nulla contro di noi anche se ne avesse la possibilità e potesse trarne un vantaggio personale».

Molti dei saggi contenuti nel libro di Gambetta tendono poi a dimostrare che la fiducia dipende anzitutto dalla capacità di scoprire o formulare interessi comuni e, in secondo luogo, dall’esistenza di relazioni di cooperazione, invece che esserne una precondizione.

In altre parole, non è da una preesistente e miracolosa fiducia che nascono relazioni cooperative e obiettivi comuni fra le persone, ma è avendo obiettivi comuni e cooperando per realizzarli, un poco alla volta, che si genera fiducia.

Cominciamo subito a fissare alcuni punti:

- ci fidiamo di qualcuno se pensiamo che non ci danneggerebbe anche se ne avesse la possibilità e ne traesse vantaggio;
- è inutile invocare o addirittura pretendere una fiducia *a priori* da parte di qualcuno, poiché la fiducia ha bisogno di tempo, di obiettivi e interessi comuni e di prove continue di collaborazione.

Se, oltre alla letteratura, facciamo riferimento anche alle nostre concrete esperienze individuali rispetto al tema della fiducia, domandandoci in particolare “quando, in quali circostanze sento il bisogno di fidarmi del mio inter-

locutore e, anzi, tale fiducia è indispensabile per ottenere/scambiare una prestazione?”, le dimensioni rilevanti sono, in prima approssimazione, due:

- l’ottica temporale della relazione (di breve o lungo periodo, *una tantum* o continuativa);
- la complessità della prestazione e/o della relazione.

In generale, in relazioni “istantanee” e allo stesso tempo semplici, la fiducia tra le parti non è necessaria: non abbiamo bisogno di fidarci del benzinaio che occasionalmente ci fa il pieno di benzina all’auto, ovvero la fiducia non è un elemento indispensabile in questa circostanza sia perché la “transazione”, il nostro incontro, dura molto poco, sia perché la prestazione che richiediamo è tecnicamente semplice, così come semplice sarà la relazione (“Mi fa il pieno?”, “Sì”, “Quanto fa?”). Seppure non ci fidassimo, otterremmo la benzina ugualmente, al limite servendoci al self-service.

Anche in relazioni tendenzialmente di lungo periodo, ma semplici dal punto di vista tecnico e “umano” (per esempio, il tipico rapporto che intercorre fra il cliente e il giornalista sotto casa), la fiducia non è necessaria.

Quando invece una relazione (talvolta anche nel breve periodo ma soprattutto nel lungo) è complessa, la fiducia, una qualche forma di fiducia, risulta indispensabile.

Quindi:

*La fiducia è necessaria nelle relazioni complesse,
specie se di lungo periodo.*

114 L'era dello squalo bianco

La natura della fiducia verso il leader

Se ora riflettiamo sulla “natura” della nostra fiducia, ovvero poniamo attenzione al suo oggetto, la distinzione che balza agli occhi è quella fra una fiducia, per così dire, centrata sulla “persona” e una fiducia centrata sulle “competenze” della persona. O, se preferite, tra una fiducia strettamente “professionale” e una fiducia “personale”.

Mi spiego meglio. Possiamo, per esempio, fidarci completamente del medico di famiglia (relazione di lungo periodo), oppure del chirurgo che occasionalmente deve operarci (relazione, si spera, *una tantum*), in quanto scommettiamo sul fatto che sappiano diagnosticare la nostra malattia e quindi suggerirci/praticarci le terapie adeguate, senza sentire nel contempo la necessità di doverci fidare di loro in quanto individui. Sono meri *fornitori* di una soluzione.

Al contrario, possiamo fidarci totalmente di un amico senza nel contempo sentire la necessità di avere una fiducia specifica sulle sue capacità culinarie.

Per essere ancora più chiaro: nel caso del medico, confidiamo che sappia corrispondere alle nostre aspettative di “soluzione”, che “abbia voglia” e quindi sia in grado di risolvere il nostro specifico problema di salute; nel caso dell'amico confidiamo invece nel fatto che, in qualche misura, “tenga a noi”, per così dire, in quanto “noi”, ovvero che si preoccupi per noi *a priori*, desideri il nostro bene – non solo la nostra salute –, qualunque cosa questo “bene” di volta in volta possa significare per noi.

In certi altri rapporti, con ogni evidenza, come indicato nella *Figura 3.1*, i piani professionale e quello personale si intersecano, cioè si sente la necessità di fidarsi sia

Figura 3.1 **La fiducia nei rapporti di partnership**

Fiducia “professionale”	<i>MOLTA</i>	FORNITORE	PARTNER
	<i>POCA</i>	“DA EVITARE”	AMICO
		<i>POCA</i>	<i>MOLTA</i>
		Fiducia “personale”	

delle competenze specifiche sia della persona in quanto tale: è il caso tipico del rapporto di partnership che si può avere con un collega, con un socio, con un collaboratore, con certi fornitori e certi clienti o, appunto, con il proprio leader.

Se dobbiamo collaborare per uno scopo comune, tale sentimento di partnership diventa indispensabile.

Se dobbiamo collaborare per uno scopo comune, allora, le condizioni per cui possiamo fidarci sono generate dalla sensazione che l’interlocutore – e in primo luogo il leader – oltre a saper fare “tecnicamente” il suo mestiere:

- ci ascolti “in profondità”, ovvero sembri veramente interessato a comprendere i fatti ma anche le nostre emozioni, i nostri punti di vista e le nostre motivazioni profonde;
- dimostri di aver compreso le nostre ragioni, di aver

- capito il modo con cui vediamo e “sentiamo” le cose;
- ci suggerisca idee e soluzioni che, pur basate sulle sue competenze, disponibilità e poteri, ci diano la sensazione di essere state proposte onestamente perché utili per noi, e non di essere meramente strumentali al raggiungimento di un suo scopo (venderci qualcosa, convincerci di qualcosa avendo un secondo fine “nascosto”); ovvero che ci dia la sensazione di porre il perseguimento del nostro interesse come condizione imprescindibile per lui anche quando, contemporaneamente, persegua il suo;
 - sia interessato anche a ciò che accade dopo, ovvero che cerchi un nostro feedback *a posteriori*, dandoci appunto una ulteriore conferma di un suo “vero” e duraturo interesse nei nostri confronti e non limitato alla singola circostanza.

Non è che stiamo scivolando un po' troppo nel “buonismo”? Oppure, se è proprio necessaria tutta questa dimostrazione di interesse, non è che basti imparare a recitare?

Howard Margolis, nel libro *Selfishness, Altruism, and Rationality: A Theory of Social Choice* (Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1982), discute del perché le persone partecipino ad attività che non portano a benefici individuali immediati, come quelle politiche (per esempio andando a votare), e del come questo possa essere spiegato con una teoria dell'agire razionale. Il libro è interessante per quanti si occupino di azienda, in quanto mette in luce alcuni dei paradossi del ritenere che la razionalità delle persone sia sempre orientata alla massimizzazione del beneficio individuale e, di converso, evidenzia l'utilità di una quota di altruismo nei gruppi socia-

li. In particolare, all'interno di un gruppo sociale, per esempio, gli individui più egoisti sono avvantaggiati; ma nella competizione tra gruppi sono avvantaggiati quei gruppi nei quali la quota di altruisti è maggiore.

Quindi, poiché non sempre “conviene” all'individuo – in termini razionali, prima ancora che morali – tendere a massimizzare il proprio vantaggio a discapito degli altri, in particolare quando si compete *tra* gruppi, questo dovrebbe rafforzare l'idea che al leader convenga perseguire il proprio interesse sempre e solo contribuendo a perseguire quello dei propri collaboratori.

Conviene fare i furbi? (Ovvero generare fiducia per poi tradirla?)

A questo punto, dato l'argomento del libro, facciamo una domanda “violenta”: non è che convenga manipolare? Non è che al leader convenga generare fiducia per poi magari tradirla (come fanno, “professionalmente”, i truffatori)?

La mia tesi è che, se l'orizzonte temporale del leader nei confronti dei collaboratori è il lungo periodo, ovvero non ha intenzione di “fuggire” nel breve, tradire la fiducia non sia conveniente.

Uso il termine “conveniente”, anziché “onesto”, perché, al di là di considerazioni etiche, tradire la fiducia in relazioni di lungo periodo è soprattutto stupido.

E per provare a dimostrare che, appunto, in relazioni di lungo periodo, come sono tendenzialmente quelli fra capi e collaboratori, la fiducia non solo convenga ma che, anzi, non abbia alternative se non la stupidità, prenderei a prestito dallo storico dell'economia Carlo M. Cipolla le

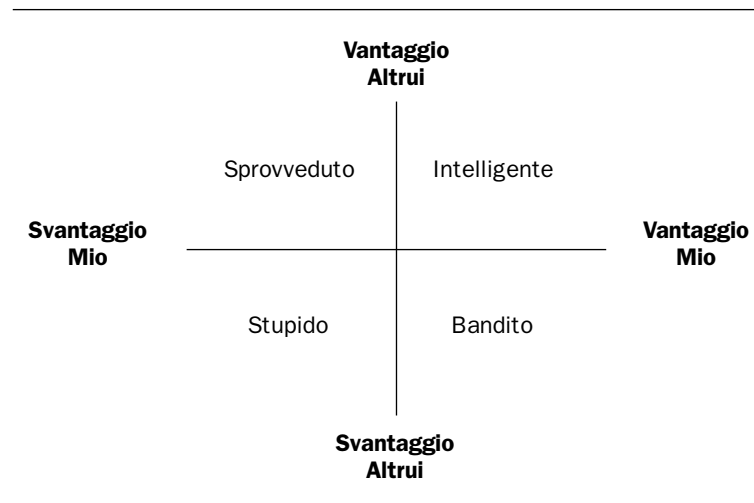
118 L'era dello squalo bianco

tesi sostenute nel suo stupendo, piccolo saggio *Le leggi fondamentali della stupidità umana* (1988).

Nella *Figura 3.2*, l'asse delle ascisse rappresenta gli effetti (vantaggiosi o svantaggiosi per noi) di un nostro comportamento. Poiché non viviamo da soli e spesso i nostri comportamenti possono produrre contemporaneamente vantaggi o svantaggi ad altri (rappresentati nel grafico in ordinata), in prima approssimazione potremmo affermare che:

- la nostra intera vita è rappresentabile come una nuvola di punti che si dispongono nei quattro quadranti denominati intelligente, bandito, sprovveduto e stupido, a seconda di come si incrociano i vantaggi e gli svantaggi reciproci;
- se definiamo intelligente un comportamento che ci produca dei vantaggi, ovvero se volessimo essere intelli-

Figura 3.2 **Vantaggi e svantaggi dei propri comportamenti su di sé e sugli altri**



genti, in prima approssimazione potremmo e dovremmo muoverci indifferentemente nei quadranti di destra.

Sebbene questo sia generalmente vero, la mia tesi è che invece, nelle relazioni di lungo periodo, i quadranti in cui possiamo vivere sono soltanto due, ossia: o siamo intelligenti o siamo stupidi.

Se riflettiamo infatti sul quadrante del bandito – ovvero sulla situazione in cui si produce il proprio vantaggio producendo svantaggi ad altri (è normalmente il quadrante dei sedicenti furbi, dei manipolatori, o dei banditi *tout court*), vedremo che la possibilità di muoversi in questa situazione può esistere solo in due casi:

- se i rapporti sono di breve periodo (“ti vedo una volta solo nella vita, ti imbroglio e scappo”);
- se la condizione del bandito è quella del monopolista (“l’altro non avrà altre alternative che continuare a farsi danneggiare da me”).

Se la situazione è invece quella che normalmente esiste tra capi e collaboratori (ma anche nei rapporti cliente-fornitore, moglie-marito, padre-figlio), e cioè di rapporti tendenzialmente lunghi ma liberi, non imprigionati dal monopolio, l’esistenza stessa di questo quadrante si rivela un’illusione: per quanto tempo riuscirò a fare il furbo, a ingannare gli altri? Poco, evidentemente, molto poco.

E infatti, come sappiamo, i cosiddetti furbi, in realtà, nel tempo finiscono nel quadrante degli stupidi, ovvero producono svantaggi anche a se stessi (“posso imbrogliare collaboratori e clienti; ma poiché prima o poi se ne accorgeranno, alla fine otterrò soltanto di perderli, cioè avrò procurato un danno, oltre che a loro, anche a me stesso”).

120 L'era dello squalo bianco

Perché qualcuno si ostina comunque a provarci? Normalmente perché è presuntuoso ma anche, e forse più spesso, perché avendo paura di essere sprovveduto – ovvero che l'altro si procuri un vantaggio a suo danno, per esempio che il collaboratore voglia “imbrogliare” – in un certo senso “parte per primo”.

È questa, spesso, la condizione prodotta dall'assenza di fiducia fra due persone: siccome entrambi pensano che l'altro voglia in qualche modo imbrogliare, imbrogliano entrambi, e quindi, alla fine del giro di valzer, entrambi avranno la prova che i loro sospetti erano giusti.

In realtà, simmetricamente rispetto al quadrante del bandito, anche la condizione dello sprovveduto è inesistente nelle relazioni di lungo periodo: per quante volte gli altri riusciranno a imbrogliarci? Una, due?

Nelle relazioni di lungo periodo, in sostanza, o si producono vantaggi reciproci oppure si rotola comunque nella stupidità. Conviene dunque, da un lato, avere fiducia: non perché si sia ingenui, ma perché costa molto meno che non averne in termini di tempo, denaro, ansie, mal di testa, sospetti e, se per caso verrà tradita, questo accadrà una sola volta; dall'altro lato è però bene non tradire la fiducia che gli altri nutrono nei nostri confronti: costa meno ed è meno stupido che provare a fare i furbi.

Come funziona la fiducia: alcuni punti fermi

Proviamo a mettere alcuni punti fermi.

- Avere fiducia significa comportarsi in modo cooperativo *prima* di sapere come si comporterà l'altro. È una “collaborazione anticipata”.

- La mancanza di fiducia aumenta il ricorso alla gerarchia, utilizza in modo difensivo le procedure, genera burocratizzazione, rallenta i tempi, innalza barriere, trattiene l'informazione.
- Un elemento fondamentale è l'orizzonte temporale della relazione: la condizione necessaria per costruire la fiducia è l'esistenza di una relazione di lungo periodo, oppure dell'interesse o della volontà di stabilirla; nel caso di interazioni uniche o di estrema improbabilità di una prosecuzione del rapporto, costruire rapporti di fiducia risulta estremamente difficile se non impossibile. Il lungo periodo agisce in modo duplice: in quanto storia passata (positiva) della relazione che diventa un capitale vero e proprio che si è riluttanti a mettere a repentaglio con un tradimento, e in quanto prospettiva futura di altre interazioni produttive.
- La fiducia è la base di tutte le interazioni sociali che implicano il rispetto di obblighi che non possono essere sanciti da contratti scritti. Nei sistemi sociali e nelle organizzazioni costituisce un potente meccanismo di coordinamento spontaneo, non imposto da sistemi sanzionatori, che sostituisce efficacemente altri meccanismi di coordinamento organizzativo (gerarchia, procedure), facilita i flussi informativi diretti, favorisce la produzione di idee e l'innovazione, accelera i processi decisionali e la realizzazione delle azioni.
- Nelle organizzazioni e in contesti in cui velocità e innovazione sono fattori critici di successo, l'esistenza di relazioni basate sulla fiducia e di comportamenti collaborativi diffusi è un *asset* fondamentale. In contesti in cui velocità e innovazione sono fattori critici di successo, generare fiducia conviene.

122 L'era dello squalo bianco

Come si crea la fiducia: l'importanza della "frequenza"

Come costruire la fiducia?

Premesso che è un "gioco" difficile, che è un capitale che si accumula lentamente e – come spesso accade – facilmente dilapidabile, la fiducia degli altri si conquista osservando alcune, semplici regole:

- con l'integrità e una condotta esemplare;
- dimostrando competenza nello svolgere il proprio ruolo;
- con dimostrazioni di considerazione per le preoccupazioni degli altri;
- dando fiducia;
- costruendo sui successi;
- con l'elevata frequenza dei momenti di contatto.

Tralasciando di commentare i primi cinque punti – perché già trattati più o meno esplicitamente lungo i precedenti capitoli o perché sufficientemente autoesplicativi – mi soffermerei sull'ultimo.

I padri con sensi di colpa – come me – si sono nel tempo specializzati ad assumere espressioni facciali pensose e a pronunciare frasi impregnate di saggezza. Una di queste, tipicamente, suona così: "Non è importante quanto tempo si passi con i propri figli, ma la qualità di questo tempo".

Sarà anche vero, ma se la *frequenza* con cui i figli possono approfittare di cotanta qualità fosse soltanto decennale, la fiducia verso il padre avrebbe scarse probabilità di svilupparsi.

In altri termini, la fiducia ha bisogno di "frequenza": "Mi fido se ti vedo spesso. O meglio, potrei smettere – e

alla lunga smetterò – di fidarmi se non ti vedo abbastanza spesso”.

Sono esperienze che abbiamo fatto tutti: che cosa viene spontaneo pensare se, non sentendolo da tre anni, un amico improvvisamente si fa vivo al telefono chiedendo “Come stai?”. Probabilmente che vuole qualcosa, non certo che abbia un forte desiderio di vederci.

Al contrario, la frequenza del contatto, oltre a offrire continue concrete riconferme della fiducia reciprocamente accordataci, in qualche modo induce a convincerci che siamo sempre presenti, anche quando non lo vediamo, nei pensieri dell’altro. Che l’altro “ci tiene”, sensazione che, come abbiamo visto, è fondamentale per la costruzione e la manutenzione della fiducia.

In altre parole, è inutile uscire una volta all’anno dal proprio ufficio e dispensare pacche sulle spalle, feedback professionali e “sincero interesse”: i colloqui di valutazione e le altre giustissime pratiche aziendali sono indispensabili, ma non è tramite questi “rituali” che si genera fiducia.

La fiducia è un lavoro da fare giorno per giorno, magari per pochi minuti. Come giardinieri.

La dimensione “tecnica”

Saper comunicare

In relazione alla fiducia, abbiamo in un certo senso proposto un classico dilemma: essere o apparire?

Essere un leader di cui ci si può fidare o apparire come tale?

124 L'era dello squalo bianco

Senza sciogliere del tutto il dilemma, siamo giunti però alla conclusione che, nel lungo periodo, apparire senza essere non sia conveniente.

Ed essere senza apparire? Ovvero: è sufficiente essere un leader di cui fidarsi senza darsi la pena di apparire come tale? Più in generale: è sufficiente essere per apparire?

Sul tema, ci sembra che Don Bosco abbia detto parole definitive. In una famosa lettera scritta ai salesiani da Roma nel 1884, si legge: «Chi sa di essere amato, ama; e chi è amato ottiene tutto, specialmente dai giovani [...] Non basta amare i giovani: occorre che loro si accorgano di essere amati».

A oltre un secolo da questo insegnamento, in realtà, ancora si scontrano, sul tema della comunicazione come tecnica, due diversi estremismi frutto, a mio avviso, di due identiche forme di analfabetismo.

Il primo è quello di chi pensa che, come si dice in gergo, “basti fare un po’ di cinema”: potremmo chiamarli “i venditori di fumo”. Di solito, i cosiddetti furbi appartengono a questa categoria e la pensano più o meno così: “È vero, non ho nulla di intelligente/serio/importante/interessante da comunicare, ma siccome sono un brillante oratore, cioè sono spiritoso, immaginifico, non perdo mai il filo, parlo a mitraglia, ho una storiella/una citazione/una metafora pronta per ogni occasione, gli interlocutori mi apprezzeranno senz’altro... E se non lo faranno sarà perché sono dei noiosi arroganti pessimisti in malafede”.

Il secondo atteggiamento è quello di chi pensa che, se il contenuto è serio e veritiero, il consenso degli altri verrà da sé: potremmo chiamarli “i noiosi scienziati” e più o meno ragionano così: “Poiché io sono l’unico possessore

della verità, e quindi le cose che ho da dire sono per definizione le uniche cose intelligenti/serie/importanti/interessanti che esistano sulla piazza, gli interlocutori mi apprezzeranno senz'altro, anche se non so comunicare bene... E se non lo faranno sarà perché sono ignoranti sciocchi in malafede”.

Le due tesi, seppure opposte, hanno in comune il sottinteso che, nel caso in cui gli interlocutori non apprezzassero ciò che vogliamo comunicare, o non si convincessero delle tesi da noi sostenute, sarebbe comunque colpa loro: per i primi la causa del disaccordo sarebbe dovuta all'arroganza e allo scarso humour degli interlocutori (o alla loro troppo elevata intelligenza o esperienza), per i secondi alla loro ignoranza.

Se invece vogliamo davvero essere efficaci, conviene innanzitutto – e anche in questo caso – pensarla in modo opposto: se gli interlocutori non fossero interessati o d'accordo potrà essere anche colpa loro, ma la *responsabilità*, nel senso – anche in questo caso – della necessità di trovare una qualche risposta, resta tutta nel campo del comunicatore. Esattamente come diceva Don Bosco...

Oltre a essere apparire, dunque.

La principale competenza tecnica di cui deve impadronirsi il leader educatore, allora, anche ai fini della costruzione di quel rapporto di fiducia di cui abbiamo parlato sopra, è la capacità di comunicare BENE.

Appurato questo, resta da stabilire che cosa significhi comunicare bene o, a voler essere più precisi, che cosa significhi essere un bravo comunicatore.

Innanzitutto, ritengo che per saper comunicare bene occorra imparare a farsi le domande giuste, ovvero che una comunicazione efficace sia in conclusione definibile

126 L'era dello squalo bianco

come la risposta “giusta” a una sequenza “giusta” di domande “giuste”. Il tipico errore del comunicatore inefficace, infatti, è quello di farsi una sola domanda: “che cosa voglio dire?”. Definito il tutto, lo dirà come gli viene – ovvero con parole, voce, gesti, sguardo, per così dire, spontanei.

Questo modo di procedere è perfetto per ordinare un caffè e per ordinare in generale: “che cosa voglio dire al barista?”, “che mi faccia un caffè”, e quindi mi limito a dirglielo. Ma se per caso volessi ottenere che Don Abbondio divenga coraggioso non basterebbe certo limitarsi a dire “fatti coraggio”.

Le domande giuste (e la giusta sequenza) sono le seguenti:

- Che cosa vogliamo/dobbiamo ottenere?
- Che cosa vogliamo comunicare (quali sono i contenuti/messaggi che vogliamo che gli interlocutori comprendano/condividano)?
- Chi sono, che cosa pensano, che cosa desiderano, che cosa otterranno i nostri interlocutori innanzitutto dall'ascoltarci e poi dall'essere d'accordo con quanto proponiamo?
- Chi siamo noi per gli interlocutori? E, in particolare: siamo credibili ai loro occhi? A quali condizioni potremmo esserlo?
- In che contesto (quando, dove, con quali mezzi, a quante persone, per quanto tempo) dobbiamo/vogliamo/possiamo comunicare?
- E quindi, ma solo da ultimo e come risultato dell'analisi precedente, in che modo dire ciò che vogliamo comunicare? Ovvero:

- con quale lessico, con quale ordine, con quali “toni” (*linguaggio verbale*);
- con quale voce (*linguaggio paraverbale*);
- con quale gestualità, movimento, sguardo, postura (*linguaggio non verbale*).

Queste domande sono tutte importanti ma non tutte nello stesso modo in tutte le situazioni. E quindi, parallelamente, anche la qualità delle risposte che dobbiamo essere in grado di dare non ha sempre la medesima importanza.

Esattamente come la leadership, la loro importanza è situazionale e dipende essenzialmente da ciò che concretamente vogliamo ottenere e dalla qualità del contributo e del coinvolgimento attivo che ci serve dagli altri.

In altre parole: se lo scopo fosse evitare che un bambino di tre anni attraversi da solo la strada piena di traffico, il metodo migliore sarebbe gridarglielo o afferrarlo per un braccio (non avrebbero importanza né il lessico, né la conoscenza dei suoi sentimenti intimi, né le motivazioni per le quali si voleva gettare sotto un camion); ma se invece si trattasse di spingere il collaboratore esperto a trovare una soluzione innovativa rispetto a un problema sorto con un cliente, comprendere le leve con cui motivarlo, scegliere le parole per incoraggiarlo e sostenerlo diventerebbero fondamentali. Così come è intuitivo comprendere che, nel primo caso, le competenze comunicative da mettere in campo sarebbero molto limitate, nel secondo dovrebbero essere sia ampie che profonde.

Proviamo ad approfondire il ragionamento riprendendo la metafora “ittica” con cui abbiamo iniziato questo libro.

128 L'era dello squalo bianco

Minacciare, corrompere o contagiare?

Il modo migliore di comunicare dipende quindi, oltre che dalle caratteristiche degli interlocutori, anche dal tipo e dalla natura degli obiettivi che ci proponiamo e, in ultima analisi, dal “tipo di pesca” che si sta affrontando.

Nel caso della *pesca alla trota*, ovvero nei casi in cui per ottenere lo scopo che ci si prefigge il grado di adesione necessaria da parte di chi deve contribuire all'impresa è ininfluenza e/o indifferente, occorre semplicemente saper DARE ORDINI o, per usare un'espressione politicamente scorretta, saper MINACCIARE. Affinché l'impiegata ci porti un documento non è necessario che sia d'accordo: lo porterebbe anche se fosse contraria e questa sua contrarietà non influenzerebbe in alcun modo l'esecuzione del compito; probabilmente bofonchierà, ma la sottintesa minaccia che sempre un ordine contiene la dissuaderà dal rifiutarsi di eseguirlo.

In sintesi: se la prestazione non richiede particolare qualità ma è mera esecuzione, e il potere è nelle nostre mani conviene, in un certo senso, limitarsi a ordinare. Capacità comunicative richieste per saper dare ordini/minacciare? Essenzialmente la chiarezza.

Più dettagliatamente occorrerà sapere:

- esprimere chiaramente le proprie aspettative;
- ascoltare (eventualmente) l'opinione delle persone (soprattutto per verificare la comprensione dell'ordine/minaccia ricevuta), ma se necessario evidenziare di nuovo le proprie aspettative;
- definire le sanzioni in caso di “disobbedienza”.

Nel caso della *pesca al salmone* la situazione si complica:

per ottenere lo scopo il grado di adesione di chi deve contribuire al suo raggiungimento è fondamentale, ma può accadere che lo scopo in sé non motivi le persone. In questo caso, se si ha qualcosa da offrire in cambio, è fortunatamente possibile INCENTIVARE o, a voler essere più crudi, CORROMPERE. È la tipica situazione del genitore che promette il motorino al ragazzo solo a patto che prenda dei bei voti a scuola: i bei voti in sé non motivano il figlio, mentre il motorino sì; quindi, probabilmente, si metterà a studiare. Chiaramente il metodo funzionerà solo fino a che il padre avrà le risorse economiche che gli consentiranno di offrire una merce di scambio via via più preziosa per ottenere il proprio scopo (una moto di maggiore cilindrata, l'auto...); infatti, se l'oggetto promesso (tipicamente negli uffici e nelle aziende il premio è in denaro) non motiva più il figlio (ovvero i collaboratori) a uno sforzo maggiore, il metodo non funziona più.

In sintesi: l'incentivo è un buon metodo per ottenere prestazioni superiori ma non può durare in eterno (per tacere dell'effetto alla lunga diseducativo che può portare con sé). Quali competenze comunicative occorrono per saper incentivare/corrompere? La chiarezza, senza dubbio, ma anche qualcosa in più, e cioè un minimo di capacità di ascolto.

Più dettagliatamente occorrerà sapere:

- ascoltare attentamente per comprendere le opinioni e le esigenze altrui;
- esprimere chiaramente le proprie esigenze;
- offrire un beneficio che sia visto come tale dall'interlocutore in cambio dell'azione richiesta;
- eventualmente, aprire una fase di negoziazione.

130 L'era dello squalo bianco

In entrambe le situazioni, le capacità “oratorie” del leader non devono essere particolarmente sviluppate: è sufficiente un “corso base” di comunicazione. E in entrambe le situazioni la condotta esemplare del leader non è contemplata tra i mezzi di comunicazione.

Nel caso della *caccia allo squalo bianco*, invece, la situazione è ancora diversa: per ottenere lo scopo il grado di adesione di chi deve contribuire al suo raggiungimento è indispensabile e, per di più, non si ha nulla di concreto e/o di certo da offrire in cambio. In questa situazione, l'unica possibilità consiste nel riuscire a far condividere lo scopo *in sé*. Occorrerà, in un certo senso, saper ispirare o, meglio, saper CONTAGIARE gli altri: riuscire a fare innamorare le persone dello scopo in modo che esse lo vedano come un'occasione di realizzazione anche dei loro desideri o di affermazione dei loro valori. Quali competenze comunicative sono necessarie? Tutte, verrebbe da dire, e al massimo grado. Quindi, oltre a chiarezza e capacità di ascolto (ma profonda, questa volta), una CAPACITÀ ORATORIA fuori dal comune e, aggiungeremmo, una solida CREDIBILITÀ. E, di conseguenza, una consapevole e riconosciuta CONDOTTA ESEMPLARE.

Più dettagliatamente occorrerà sapere:

- ascoltare attentamente per comprendere le opinioni, i valori e le esigenze altrui;
- dimostrare adeguato entusiasmo rispetto all'obiettivo; dare l'esempio;
- dipingere un quadro verbale del futuro rendendolo vivo e desiderabile per gli altri.

Il metodo del “contagio” è certamente più faticoso, più

difficile, più lento, ma anche quello che assicura nel tempo i migliori risultati. È il processo che porta, per esempio, un ragazzo a desiderare di essere bravo negli studi per il piacere di apprendere. Ma in certi casi – come con lo squalo bianco – è l’unico possibile.

Nel caso del contagio, tra tutte le domande elencate nel paragrafo precedente – ammesso di avere le idee chiare, un po’ di onestà intellettuale e un minimo di conoscenza della retorica e della stilistica – la più importante, al fine di riuscire a educare al coraggio necessario per andare a caccia di squali bianchi, è quella che riguarda gli interlocutori.

E la chiave d’accesso alla conoscenza degli altri è senza ombra di dubbio saper ascoltare.

Imparare ad ascoltare

Il già citato Boris Akunin, nel suo romanzo *Il fante di picche*, mette in bocca al protagonista “negativo” Momo, un grande truffatore, queste parole:

Nessuno infatti ascolta davvero il prossimo, ecco quel che è stupefacente. Nel migliore dei casi, se uno è bene educato, aspetterà una pausa nella conversazione per riprendere a parlare dei fatti suoi. E invece quante cose importanti e interessanti può apprendere chi sa ascoltare! Ascoltare nel modo giusto è quasi un’arte. Bisogna immaginare d’essere una boccetta vuota, un vaso trasparente comunicante con l’interlocutore tramite un tubicino invisibile. Che il contenuto passi goccia a goccia da lui a te, perché tu ti riempi di un liquido dello stesso colore, della stessa composizione e temperatura. Perché tu cessi temporaneamente di essere te stesso e diventi lui. E allora comprenderai quell’uomo nella sua vera essenza, e saprai in anticipo quel che dirà e farà.

132 L'era dello squalo bianco

Ma se questo lo capisce perfino un truffatore, come mai tante persone perbene non lo comprendono e, tra queste, in particolare i leader?

Questa incapacità di “ascoltare davvero” sembra infatti colpire principalmente le persone con esperienze “di potere”. Un recente esperimento condotto dalla Northwestern University (e pubblicato su *Psychological Science*) avrebbe dimostrato che i leader sono decisamente più concentrati su se stessi che sugli altri, perché troppo presi dal loro mondo per accorgersi di quello altrui.

Il fatto è che l'ascolto non è quasi mai un atto spontaneo, automatico: non corrisponde a “sentire”. Per ascoltare l'interlocutore è necessario uno sforzo di volontà. Sentire è un atto fisico spontaneo, mentre ascoltare è un atto volontario ed emotivo.

Un ascolto efficace permette di avere accesso al mondo dell'altro; non solo, permette anche di agire sull'auto-stima dell'interlocutore facendolo sentire importante.

Per capire quale sia un ascolto efficace, proviamo ancora una volta a stilare un decalogo al contrario:

- 1) *Ascoltare con indifferenza*: si è presenti fisicamente ma si ignora completamente l'interlocutore. “Ma io lo stavo ascoltando!” è la risposta tipica di chi confonde il sentire con l'ascoltare.
- 2) *Ascoltare in attesa*: ci si concentra su cosa dire e si attende con impazienza di parlare, tanto che spesso s'interrompe l'interlocutore.
- 3) *Ascoltare presuntuosamente*: si presume di aver capito immediatamente il senso del discorso dell'interlocutore e dove andrà a parare.
- 4) *Ascoltare selettivamente*: si ascolta solo ciò che si

vuol sentire, per esempio per rafforzare le proprie convinzioni oppure solo quello che cattura in modo naturale la nostra attenzione.

- 5) *Ascoltare in modo autoreferenziale*: non si è in grado di mettersi nei panni dell'interlocutore. Si tende sempre a ricollegarsi alla propria esperienza, ricercando situazioni analoghe da noi stessi vissute nel passato. Si coglie l'occasione per parlare di sé senza lasciare che l'altro possa esprimersi completamente.
- 6) *Ascoltare superficialmente*: i messaggi vengono distorti, in quanto filtrati e interpretati attraverso i propri schemi mentali e i propri pregiudizi. Spesso ascoltare in questo modo alimenta un atteggiamento critico e impedisce di andare in profondità ("Non si fa proprio ascoltare con questa voce orribile!").
- 7) *Ascoltare emotivamente*: non si percepisce l'essenza del messaggio perché filtrato e colorato dal nostro stato emozionale, ogni frase viene interpretata come tendenziosa o come un attacco personale.
- 8) *Ascoltare ritualmente*: all'apparenza si è attenti all'interlocutore ma non si è realmente interessati. Questo tipo di ascolto si fonda sulle abitudini, e non su una reale volontà di cogliere e interpretare. È un ascolto inteso come compito o dovere ("Hm, hm... Sì, sì... Capisco").
- 9) *Ascoltare prestando attenzione ai fatti*: si è effettivamente tesi all'ascolto ma solo dei fatti enunciati. Non si vuole o non si è in grado di cogliere lo stato d'animo, gli atteggiamenti e quindi la sfera da cui trae origine il vero significato di quanto detto ("Sarà anche vero, ma non mi sembra il caso di drammatizzare").

134 L'era dello squalo bianco

- 10) *Ascoltare distrattamente*: si ascolta forzatamente, sotto l'influenza della fretta, della stanchezza, dell'insofferenza. Si svolgono altre attività in contemporanea, illudendosi di attuare comunque il pieno potenziale di ascolto.

Identificare le proprie abitudini errate ed esserne consapevoli è il punto di partenza per correggerle e migliorare la qualità del proprio ascolto.

Volendo dare delle regole in positivo, anziché dilungarmi nell'esposizione delle cosiddette *tecniche di ascolto attivo* – che si possono agevolmente trovare in qualche manuale manageriale o in qualche corso – mi limiterei a suggerire di rileggere la citazione di Akunin, ma soprattutto di essere principalmente, sinceramente curiosi rispetto agli altri.

E questa curiosità, questa capacità di mettersi realmente nei panni dei propri uomini, è alla base di ogni “discorso perfetto” in cui si debba chiedere ai propri interlocutori di andare a caccia di squali.

L'importanza di chiamarsi Enrico

Può esistere un discorso perfetto? Sì, e più di uno.

Si potrebbero citare il discorso di Kennedy a Berlino o di Churchill durante la battaglia d'Inghilterra, ma credo che raggiungere la potenza persuasiva del famoso discorso di San Crispino che Shakespeare mette in bocca a Enrico V nell'omonimo dramma storico sia quasi impossibile: Enrico riesce infatti a convincere un esercito in rotta che è meglio stare lì a combattere e probabilmente morire piuttosto che tornarsene a casa con il denaro.

Ora, se è possibile convincere qualcuno che morire è meglio che tornare a casa con il denaro, tutte le normali occasioni di persuasione dovrebbero essere un gioco da ragazzi.

In effetti, la perfezione di questo discorso è probabilmente inarrivabile; ma poiché “a qualcuno dobbiamo pure ispirarci” – come rispondeva il personaggio di Woody Allen a chi lo accusava di crederci Dio –, proveremo ad analizzarlo per trarne dei suggerimenti e, appunto, delle ispirazioni. Innanzitutto vediamo il contesto.

Enrico V è un dramma storico, basato su fatti realmente accaduti, in cui si narra la conquista della Corona francese da parte del re d’Inghilterra.

Prima di succedere al padre e salire al trono, nel 1413, Enrico V era stato il tipico giovanotto scapestrato che frequentava brutte compagnie, un ubriacone. Ma appena diviene re, conscio delle proprie responsabilità, abbandona immediatamente vizi e compagni di baldoria per dimostrarsi subito saggio, deciso e moralmente rigoroso.

Nel 1415 Enrico V dichiara guerra al re Carlo VI di Francia per rivendicare il proprio diritto ereditario su quel regno, diritto che i francesi, ovviamente, non riconoscono. La convinzione di “essere nel giusto” dal punto di vista morale e giuridico lo accompagna sempre durante i preparativi e risuona continuamente nei suoi discorsi con i principi. In un certo senso, se siamo nel giusto, Dio sarà con noi, e se Dio sarà con noi vinceremo.

Sbarcato in Francia con un esercito relativamente poco numeroso, dato che molti nobili inglesi non gli avevano fornito truppe e mezzi sufficienti, batte ripetutamente i francesi, soprattutto conquista l’importante città di Harfleur. La lotta ha decimato e prostrato le sue truppe, così il

136 L'era dello squalo bianco

re decide di ritirarsi a Calais (allora inglese), quando gli si para davanti uno schieramento cinque volte più numeroso.

La notte prima della battaglia, travestito da soldato, Enrico si aggira nell'accampamento per conoscere i veri sentimenti delle truppe; in questo modo sente gli uomini disperarsi per la morte certa che li attende, esprimere dubbi sulla sua buona fede... In una parola, tutto l'esercito è molto demoralizzato. Ancora il mattino seguente coglie le parole di uno dei principi che si lamenta perché ci sarebbero voluti almeno altri diecimila di quegli inglesi rimasti in patria per avere una qualche probabilità di vittoria.

È in questo clima che Enrico parla. L'esordio è potentissimo:

Chi è mai che desidera questo? Mio cugino Westmoreland? No, mio caro cugino; se è destino che si muoia, siamo in numero sufficiente a costituire per la patria una grave perdita; e se siamo destinati a sopravvivere, meno siamo e tanto più grande sarà la nostra parte di gloria. In nome di Dio, ti prego, non desiderare un solo uomo di più.

Qui c'è già un primo beneficio possibile, la più grande parte di gloria; ma ribadisce anche che la morte o la vittoria "dipendono dal destino": il tema della giustizia della causa rende questo riferimento accettabile. Se non avesse ribadito più volte che la spedizione era "giusta" moralmente e giuridicamente, il riferimento al destino non sarebbe stato credibile: "altro che destino", avrebbero pensato i più, in cinque contro uno il destino non c'entra.

E qui vediamo una formidabile anticipazione:

Piuttosto, Westmoreland, fa' proclamare in tutto l'esercito che chi non si sente l'animo di combattere se ne vada a ca-

sa: gli daremo il passaporto e gli metteremo in borsa denari per il viaggio. Non vorremmo morire con alcuno che temesse di esserci compagno nella morte.

Ebbene, è ovvio che Enrico non vuole affatto che l'esercito se ne vada a casa, eppure è quello che dice. Come mai? Poniamoci queste domande:

- in una situazione in cui il rapporto di forza è di cinque contro uno, come devono essere la motivazione e la determinazione di quell'uno per avere una qualche probabilità di farcela? Ovviamente altissime. Un uomo demotivato e scoraggiato, dunque, non solo è inutile ma anche (come la famosa mela marcia) controproducente per il morale degli altri: è meglio che se ne vada;
- inoltre: se è depresso perché sicuro di morire fra poco, con che attenzione ascolterà la prolusione del re? Quand'anche fosse molto persuasivo, Enrico V sa bene che non essere ascoltato (perché ognuno sta ascoltando piuttosto le proprie paure e la propria disperazione) è l'anticamera del fallimento di quell'unica occasione che ha per convincerli a restare. Quindi tranquillizza i soldati: potete andarvene con il lasciapassare e i soldi nella borsa; ma adesso, per pochi minuti, mi ascolterete davvero.

A questo punto Enrico disegna con le parole un primo scenario possibile: rimanere vivi.

Oggi è la festa dei Santi Crispino e Crispiniano: chi sopravviverà e tornerà a casa, si leverà in punta di piedi e si farà più grande al nome di San Crispiniano. Chi non morirà oggi e vivrà sino alla vecchiaia, ogni anno, la vigilia, festeggerà

138 Lera dello squalo bianco

con i vicini e dirà: “Domani è San Crispiniano”: poi tirerà su la manica e mostrerà le cicatrici e dirà: “Queste ferite le ebbi il giorno di San Crispino”.

Alcune regole da tenere a mente:

- quando ci si riferisce al futuro, un futuro roseo di cui si vuole convincere gli interlocutori, esattamente come Enrico V è meglio “fissare degli appuntamenti” piuttosto che dire genericamente “vedrete che nel futuro sarete felici di aver vissuto questo giorno”. Il battere e ribattere sul nome dei santi Crispino e Crispiniano ottiene lo scopo di estrarre il futuro dalla nebbia in cui è avvolto agli occhi di ascolta: “ogni anno alla vigilia; vi sto assicurando che ogni anno, in un giorno preciso, sarete orgogliosi e soddisfatti”. L’immagine è più vivida, più forte, più veritiera;
- non usare il plurale ma il singolare (chi sopravviverà): è la regola quando si voglia parlare a ciascuno e non, genericamente, a tutti. Favorisce il fatto che i singoli si identifichino con quell’uno, quell’unico che ciascuno di noi è e che sopravviverà alla battaglia;
- raccontare è meglio che fare sermoni. Enrico non dice “sarà bello poter dire io c’ero”, ma descrive una persona anziana che festeggerà con i vicini, dirà una frase precisa: “domani è San Crispiniano”; poi tirerà su le maniche e mostrerà le cicatrici della battaglia. La visualizzazione è più potente che il puro ascolto di parole, anche se il concetto è il medesimo.

Dopo aver menzionato l’ipotesi *a* (vivere), vediamo l’ipotesi *b* (morire).

I vecchi dimenticano: egli dimenticherà tutto come gli altri, ma ricorderà le sue gesta di quel giorno... e fors'anche un pochino di più. E allora i nostri nomi, che saranno termini familiari in bocca sua, re Enrico, Bedford e Exeter, Warwick e Talbot, Salisbury e Gloucester, saranno ricordati di nuovo in mezzo ai bicchieri traboccanti: questa storia il buon uomo insegnerà a suo figlio

E il giorno di San Crispino e San Crispiniano non passerà sino alla fine del mondo senza che vengano menzionati i nostri nomi.

“D'accordo – penserà il soldato. – Prima mi hai detto che da vecchio avrò quell'appuntamento ogni anno alla vigilia con l'orgoglio di essere stato qui, ma se muoio? Sai, ho moglie e figli, il mutuo da pagare...” Ebbene, il “tuo” nome verrà pronunciato fino alla fine del mondo, insieme a quelli di re Enrico, Bedford, Exeter...

Certo, è un po' come un premio di consolazione: “meglio che niente; ma vorrei pensarci ancora un poco: sai, la moglie, il mutuo...”.

La conclusione del discorso toglie, come vedremo, ogni dubbio:

Noi pochi, noi felici pochi, noi manipolo di fratelli; poiché chi oggi spargerà il suo sangue con me sarà mio fratello, e per quanto umile sia la sua condizione questo giorno la nobiliterà: molti gentiluomini che dormono ora nei loro letti in Inghilterra malediranno se stessi per non essere stati qui oggi, e non parrà loro neanche di essere uomini quando parleranno con chi avrà combattuto con noi il giorno di San Crispino.

Di nuovo un beneficio (chi verserà il suo sangue sarà mio fratello), ma soprattutto una terza immagine, fortissima e

140 L'era dello squalo bianco

fondamentale: puoi restare e vivere (e allora ogni anno alla vigilia ti sentirai felice), oppure puoi restare e morire (e allora il tuo nome verrà menzionato per sempre), oppure puoi andartene ma – come i molti gentiluomini che dormono nei loro letti – maledirai te stesso per non essere rimasto qui con noi.

Proviamo a immaginare la scena: nello stesso pub dove qualcuno dice “io c’ero” e poi branderà mostrando le ferite, noi ci sentiremo vili; e questo, di nuovo, non in un generico futuro (come dicono alcune mamme brontolone: “vedrai che quando sarai grande te ne pentirai”) ma concretamente, ogni anno, alla vigilia del giorno dei santi Crispino e Crispiniano. Se è così, allora meglio morire.

La storia dirà che Enrico V vinse la battaglia, che per la precisione è la famosa battaglia di Azincourt. Certo, non la vinse solo grazie a questo discorso (che oltre tutto non è suo ma di Shakespeare), ma anche e certamente per la sua grande perizia di stratega militare che, va detto, è l’altro elemento della sua credibilità, oltre alla coerenza del richiamo alla giusta causa di quella spedizione: perché, nonostante il discorso, se i suoi uomini lo avessero ritenuto un pessimo stratega, avrebbero forse applaudito e sarebbero tornati di corsa a casa.

Come conclusione, però, vorrei sottolineare un altro elemento: il discorso di San Crispino, per quanto potente, non esaurisce la storia e il ruolo di Enrico V. Non è *solo* con un discorso perfetto che si consolida una leadership nei confronti dei collaboratori. Di nuovo, la coerenza è cruciale.

È per questo che, dopo la vittoriosa battaglia, Enrico fa proclamare a tutto l’esercito che, se qualcuno verrà sentito vantarsi per la vittoria, verrà immediatamente impicca-

Il leader come educatore: etica e “tecnica” 141

to. “Perché”, gli chiede qualcuno. “Se oggi abbiamo vinto è solo perché Dio era dalla nostra parte”, risponde il re.

La comunicazione efficace non finisce con un bel discorso. La comunicazione efficace *comincia* con un discorso perfetto.

