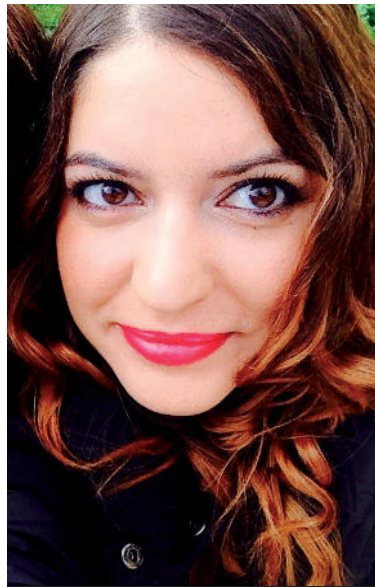


Affabilità o affidabilità?



Editoriale a cura di
Martina De Luca
consulente Net Working

L'inizio di questo editoriale nasce da una banalissima seccatura burocratica. Ho bisogno di alcuni documenti da parte della mia banca che, ahimè, non si trova nella stessa città dove abito. Penso che una chiamata riduca le distanze. Chiamo. Dopo vari filtri riesco a parlare con la persona che sembra occuparsi della tipologia di informazione che serve a me. Espongo la mia richiesta e la persona al telefono dopo aver tentato di arrancare qualche risposta, decide di prendere tempo. Inizia così una trafila di continui rinvii, di "le passo un altro collega" fino all'ultimo "le faremo sapere".

Aspetto ancora qualche giorno e poi decido di richiamare. Per una serie di casualità, che mi serbo di raccontarvi, compongo il numero diretto del Direttore. Riepilogo vicissitudini,

richiesta e chiedo rispetto allo stato dell'arte della loro capacità di "farmi sapere".

Risposta: "Com'è il tempo dalle sue parti?".

Stavolta prendo tempo io, anzi prendo fiato perché qualcosa mi stuzzisce, ma decido di concedermi al gioco delle parti con un

"...fa un gran caldo" sperando che serva a rompere il ghiaccio per arrivare al cuore della richiesta.

Ma ecco che lui, evidentemente, ha necessità di sciogliersi ancora un po', e rilancia adoperando la tecnica del "troviamo un'affinità comune" con la storia della figlia che abita nella mia stessa città.

Gli do un po' di corda, non vorrei mai sottrarmi ad un padre che racconta della figlia, per carità!

Superati i convenevoli però, mi sembra ora, di ribadire che la mia domanda rimane in essere e a distanza di una settimana non ho ancora ottenuto nessuna risposta.

E lui evidentemente una risposta non ce l'ha, quella documentazione non la trova, non ce l'ha, non ce l'ha mai avuta. Ma per dirmelo avevamo bisogno prima di entrare in confidenza, di raccontarci delle condizioni meteorologiche e trovare un po' di affinità elettive. Una bella chiacchierata ho pensato alla fine della telefonata, ma senza portare nulla a casa. Un direttore simpatico, ma che non aveva la ben che minima intenzione di trovare una soluzione al mio problema.

Un preambolo lungo dieci minuti per neutralizzare il terreno prima della sua "non risposta". Dieci minuti di briose cordialità per scongiurare l'idea di doversi attivare per cercare un'alternativa a ciò che non aveva.

Nessuna degna risposta alla mia richiesta, nessun risultato da mettere in

tasca, ma una riflessione è stata ineluttabile: l'orizzonte delle competenze relazionali termina nella stessa linea di confine dove si arrestano tutte le altre competenze. **Un buona dote relazionale non può bastare se alla fine del 'can can comunicativo' non hai una risposta convincente e competente. Saper giocare le proprie carte relazionali è indiscutibilmente un valore importantissimo nel pacchetto delle proprie competenze professionali.**

Esse rientrano nell'ambito di quelle che vengono chiamate competenze trasversali poiché agiscono orizzontalmente nella performance di un individuo, ovvero possono essere valide per differenti obiettivi che la persona intende perseguire e per differenti situazioni, andando ad accrescere l'efficacia della performance stessa.

Ampia letteratura ha enfatizzato l'importante ruolo che esse hanno quali predittori della prestazione. Ciò appare, chiaramente, ancor più vero per determinate professionalità rispetto ad altre. Difficilmente pensabile un agente di vendita con scarse capacità relazionali/comunicative.

Tuttavia, forse lo spazio consacrato a queste capacità si è dilatato a dismisura, fino a sacrificare per sempre la sostanza in cambio della forma, il contenuto in cambio della confezione...***L'affidabilità in cambio dell'affabilità!*** Lo scambio sacrificale è avvenuto quando si è sostituito incongruamente il significato di valore aggiunto delle competenze relazionali con quello della logica della compensazione.

Compensazione, chiaramente di altre inadempienze, imperfezioni, lacune sul versante delle technicality, delle capacità specialistiche di cui si è andata perdendo l'accezione di "core", di nucleo, di cuore.

Le competenze relazionali non sono più il quid che aggiunge valore a questo nucleo fondamentale, ma rischiano di occupare l'intera scena.

Qual è il rischio fondamentale? Che molti scambi organizzativi diventino scene di un teatro. Più propriamente talvolta l'impressione è che si profilino i connotati della farsa, nel senso latino del termine che vuol dire farcire. Le farse come interludi 'riempitivi' tra due drammi seri!

Si pensi, ad esempio, a quanta importanza viene oggi attribuita alla proattività come competenza trasversale. Complice l'aumento dei livelli di incertezza, o meglio il dilagare contagioso della sua percezione la principale richiesta ai lavoratori non è più solo quella di rispondere ai compiti assegnati organizzativamente, ma soprattutto di destreggiarsi con tutto ciò che non rientra nella sfera del prescrittivo.

Ciò richiede alti livelli di proattività intesa come capacità di padroneggiare se stessi e il proprio ambiente per far accadere le cose; è connessa con la "capacità di ambire" e di ricercare attivamente cambiamenti positivi per raggiungere un differente e più desiderabile futuro.

Un importante studio (Deluga, 1998) su 39 presidenti americani da

Washington a Reagan ha rilevato come coloro che possedevano un profilo con una più alta proattività erano più propensi a prendere grandi decisioni ed evitare le guerre! Dunque una competenza di indubbia efficacia a livello individuale e organizzativo e a questo punto sociale.

Qualcuno però si è anche interrogato sul risvolto della medaglia della proattività (Parker e Wang, 2015), ovvero sui suoi potenziali effetti negativi.

Le conclusioni degli autori suggeriscono come sia importante focalizzarsi non solo sulla quantità di proattività, che di per sé può produrre conflitti e consumare risorse psicologiche, ma soprattutto sulla sua qualità. Rispetto proprio alla qualità individuano un concetto che a me appare semplice, al confine con l'ovvio, ma allo stesso tempo illuminante: la saggezza. Una proattività di qualità è una proattività saggia.

Gli autori distinguono così la proactivity dalla wise proactivity. Quest'ultima si caratterizza principalmente per essere focalizzata sugli altri e d orientata al contesto.

Un manager che vuole impressionare il suo capo introducendo una tecnologia che non è appropriata per la sua organizzazione non avrà certamente adottato una wise proactivity.

Se gli antecedenti della sola proattività sono una forte motivazione e grandi dosi di energia, nei comportamenti proattivi filtrati dalla saggezza, queste componenti si mescolano alla perfezione con le caratteristiche della situazione grazie a empatia, intuito e capacità di comprendere gli effetti dei propri comportamenti sugli altri e sul contesto.

Ecco, forse proprio una buona dose di saggezza può scongiurare che tutto si riduca ad una farsa. Se quel Direttore avesse usato la sua proattività non solo relazionalmente, ma avesse impiegato un po' di saggezza nel comprendere il contesto –ovvero di avere un interlocutore poco avvezzo agli 'interludi riempitivi' e stanco sicuramente sarebbero rimaste più energie per ricercare soluzioni alternative al problema.

Ora che anche riviste scientifiche hanno dato dignità al concetto di saggezza forse dovremmo imparare a tenerne conto per evitare che nel buio tutti i gatti sembrino leopardi.



Deluga, R.J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 9, 265-291.
Parker, S.K., Wang, Y. (2015). Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10, 62-73