

VIVERE È UN'IMPRESA, O È UN'IMPRESA VIVERE?

ESSERE IMPRENDITORI DELLA PROPRIA VITA

*Non lasciate che ciò che siete
sia di ostacolo a ciò
che potreste diventare.*
(Henry Palmer)

Vivere è un'impresa? È probabile, ma nel senso d'interpretare la propria esistenza in modo imprenditoriale, come se fosse, appunto, un'azienda.

La vita sociale degli adulti ruota soprattutto intorno all'attività lavorativa.¹ L'impresa non è più solo strumentale a corrispondere i bisogni primari dell'uomo, ma è divenuta una realtà sociale, un luogo in cui conoscerci e riconoscerci.² dove soddisfare i più elevati bisogni di appartenenza, stima e autorealizzazione.³ A conferma che la base della soddisfazione nel lavoro è di natura prevalentemente non economica. Uno spazio per comunicare, con gli altri, ma essenzialmente con se stessi.

Mai come in questo fin du siècle il lavoro può davvero rappresentare un'insostituibile opportunità di **Crescita Personale**.

Oggi, infatti, il lavoro è più del "sudore della fronte" di antica tradizione cristiana, o della "vendita di forza lavoro" di stampo marxista.⁴ Basti pensare a cosa accade quando si perde il lavoro. Si va in crisi, e non solo economicamente. Perché insieme al lavoro si perdono abitudini, relazioni umane, ritmi, certezze e s'incrina un'immagine di se consolidata in anni d'impegno professionale. Sino a mettere in crisi anche rapporti familiari, che a volte, faticano a trovare nuovi equilibri.

Dedichiamo al lavoro la maggior parte del nostro tempo e certamente gli anni migliori della nostra vigoria mentale, fisica e creativa.

Esiste, quindi, una forte correlazione fra il mondo delle imprese e la crescita personale dell'individuo che vi lavora.

¹ Mayo E., *The Human Problems of Industrial Civilization*, Mac Millan, London, 1993.

² Alberoni F. *L'ottimismo*, Rizzoli, Milano, 1994.

³ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York 1970 (tr.it. *Teoria della motivazione umana*, Pirelli, Milano, 1973).

⁴ Alberoni F., *op.cit.*

Professionalità è valorizzare l'uomo

Le avversità non le affrontiamo perché sono difficili, ma sono difficili perché non le affrontiamo.
(Seneca)

Migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi implica intervenire sulla **qualità delle persone** e sulla loro **professionalità**.

Quest'ultima intesa come ruolo, funzione, servizio, come risposta alle proprie abitudini,⁵ ai bisogni, ai progetti di vita personali che nella nostra società mobilissima trovano riscontro, come mai nella storia umana.

La società moderna offre ai sogni di ogni uomo infinite opportunità culturali e professionali, ad un livello addirittura planetario.

Si moltiplica il lavoro indipendente, la intraprenditorialità che risponde a una domanda prepotente di autorealizzazione favorendo la conquista di una professionalità personale. La vocazione non può coincidere con un posto fisso, con "l'averne un posto", ma solo con la possibilità reale di essere se stessi, il che oggi avviene proprio con la **maturazione personale** di una seria professionalità (e non professionismo) sinonimo di competenza, in ogni campo e a qualsiasi livello.

Come si parla di ciclo vitale di prodotti e tecnologie, analogamente si può parlare di un ciclo vitale delle competenze.

Essere competenti significa essere in grado di operare efficacemente in una data situazione a partire dal **saper riconoscere e rispettare la competenza degli altri** componenti dell'organizzazione aziendale.

Se cambia la situazione si hanno ripercussioni sulle competenze della persona. Pertanto un dato patrimonio di conoscenze, competenze specialistiche e distintive, diviene presto superato se non viene costantemente rinnovato e consolidato.

Si diffonde l'idea che il lavoro cambia sempre più rapidamente alimentando la sensazione frustrante di un'inevitabile obsolescenza professionale.

Oggi il periodo dell'apprendimento si è accorciato di circa cinque, sei anni.⁶

Ciò significa che al termine di cinque o sei anni la metà di quello che abbiamo imparato non è più esatto o utile. Ci è stato insegnato a memorizzare, ad apprendere informazioni, ma non a dimenticare. Possiamo imparare a dimenticare rimpiazzando qualcosa, ma spesso ci urta disimparare perché

⁵ Labor L., "Il talento è mobile e il lavoro anche" in *Italia Oggi* del 26 settembre 1989

⁶ D'Egidio F. "La qualità e il fattore umano" in *For-Rivista AIF per la formazione*, n. 17/18 giugno 1992.

crediamo che la nostra autostima ed identità siano determinate proprio da quelle conoscenze, abilità ed esperienze che dovremmo abbandonare.

Come uscire da questo impasse?

Adottando il metodo del confronto (con noi stessi e con gli altri) per rinnovare il proprio progetto professionale, verificando abitudini e interessi che connotano il valore della nostra professionalità.

Confronto - Cambiamento - Motivazione definiscono un processo virtuoso in dinamica evoluzione.

Pertanto il valore professionale di un uomo è strettamente legato al significato e al ruolo che si attribuisce alla sua formazione permanente.

Formazione è investire in competitività

Non c'è nulla di più pratico

di una buona teoria

(Kant)

La vera cultura, quella utile, è sempre una sintesi tra il sapere accumulato e l'osservazione instancabile della vita quotidiana.

Si sviluppa la cultura **dell'apprendimento**, della Formazione e, soprattutto, dell'**autoformazione permanente** adottando il metodo del confronto.

La Formazione esprime il grado d'imprenditorialità di chi guida un'azienda. Di chi davvero crede che investire sugli uomini sia il modo più efficace per fidelizzarli e per attirare i migliori talenti che ricercano proprio l'apprendimento continuo.

L'imprenditore e il suo top management fanno formazione in ogni momento. Il Formatore, infatti è un comunicatore: di innovazione, di valori, di atteggiamenti e di comportamenti. E' in gioco la cultura dell'azienda. Il ruolo sociale dell'impresa. Ripensare l'impresa, sviluppare una **cultura per la crescita**, significa contare su personale più maturo, qualificato, responsabile. Finalmente si *sperimenta* la **delega**.

E' nell'area del "saper essere" che le imprese esprimono le maggiori carenze formative, molto più delle altre due aree in cui si suddivide l'attività formativa: l'area del "sapere" (riguarda i contenuti, le conoscenze tecniche, per un apprendimento cognitivo) e del "saper fare" (ossia le abilità, le capacità operative di tradurre in pratica le conoscenze, per un apprendimento di tipo operativo).

Il “saper essere” attiene a sfere quali le relazioni interpersonali, la comunicazione, la gestione delle risorse umane, la capacità di negoziazione. L'apprendimento è di tipo emotivo.

Senza questa preparazione non c'è leadership, perché l'autorevolezza presuppone competenza e credibilità, fattori che connotano chi conduce un'azienda o un team di persone. Si ridurrebbe la capacità, da parte del manager e dell'imprenditore, di trasmettere i contenuti e le abilità operative, di motivare i collaboratori, in una parola, di far lavorare bene le persone.

Ecco perché occorre crescere, in quanto nell'impresa della Nuova Era si richiedono persone di qualità, rapide, efficienti, ben motivate, che hanno tutto l'interesse a lavorare bene per sé e per la propria azienda. Gli obiettivi sono comuni, la mission la stessa, ovvero “chi sono e dove voglio andare”.

Si richiede flessibilità intellettuale, ovvero la capacità di adattare le proprie risorse a tipo di lavoro diversi, a situazioni differenti ed in continuo mutamento.

Occorre imparare a imparare. È questo il punto essenziale in una prospettiva di grande dinamismo culturale e professionale che richiederà continui aggiornamenti e, per molti manager delle vere e proprie riconversioni.

Se l'apprendimento in azienda è l'apprendimento degli uomini che la costituiscono, ciò rende distintivo un'organizzazione da un'altra sul piano competitivo. Infatti è ben più difficile imitare le risorse umane che un prodotto o una tecnologia.

Oggi per avere successo saranno molto importanti le risorse immateriali: la conoscenza tecnologica, la cultura dell'impresa (a partire da chi la guida!) e la sua immagine.⁷ L'immagine non è più l'apparenza, bensì la credibilità dell'impresa e, quindi, dei suoi uomini.

Fattori distintivi che non possono essere acquistati, ma costruiti e coltivati e per farlo sono necessari tempo ed investimenti, in quanto fortemente legati agli uomini. E gli uomini, si sa, comunicano... comunque!⁸

⁷ Brognara R. - Codeluppi V., *Imagineering*, Guerini & Associati, Milano, 1992.

⁸ Watzlavick P. - Helmick Beavin J. - Jackson D. D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

Ascoltare per essere competitivi

Lasciare che le cose accadano significa comunicare valorizzando il silenzio di una non-azione
(A.Succi)

Comunicare è essenzialmente, saper ascoltare. A partire dai segnali deboli che ci portiamo dentro. Non si può convivere con l'attuale turbolenza se non si sviluppano sistemi interni di autoascolto più raffinati verso le diverse componenti dell'essere.⁹ Secondo Erich Fromm la disponibilità all'ascolto degli altri, nasce dalla capacità di ascoltare se stessi.

Dedichiamo circa l'ottanta per cento della giornata lavorativa alle attività di comunicazione. Metà di questo tempo è dedicato ad ascoltare, per il quale però utilizziamo solo il venticinque per cento del nostro potenziale, come dire che la tendenza è quella di ignorare, dimenticare, distorcere o equivocare il settantacinque per cento di quello che si sente!¹⁰ Ascoltare con gli occhi e osservare con le orecchie per anticipare fenomeni e processi i cui contorni appaiono a molti ancora incerti e nebulosi. Ascoltare per coinvolgere, per motivare, in sostanza, per comunicare meglio.

Si delinea la figura di un leader non convenzionale,¹¹ non un capo, bensì un *primis inter pares* che afferma con autorevolezza un atteggiamento, l'ascolto, per orientare l'impresa e gli individui alla qualità e al servizio. Per mettersi in sintonia col cliente, interno o esterno, chiunque esso sia.

La logica del servizio e del cliente interno

Sono la cultura e i valori dell'individuo a determinare la sua qualità, la ricchezza, il senso di ogni sua esperienza.
(Paolo Anselmi)

⁹ Boggia R. *Il tempo dell'incertezza*, Sperling & Kupfer Ed., Milano 1992.

¹⁰ Bone Diane, *L'arte di ascoltare*, Franco Angeli, Milano, 1994.

¹¹ Quinn Mills D., *La rinascita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1993

La gestione delle imprese dovrebbe concentrarsi sul servizio/ascolto del cliente piuttosto che sul profitto, quest'ultimo inteso come effetto (e non come causa) prioritario. Un effetto ovviamente importante, ma per investire in miglioramento e innovazione.

È nella **Qualità del Servizio** che riveste un ruolo determinante il **fattore umano**. Si pensi alle qualità *soft* del Servizio: l'atteggiamento, l'impegno, la cordialità, l'attenzione, la flessibilità di chi lo gestisce in nome dell'azienda.

In tal senso una buona **Qualità Personale** di chi fornisce un servizio determina la soddisfazione del cliente fruitore del medesimo. Si evince il significato di **cliente interno** il quale, se si sente tenuto in considerazione, a sua volta saprà (e vorrà) trattare i fruitori del servizio al meglio. E dando il meglio, nessuno dei suoi colleghi dovrà soffrire a causa di errori da lui commessi.

È impensabile acquisire un nuovo cliente (esterno) se non si è consolidato il consenso e la partecipazione di ogni collaboratore/cliente interno. Pertanto a conferma di quanto sia importante conservare un buon clima aziendale, è opportuno considerare ogni componente di un'impresa alla stessa stregua di un cliente (interno), di cui conquistare il consenso quotidianamente.

Se per acquisire un cliente esterno alle imprese può costare dalle cinque alle sei volte in più che conservarne uno già consolidato, si provi ad immaginare il danno commerciale che un'impresa subisce quando perde un proprio collaboratore/cliente interno. L'effetto esponenziale basterebbe da solo per indurre gli imprenditori a prestare più attenzione al turn-over, consapevoli che le loro imprese sono innanzitutto costituite da uomini e non da prodotti.

Relazioni interne e leadership

Leadership è la capacità di far sprigionare da ogni individuo un potenziale energetico, portando ogni individuo dal noto all'ignoto.
(Franco D'Egidio)

Orientare l'azienda al cliente richiede un forte coinvolgimento comunicazionale interno, all'impresa come all'uomo.

All'interno dell'impresa si richiede una solida capacità di leadership fondata sulla cultura del *Noi*, sullo spirito di squadra. Il leader:

- indica una *visione* del futuro (orientamento),
- comunica la *direzione* in modo partecipativo (leadership situazionale),
- provoca una forte *coesione* all'interno del team (allineamento),
- supporta le persone ad esprimere tutto il loro *potenziale* (ispirazione),
- conferisce loro *autorevolezza*, favorendo un processo di *crescita*.¹²

Ciò consentirà a leader non convenzionali di attrarre risorse umane mature e competenti, promuovendo un circolo virtuoso e favorendo la comunicazione interna, strumentale della conservazione dell'identità aziendale, alla diffusione di valori, a consolidare, infine, il senso di appartenenza.

Un'indagine, effettuata dalla Gpf Associati di Giampaolo Fabris, sull'immagine delle aziende italiane come offerenti lavoro, ha evidenziato la crescita di un'impresa come il secondo criterio di scelta (dopo la notorietà) e ben prima della remunerazione e della carriera.¹³

E nell'uomo? Analogamente la comunicazione interna (o *intrapersonale*) come processo di crescita personale persegue l'obiettivo di non cambiare noi stessi ma di diventare ciò che si è (identità).¹⁴ Il cambiamento, quello vero, avviene quando si smette di rincorrere ciò che si vuole essere, ciò che si pensa di essere, e quando si accetta e si sperimenta pienamente ciò che si è (valori).

La sfida è quella lanciata ancora duemila anni fa da Socrate: "Uomo conosci te stesso". L'obiettivo è quello di essere se stessi. Scoprire dentro di noi, e non più aspettare che qualcuno ce lo dica dall'esterno, quali sono le nostre potenzialità, i nostri limiti, i nostri gusti, la nostra vocazione, insomma: chi siamo.

¹² D'Egidio F., Moller C., *Vision & leadership*, Franco Angerli, Milano 1992.

¹³ Indagine Gpf Associati, "Giovani brillanti e pianeta azienda", in *La Repubblica-Affar& Finanza*, 3 aprile 1992.

¹⁴ Danon M., *Il direttore d'orchestra*, allegato al n. 30 di *New Age Music and New Sounds* (Milano, 1993).

Responsabilità e Qualità Totale Individuale

*Essere sufficienti a se stessi,
non avere bisogno di compagnia,
senza rifuggirla, senza essere antisocievoli,
è qualcosa che si avvicina al sublime,
come ogni liberazione dai bisogni*
(Kant)

È questa autocoscienza che i tempi ci richiedono. Per affrontare in modo vincente il processo di trasformazione in atto, dobbiamo sviluppare in noi le qualità necessarie: *libertà, responsabilità e creatività*.

Questo processo implica di assumere una responsabilità non più rinviabile: la ricerca di un'armonia fra le diverse parti del Sé, riconoscendo ed accettando la propria complessità interiore, per affrontare e sostenere i ruoli da ricoprire all'esterno (appartenenza). Basta volerlo.

La **volontà** è la facoltà di percepirsi come soggetto vivente dotato del potere di scegliere, di instaurare rapporti, di operare cambiamenti nella nostra personalità, negli altri, nelle circostanze.

Non sempre abbiamo la libertà **da** (persone, situazioni, doveri, limiti oggettivi), ma abbiamo sempre la libertà **di** (fare, non fare, costruire, distruggere, sorridere, rifiutare).¹⁵ La volontà non è un concetto, ma un'esperienza. La nostra più vera natura è di essere dotati della libertà di contribuire alla creazione della realtà individuale e circostante. Essere consapevoli di questo immenso potere, evita il rischio di diventare insignificanti pedine di un gioco condotto da altri che addirittura, a volte, ci illudiamo di dirigere. È la volontà sapiente che esprime non forza ma saggezza, una percezione profonda di sentirci causa di noi stessi. Come dire che non siamo responsabili di ciò che abbiamo dentro, ma di ciò che facciamo.

In definitiva, si tratta di far lavorare in team tutte le componenti della nostra personalità perché, si sa, il lavoro in team favorisce il cambiamento più di quanto non siano disponibili i singoli componenti presi separatamente. In noi stessi, come in azienda.

L'antitesi del gioco di squadra, fondato sulla cooperazione atta a perseguire con successo comuni obiettivi, prende ispirazione da un settore della

¹⁵ Danon M., "Poteri che sono già in noi: la volontà", in *New Age Music and New Sounds*, n.36 giugno 1994.

matematica astratta determinato dalla teoria dei giochi.¹⁶ Si pensi alla teoria dei giochi a somma zero e dei giochi a somma diversa da zero. In particolare per la prima tipologia si prevede sempre e solamente un vincitore ed un perdente (approccio tipo "0 - 0"), mentre per i giochi a somma diversa da zero, entrambi i "giocatori" possono vincere o perdere (approccio del tipo "e - e"). La contrapposizione dei due approcci "0 - 0" / "e - e" ci rinvia al classico atteggiamento dicotomico, di antica saggezza popolare, che esclude "la botte piena e la moglie ubriaca" che troppo spesso ci si pregiudica di ricercare ritenendo la qualità un obiettivo irrealizzabile.

Nella nuova impresa, riducendosi le gerarchie, aumentano e si ripartiscono le responsabilità. Circostanza questa, quanto mai inedita, visto che non è un bisogno innato di gerarchia che spinge la gente a chiedere ordini, bensì il desiderio di evitare proprio le responsabilità.¹⁷

La nuova filosofia imprenditoriale diventa speculare a un mondo che si evolve anche sul terreno educativo e culturale. Si va affermando una cultura aziendale (o meglio social-aziendale) che diventa strumento attivo sul quale chi conduce e gestisce l'impresa deve impegnarsi. Il livello culturale non è solo professionale, ma parte di un progetto di più vasta culturalizzazione, affinché si possano amalgamare i comportamenti, lasciando libere le singole individualità, così come si uniscono i popoli, le regioni, i territori.

Dopo trent'anni dedicati a migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, le aziende (ancora poche!) si sono rese conto che alla base del loro successo c'è il perseguimento della qualità delle persone che costituiscono la risorsa più importante, in quanto fattore distintivo delle imprese stesse. I prodotti e i servizi saranno soddisfacenti se le persone che li offrono faranno davvero del loro meglio in tal senso. Il servizio è il valore aggiunto che determina il **consenso** del cliente. Trattandosi di una relazione diretta con l'azienda, la qualità che il cliente percepisce è strettamente correlata allo sforzo e alla prestazione dell'individuo, quindi alla sua **Qualità Totale Individuale**.

È **responsabilità** di ogni individuo che lavora, capire che il successo, e la stessa permanenza della propria impresa sul mercato, deriva dalla propria capacità di accrescere continuamente la **Qualità Totale Individuale**.

Un'impresa di qualità avrà clienti soddisfatti e opererà in un clima positivo, quindi con un futuro promettente. E in un mondo così instabile e incerto la continuità rappresenta già un segnale rassicurante a cui fare riferimento.

Un segnale adeguatamente forte che favorirà l'azienda e, quindi ovviamente, gli uomini che la costituiscono, influenzando positivamente anche la sfera delle loro relazioni personali.

¹⁶ Watzlavick, *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, Milano, 1984.

¹⁷ Quinn Mills D., *op.cit.*

Qualità dell'Impresa e Qualità Totale Individuale

*È nella gestione del bisogno
che possiamo cogliere l'opportunità
di crescere.*
(A.Succi)

Perché un'azienda dovrebbe perseguire la qualità?

Investire in qualità rende meno difetti, prodotti migliori, minor turn-over del personale, meno assenteismo, clienti soddisfatti e quindi anche più fedeli, prospettive più lungimiranti, migliori relazioni interne e, infine, atteggiamenti etici più solidi.¹⁸

Puntare sulla qualità del lavoro consente di migliorare anche la qualità personale degli individui: la qualità infatti crea l'autostima e l'autostima è alla base della qualità. Si lavora con più gusto quando si crea un clima aziendale che alimenta la motivazione, incoraggia il coinvolgimento, l'autonomia, l'innovazione da parte dei componenti di un'organizzazione.

La **Qualità Totale Individuale** (Q.T.I.) consiste nel soddisfare le personali e altrui aspettative, tangibili ed emotive rispetto a un compito da svolgere o, più genericamente, a un *fare*. A loro volta, le aspettative sono fortemente condizionate dall'**attenzione** che riceviamo rispetto al nostro lavoro, influenzando il grado di autostima. E il modo più efficace per conservare e migliorare la nostra autostima è esprimere un'elevata Qualità Totale Individuale in una *virtuosa reciprocità*.

Un alto livello di Qualità Totale Individuale consentirà a noi stessi e a chi ci è più vicino di stare bene. Otterremo rispetto, attenzione, stima, credibilità. Ci sentiremo accettati, avremo successo e promozioni nel lavoro. Ci sentiremo, infine, fieri di noi stessi e ci piacerà guardarci allo specchio, accettando con soddisfazione... quello che vedremo.

Quali fattori condizionano la stima che abbiamo di noi stessi?

- la soddisfazione dei nostri comportamenti
- il modo in cui consideriamo gli altri
- chiudere "cicli" lasciati incompiuti

¹⁸ Moller C., *Qualità personale – La base per ogni altra qualità*, TMI, 1987.

- il modo con cui consideriamo noi stessi
- la qualità delle relazioni interpersonali
- chiedere a chi ci è vicino di esprimere Qualità Totale Individuale
- Sentirsi fieri di ciò che si sta facendo
- conservare una buona dose di salute psico-fisica (attraverso check-up periodici, una sapiente alimentazione, attività sportiva e antistress, ecc.)
- preservare l'integrità morale. Essere morali (e non *moralisti*) essere leali, è di fondamentale importanza. È in gioco infatti la fiducia degli altri che se perderemo, avremo fortemente incrinato anche la fiducia in noi stessi.
- affermare la semplicità, la spontaneità e l'entusiasmo
- migliorare la Qualità nel lavoro mettendoci il cuore in tutto ciò che si fa. Dedichiamo trenta o quaranta anni della nostra vita al lavoro. Tanto vale trarne le maggiori soddisfazioni possibili. E la più grande ambizione è crescere come uomini
- fare della Qualità Totale Individuale un'abitudine di vita, come radersi o lavarsi ogni giorno.

Cambiamento e motivazione

*Il Cambiamento è il fattore
che alimenta la Motivazione.*

Il metodo è il Confronto.

(A.Succi)

L'imprenditore provoca, comunica, gestisce il cambiamento. Se il cambiamento deriva da un confronto (con se stessi e con gli altri) si enfatizza la disponibilità a disimparare, ovvero a cedere alle resistenze che l'uomo pone quando deve "mollare" le conoscenze e la abilità sulle quali si basano l'autostima e la propria identità.

I fattori che conducono alla soddisfazione professionale sono quelli della **motivazione**,¹⁹ ovvero:

- la realizzazione

¹⁹ Herzberg F. - Musner B. - Sniderman B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York, 1959.

- il riconoscimento
- la responsabilità
- l'avanzamento
- la crescita personale

La motivazione è frutto delle spinte interiori che provocano ogni nostra azione. Il **cambiamento** è la molla per conservare e alimentare la motivazione. Come? Il metodo è il **confronto** per il quale resta decisivo **mettersi in gioco!** In tal caso l'autostima rappresenta il fattore critico di successo **per vincere la paura. Soprattutto quella di sbagliare.**

La tensione del cambiamento, la paura di *non sapere o non saper fare* se non sostenuta da un adeguato livello di autostima potrebbe frustrare qualsiasi decisione. Come altresì, una buona autostima sorretta dal bisogno di crescita personale costituiscono i migliori presupposti per affrontare con la dovuta determinazione e convinzione, il cambiamento. A noi la scelta di decidere se metterci in gioco o meno, ammesso di non esserlo... comunque. Pertanto Qualità Totale Individuale significa anche la **volontà di assumersi la responsabilità della decisione.** E non c'è la migliore, c'è la nostra.

Oggi esistono maggiori opportunità di accesso alla conoscenza, e ciò consente di esplorare noi stessi, alimentando legittime aspettative di benessere interiore e di relazione.

In azienda, ci si può finalmente permettere di riconoscere la propria emotività, molto spesso legata alla paura di sbagliare. Occorre *semplicemente* darsi la possibilità di sbagliare a condizione che gli errori

- risultino costruttivi per tutti, quindi anche per chi ha sbagliato,
- non siano commessi ripetutamente
- non rispondano a interessi personali ma al perseguimento degli obiettivi aziendali.

A proposito di mettersi in gioco. Una testimonianza personale.

*Se un uomo non è disposto
ad affrontare qualche rischio
per le sue opinioni, o le sue
opinioni non valgono niente,
o non vale niente lui.*

(Ezra Pound)

A proposito di *mettersi in gioco e darsi la possibilità di sbagliare*, nel panorama soprattutto della giovane imprenditoria italiana emergono esperienze significative e stimolanti a conferma che la qualità personale può esprimere una buona qualità anche nel lavoro.

Per una volta vorrei evitare di avvalermi di indagini o statistiche, riportando un'esperienza professionale "autobiografica" relativa ad un'azienda italiana che su questi e altri principi ha creato e sviluppato la propria cultura interna, maturando modelli di comportamento fondati su valori fortemente aggreganti e socialmente caratterizzati.

È un'impresa specializzata nel settore della Vendita Diretta Organizzata. Commercializza sul territorio nazionale un prodotto scelto per migliorare la qualità della vita delle persone, in particolare in ambito domestico.

In pochi anni il fondatore ha saputo creare, insieme alla moglie, un gruppo di persone ben affiatato, attirando risorse umane di qualità (Qualità Personale, in quanto prive di precedenti esperienze nel settore specifico).

Egli sostiene che alla base di un successo aziendale ci debba essere una ripartizione, la più diffusa possibile, del profitto, a partire dal collaboratore/venditore. Ciò presuppone il riconoscimento e la valorizzazione dell'essere umano.

Vediamo insieme la "Tavola dei principi/valori" che hanno ispirato questa inedita realtà imprenditoriale, e naturalmente, le persone che la costituiscono:

1. Prestare massima attenzione alle persone e ai loro bisogni
2. Esprimere apertamente e tempestivamente le proprie ansie, timori, bisogni, paure.
3. Per migliorare occorre mettersi in gioco, autenticamente.
4. Generare un circolo virtuoso che enfatizzi, attraverso il miglioramento della competenza professionale, la qualità dei rapporti personali, a partire dal rapporto con noi stessi.

5. Se necessario, occorre togliersi un “cappotto” divenuto troppo stretto, per liberare la propria personalità.
6. Elevare la conoscenza del sé e il livello di autostima.
7. Darsi la possibilità di sbagliar, in quanto opportunità per fare un salto di qualità.
8. Instaurare un rapporto professionale valorizzando un preesistente rapporto di amicizia (ma allora è possibile lavorare bene con alcuni Amici?).
9. Instaurare un rapporto umano attraverso la valorizzazione del rapporto professionale.

Negli ultimi due punti (8 e 9) emerge la maturità d'impostazione, con attenzione, un rapporto di reciproca stima e fiducia negli altri, avendo ben chiaro la distinzione degli ambiti personali da quelli professionali e sapendone gestire gli effetti collaterali in caso di contaminazione negativa.

La soddisfazione nel lavoro

È brutto morire vivendo.

(sui muri dell'università
di Bologna - 1981)

La soddisfazione nel lavoro si ripercuote inevitabilmente sulla capacità produttiva e sui risultati di sviluppo, che a loro volta favoriscono il miglioramento della qualità personale riconducibile alla cosiddetta sfera privata.

È interessante analizzare i fattori che favoriscono, in definitiva, la soddisfazione del nostro lavoro quotidiano:

- i riconoscimenti
- la chiarezza dell'obiettivo
- la monotonia o la varietà di un compito
- i successi e le sconfitte
- il clima aziendale
- il livello di qualità espressa dagli altri componenti - l'organizzazione
- l'esperienza e le abilità

- il livello ideale della propria qualità alla quale fare riferimento (ovvero dare sempre il meglio di sé)

Relazioni interne e relazioni esterne: nell'uomo e nell'impresa

*Non puoi avere nulla
a meno che non lasci la presa.
The laundry list*

Esiste molta affinità fra dinamiche interne/intrapersonali e dinamiche esterne/interpersonali nell'uomo, in rapporto alle relazioni interne ed esterne dell'impresa. Per comunicare meglio con gli altri, l'uomo deve dotarsi di un armonico sistema di comunicazione con se stesso, come altresì l'organizzazione aziendale, per sviluppare un'efficace comunicazione esterna dovrà puntare sull'implementazione coerente di un'organica comunicazione interna. Le organizzazioni vivono di comunicazione non meno delle persone di cui sono costituite, ed è in atto un passaggio evolutivo dall'*impresa-organizzazione* all'*impresa-comunicazione*, e l'artefice di questo passaggio è l'Uomo-Manager.²⁰ Soffermiamoci quindi sull'Uomo.

C'è una similitudine nell'uomo tra come si gestisce il rapporto con una determinata parte di sé e come si comporta esternamente con gli altri.

La complessità (o presunta tale) che troviamo dentro di noi, non ci deve scoraggiare. Siamo stati educati a una cultura razionale che esclude la bipolarità. Eppure la nostra vita scorre nella continua ricerca di armonia tra sfaccettature della personalità, spesso, apparentemente, in contrapposizione. Pensiamo ad esempio ai due emisferi del nostro cervello, destro e sinistro. Uno dei più grandi equivoci che l'essere umano ha di se stesso è di considerarsi *tutto d'un pezzo*. In realtà, se consideriamo le tre componenti più manifeste dell'essere, corpo, mente ed emozioni, ci possiamo già rendere conto di quale molteplicità di funzioni abbia luogo dentro di noi, all'interno di ciò che si definisce "IO", e di quanti e quali disagi possano insorgere da una mancanza di comunicazione interna.

Diverse correnti di pensiero²¹ sostengono che l'unica possibilità di salvezza del genere umano sia di favorire un processo d'integrazione tra i tre livelli fondamentali.

²⁰ Amietta P.L., *Professione dirigente: da manager a leader*, Etas libri, Milano, 1993.

²¹ Koestler A., *LecCheval dans la locomotive*, Ed. Calman, Paris.

Riuscire a creare un buon clima di comunicazione all'interno della nostra poliedrica personalità rappresenta il primo passo per una più completa valorizzazione delle capacità individuali, per un'espressione più appropriata delle potenzialità inesplorate e per *sviluppare l'arte di comunicare... anche con gli altri.*

L'integrazione degli opposti

*Consapevolezza:
non ci sono verità, ma soltanto
verità che sono state riconosciute
da coloro che le hanno percepite
senza accorgersene.
(Mc Carthy)*

Emerge un percorso di crescita, da più parti invocato, che persegue lo sviluppo di una personalità integrata, quell'Integrazione degli opposti, principio ispiratore di studiosi fra i quali l'italiano Assaggioli, notoriamente riconosciuto come padre della Psicosintesi.

La Psicosintesi accompagna lo sviluppo delle più recenti forze nel campo della psicologia, fra le quali la *Psicologia Umanistica* che studia l'integrazione tra corpo, mente ed emozioni, la *Psicologia Transpersonale* che riconosce anche la componente etica e spirituale dell'uomo e la *Psicoenergetica*, o pensiero olistico, che inserisce lo studio dell'uomo in un ambito ancora più globale di integrazione con l'ambiente. *"Che io abbia la serenità di accettare le cose che non posso cambiare, la forza di cambiare quelle che posso, la capacità di distinguere le une dalle altre"* affermava Assaggioli.

Pertanto lo stesso processo d'integrazione, se avviene in ogni gruppo che si appresti a lavorare in un organismo aziendale dinamico e multifunzionale, si dovrà verificare in ogni singolo individuo, espressione di un approccio olistico alla vita, rispetto al quale ogni realtà complessa viene considerata come *un tutto*, superiore e quasi autonomo dalla somma delle sue componenti.

La visione solistica del proprio vivere, induce l'uomo ad un atteggiamento più responsabile e consapevole nei confronti del proprio operato e rispetto alla collettività, a conferma che ognuno di noi è **causa di se stesso!**

“Essere uomini con la U maiuscola è il presupposto per diventare Capi con la C maiuscola” - sostiene Gianni Dell’Orto,²² affermato head-hunter ma, altresì, uno dei pochissimi maestri in Italia di Healing Tao - , in quanto significa credere in un progetto che passi attraverso l’azienda e la trascenda.

Bisogna andare al di là e il balzo è vertiginoso, perché la chiave è essere sani in una società che sana non è. Sani di corpo e di mente, cioè carichi di quell’energia positiva che sviluppa armonicamente la parte fisica, quella emotiva e quella spirituale.”

Occorre coltivare e valorizzare quegli aspetti psicologici positivi del Bambino che è dentro di noi, anche, e soprattutto, nelle fasi successive della nostra esistenza: la semplicità, l’entusiasmo, la curiosità, la fiducia.

Valorizzare l’azienda per valorizzare se stessi: il management di se stessi

L’intelligenza consiste nella capacità di stabilire relazioni significative tra elementi indipendenti di conoscenza. (Intra=nessi, Legere= da cogliere)

La crescita di un’azienda è in funzione della capacità delle persone di migliorare giorno per giorno, è legata al loro sentirsi motivate, al clima aziendale sereno e stimolante, in cui l’Uomo possa riconoscere ed esprimere tutte le sue potenzialità, rafforzando, quindi, la propria identità.

Ciò enfatizza la necessaria autodisciplina e il ruolo di responsabilità del contributo individuale, consentendo a ognuno di sentirsi parte utile e integrante dell’intero sistema produttivo. Il lavoro diventa così un’opportunità di autorealizzazione personale. Un’occasione impedibile per armonizzare *Il Professionista* e *l’Uomo* a livello fisico, emotivo e razionale.²³

Oggi, agli imprenditori e ai loro dirigenti si chiede professionalità, in quanto competenza nel conoscere la natura umana, oltre ad un’adeguata consapevolezza delle proprie attitudini per sviluppare in prima persona le qualità che occorre promuovere intorno a sé: **Attenzione, Rispetto,**

²² Dell’Orto G., intervista rilasciata a *La Repubblica*, 10 luglio 1992.

²³ Succi A., “Dal Marketing di se stessi al Management di se stessi”, in *Comunicazione & Management*, n.4, settembre 1992.

Considerazione e Apprezzamento, in altri termini consenso. Quel **Modello A.R.C.A.** che Bernini richiama per affermare che in ogni istante della giornata ci si presenta agli altri con una proposta di sé per ottenere, appunto, un consenso.

Gestire il cambiamento per diventare leader di se stessi

*Non è l'Amore che mi da vita
ma è la vita, la mia, che mi da Amore.*
(A.Succi)

L'equilibrio e l'autorealizzazione dell'Uomo (imprenditore, manager o professional) a tutti i livelli risulteranno determinanti per il successo nella professione.²⁴ Se non si ha coscienza di se stessi, della propria mission personale, di ciò che si ama e dei propri talenti, si rischia di essere sballottati dalle circostanze come foglie al vento. Occorre innanzitutto imparare a gestire la propria vita.

Accentuando un sistema di *Comunicazione integrata* con se stessi, si matura la consapevolezza dell'Io come solo punto di riferimento in uno scenario in continuo divenire, dove *cambiamento* e *complessità* sono i principali vettori del nostro tempo.

Dobbiamo cambiare per rimanere gli stessi, ed oggi l'unica cosa certa è il cambiamento.²⁵ Così anche le aziende devono cambiare se vogliono restare le stesse, ovvero mantenere la propria posizione sul mercato.

Molti imprenditori temono il cambiamento. Non lo leggono come una preziosa opportunità per alimentare e conservare la motivazione, propria e dei loro collaboratori, quale determinante antidoto all'apertita di stimoli. In effetti ciò che temono è il **confronto** e la prefigurazione di un insuccesso personale.

²⁴ Evans P., "Il salto dei Junior" in *Management*, gennaio 1992.

²⁵ Norman R., tratto da *Media Key*.

Nel futuro sopravvivranno solo imprese di tipo nuovo,²⁶ che si batteranno con accanimento, con abilità, essendo però comunità solidali, in cui gli individui si realizzeranno anche moralmente.

ma al di là della competizione commerciale e di mercato, occorre fare sempre i conti con un altro fattore ritenuto risorsa primaria: **il tempo**. A cominciare dal proprio tempo interiore che va rispettato ogni giorno con un buon sistema di autoascolto. È il tempo interiore delle emozioni, dei sentimenti, del respiro. La paura, la frustrazione di un senso d'impotenza, la gioia richiedono tempo per essere rielaborati.

Negarselo, significa rischiare di agire in ogni caso, inconsapevoli dell'effetto, a volte devastante, per sé e per chi ci sta vicino.

È importante saper ascoltare e interpretare anche il nostro respiro, segnale inequivocabile di resistenze e tensioni latenti. Esperienza meditative e metodologie pratiche quali ad esempio il *Rebirthing* si avvalgono del respiro come modalità naturale per la comprensione del Sé. E non a caso *Rebirthing* significa proprio *rinascita, rinnovamento*.

C'è un tempo per la lotta e un tempo per l'armistizio, per il riposo e le pause di riflessione. **Lasciare che le cose accadano significa comunicare rivalutando il silenzio di una non-azione.**

Abituarsi a fare il punto della situazione, come un rito quotidiano, è una condizione grazie alla quale possiamo, tempestivamente, ridefinire alcuni aspetti della nostra vita. Purché sia seguita da una decisione.

Ma per *saper fare*, occorre anche *saper essere*.

E allora, questa nostra vita, è o non è...un'impresa?

²⁶ Alberini F., *op.cit.*

BIBLIOGRAFIA

ARGYLE, M.

1988 *Psicologia della felicità*, Raffaello Cortina Ed., Milano

ASSAGGIOLI, R.

1986 *Psicosintesi*, Ed. Mediterranee, Roma

BACH, R.

1980 *Nessun luogo è lontano*, BUR, Milano

1988 *Un ponte sull'eternità*, Rizzoli, Milano

BANDLER, R.

1986 *Usare il cervello per cambiare*, Astrolabio, Roma

BATESON, G.

1990 *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano

BENNET, S.J.

1987 *Imprenditori di se stessi*, Sperling & Kupfer, Milano

- BENNIS, L. – NANUS, B.
1987 *Leader: anatomia della leadership*, F. Angeli, Milano
- BERNSTEIN, D.
1987 *Company Image*, Guerini e Associati, Milano
- BLANCHARD, K.
1990 *L'one minute manager insegna a delegare*, Sperling & Kupfer, Milano
- BORG, J.
1983 *Vendere... se stessi*, F. Angeli, Milano
- BROWN, R.
1990 *Psicologia sociale dei gruppi*, il Mulino, Bologna
- BUTERA, F.
1990 *“La comunicazione organizzativa in azienda oggi: comunicazione organizzativa e sviluppo dell'impresa”*, Relazione al Convegno ASCAI, Genova, ottobre
- CARON, G.
1993 *Costruire il proprio futuro*, F. Angeli, Milano
- CASTAGNA, M.
1993 *Progettare la formazione*, F. Angeli, Milano
- CAWOOD, D.
1991 *Il Manager Assertivo*, F. Angeli, Milano
- CECCATO, S.
1989 *Contentezza e Intelligenza*, Rizzoli, Milano
- CELLI, P.L.
1991 *Formazione del Top Manager: un'utopia?*, Ed. Olivares, Milano
- CESARETTI, F.
1992 *Taoismo, una via femminile alla conoscenza*, Sperling&Kupfer Editori, Milano
- CONSONNI, A.
1987 *Comunicare l'impresa*, IPSOA, Milano

CORIGLIANO, G.

1969 *Marketing*, Etas libri, Milano

CUTLIP, S.M. - CENTER, A. H.

1983 *Manuale di relazioni pubbliche*, F.Angeli, Milano

D'EGIDIO, F. - MOELLER, C.

1992 *Vision & Leadership*, F.Angeli, Milano

DE BONO, E.

1991 *Sei cappelli per pensare*, Rizzoli, Milano

DEL MARE, G. - CANINO, A. - AZZONI, G.P.

1990 *Come si comunica all'interno di un'impresa*, Lupetti & Co., Milano

DE STEFANO, R.

1991 *Essere vincenti*, F.Angeli, Milano

DOWLING, G.

1986 "Immagine: non bastano le relazioni esterne", in *Marketing Espansione* n. 24, agosto

DRUCKER, P.

1970 *L'era del discontinuo*, Etas kompas, Milano

ECO, U.

1964 *Apocalisse e Integrati*, Bompiani, Milano

EISER, R.J.

1983 *Psicologia sociale e cognitivista*, Il Mulino, Bologna

FALVEY, J.

1991 *Strategie di carriera dopo i 35 anni*, F.Angeli Milano

FAST, J.

1983 *La politica del corpo*, Mondatori, Milano

FIORINI, M.

1991 *Come assicurarsi il lavoro che piace*, F.Angeli, Milano

GALGANO, A.

1990 *La qualità totale*, ED Sole 24 ore libri, Milano

GIBRAN, K.

1989 *Il Profeta*, Ed. Paolina, Milano

GÎRG, B.

1991 *Il futuro del manager, il Manager del futuro*, F. Angeli, Milano

HAY, L.

1990 *Puoi guarire la tua vita* Armenia, Milano

1992 *Il potere è in te*, Armenia, Milano

HERSEY, P. – BLANCHARD, K.

1984 *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer, Milano

HESSE, H.

1975 *Siddartha*, Adelphi, Milano

INVERNIZZI, E.

1990 "Nuovi obiettivi e funzioni strategiche della comunicazione d'impresa" in *L'Impresa* n. 1

JANDT, F.E.

1990 *Winner contro Winner*, F. Angeli, Milano

JENKS, J.M. – KELLY, J.M.

1987 *Saper delegare*, Sperling & Kupfer, Milano

KASSORLA, I.C.

1984 *Scegli la carta vincente*, Ed. Sugarco, Milano

KOTLER, P.

1976 *Marketing Management*, ISEDI, Milano

1987 "Quattro P? Ora dono sei, parola di Kotler", in *Marketing Espansione* n. 28, agosto

KOTLER, P. – REIN, I. – STOLLER, M.

1990 *Alta visibilità*, ISEDI, Torino

LEADBEATER, C.W.

1989 *Chakra*, Ed.Sirio, Trieste

LESSEM, R.

1988 *Il nuovo intraprenditore*, F.Angeli, Milano

MARZIANTONIO, R.

1985 *Protagonisti dell'immagine*, IPSOA, Milano

Messine, B.

1992 *Il Tao del Management*, Guerini e Associati, Milano

METHODS (a cura di)

1992 *Comunicazione interna: una sfida per le imprese*, Sipi, Roma

MEUMOIS-GIVAUDAN A.&D.

1991 *I nove scalini*, Edizioni Arista, Torino

MUZI FALCONI, T.

1989 "Finisce il ciclo rampante: per gli anni '90 occorre un nuovo stile di comunicazione" in *SCRAP* n. ½ gennaio/febbraio

1991 "A chi tocca in azienda la responsabilità finale di tutta la comunicazione?", in *SCRAP* n. 7, settembre

NATOLI, S.

1994 *La felicità*, Feltrinelli, Milano

PASSERINI, C. - TOMATIS A.A.

1992 *Management dell'ascolto*, F.Angeli, Milano

PETERS, T.- WATERMANN, R.H.

1984 *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling&Kupfer, Milano

PORTER, M.E.

1980 *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York

QUADRIO, G.

1989 *Outplacement*, F.Angeli, Milano

QUAGLINO, G.P. - CARROZZI, G.P.

1992 *Il processo di formazione*, F.Angeli, Milano

ROGGERO, D.F.

1987 *Le relazioni pubbliche*, F. Angeli, Milano

ROMANO, D.F. – FELICIONI, R.P.

1992 *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano

SACKEIM, M.

1992 *Come fare pubblicità a se stessi*, Lupetti, Milano

SALEM, E. (a cura di)

1988 *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti, Milano

SCHEIN, E.H.

1978 *Carrier dynamics: matching individuals and organizational needs*, Addison.-Wesley, Wokingham

SCHONBERGER, R.J.

1987 *Tecniche produttive giapponesi – 9 lezioni di semplicità*, F. Angeli, Milano

STRAA, K.L.

1991 *Quello che il vostro capo non può dirvi*, F. Angeli, Milano

TESTA, A.M.

1988 *La parola immaginata*, Pratiche Ed., Parma

TURLA, P. – HAWKINS, K.L.

1987 *Gestire il tempo*, Armenia, Milano

VARVELLI, M.L. – VARVELLI, R.

1988 *L'orologio manageriale*, F. Angeli, Milano

1988 *La felicità manageriale*, Ed. Sole 24 Ore

WATZLAVICK, P.

1971 *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma

1987 *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, Milano

WATZLAVICK, P. – WEAKLAND, J.H. – FISCH, R.

1974 *Change*, Astrolabio, Roma

WEBER, M.

1961 *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano

WESTPHALEN, M. H.

1989 *Le communicator*, Dumod, Paris