

Federico Fantacone

**CAPITANI CORAGGIOSI
SUGGERZIONI ED ESERCIZI PER AUMENTARE IL
CORAGGIO E LA RESPONSABILITÀ PERSONALE**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 2, Dicembre 2012

CAPITANI CORAGGIOSI

SUGGERIMENTI ED ESERCIZI PER AUMENTARE IL CORAGGIO E LA RESPONSABILITÀ PERSONALE

di Federico Fantacone

“Il coraggio è la prima delle qualità umane poiché è quella che garantisce tutte le altre”

(Winston Churchill)

1. La risorsa più scarsa sfugge alla formazione ed alla selezione

Quali sono le risorse più scarse nelle organizzazioni? Le risorse economiche? Le risorse umane? No, la risorsa più scarsa nelle organizzazioni è il coraggio.

Tecnicamente, il coraggio fa parte delle *life skills*, delle competenze personali, inerenti il “lavoro su di sé”, insieme ad altre come l’atteggiamento mentale positivo, la meta riflessione, l’autostima, etc. Il coraggio è squisitamente una competenza: come tale si può accertare solo nell’azione.

Non si può selezionare in base al coraggio, perché non è rilevabile attraverso i colloqui e sfugge ai test di personalità. Può il celeberrimo test Myers Briggs Type Indicators rilevare la propensione al coraggio di un soggetto? Lo dubitiamo fortemente.

Non si può formare al coraggio, quantomeno con la formazione tradizionale. Il coaching è probabilmente la modalità più efficace per sensibilizzare al coraggio nella vita aziendale (e non), e svilupparlo. Ma un buon “lavoro su di sé” è altrettanto efficace. Questo articolo, senza pretese di esaustività, può essere considerato un contributo all’innesco di un percorso di autosviluppo.

2. Possiamo essere più coraggiosi. Ma cos’è il coraggio?

Il nostro margine di miglioramento nell’assumere responsabilità e rischi, prendere decisioni difficili, resistere alla tentazione di essere *yes men*, superare l’ampio ventaglio di paure che immobilizza la nostra azione, combattere i pusillanimi (*pusillus animae*, piccolissimo di spirito), è grande. Come scrive Margie Warrell (2009):

«non importa quanto poco avventuroso, timido, cinico o rassegnato tu creda di essere, tu possiedi la capacità di vivere molto più coraggiosamente di quanto abbia fatto fin’ora.

Indipendentemente da quanto tu abbia realizzato o non realizzato nella tua vita fino a questo momento, tu sei capace di fare di più, molto di più di quanto creda»

Ma per capire come migliorare questa competenza dobbiamo capire profondamente in cosa consiste.

Il coraggio infatti ha molte facce, anche se il senso comune lo confina nella definizione di dote straordinaria che ci fa assumere atteggiamenti temerari e rischi fisici. Infatti i dizionari¹, lo considerano sinonimo di audacia, ardimento, e lo definiscono “capacità di affrontare con forza d’animo situazioni pericolose, difficili, penose”. In realtà, tutti sperimentiamo il coraggio nella vita quotidiana. Ogni volta che la vita ci sfida ad essere più di quanto siamo *ora* e ci spinge a prenderci una responsabilità dalla quale tendiamo a fuggire, a esprimerci autenticamente invece che ambiguamente, a dire di NO a quello che non ci convince anziché allinearci, abbiamo l’occasione di agire con coraggio. Niente di eroico. Ma queste opportunità possono elevare ogni giorno la nostra vita.

Il coraggio di assumersi le responsabilità

La prima e più ampia forma di coraggio è il coraggio di prendere la responsabilità della propria vita. La parola responsabilità è più semplice di quanto sembri ed è composta da due parole: “rispondere” e “abilità”, abilità di risposta. Essere responsabile significa che, se da una parte non possiamo sempre scegliere le circostanze della nostra vita, dall’altra possiamo sempre scegliere come rispondere ad esse.

Sembra un concetto ovvio, ma nella vita in genere e soprattutto nella vita di lavoro, la maggior parte di noi resiste fieramente all’idea di essere respons-abile. Imputiamo un bilancio negativo sforzi-risultati alla mancanza di opportunità, a circostanze sfavorevoli e condizionamenti esterni. *Outside-in*: quello che ci capita deriva dall’esterno. Il coraggio comporta il rovesciamento di questo atteggiamento, dall’*outside-in* all’*inside-out*, lavoriamo su noi stessi per cambiare l’ambiente esterno.

Spesso rifiutiamo non solo il nostro ruolo nella situazione, ma anche la possibilità di rispondere alla situazione in modo diverso dal solito, dal nostro *pattern* automatico. Einstein non è mai stato così citato come in questo periodo: «Follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi».

Semplificando, la psicologia chiama “errore fondamentale di attribuzione” questa naturale tendenza umana ad attribuire i successi a noi stessi e gli insuccessi all’ambiente esterno, quando autovalutiamo il nostro comportamento. È curioso osservare (lo fa bene la ricerca sulla teoria dell’attribuzione) che quando invece valutiamo/osserviamo il comportamento degli altri, al contrario tendiamo ad attribuire la causa di quel comportamento esclusivamente alla persona che lo mette in atto, sottostimando l’influenza dell’ambiente o del contesto. Un classico esempio: se Antonio vede Bruno arrampicarsi su una roccia e cadere, Antonio può considerare Bruno goffo o imprudente (disposizione). Se Antonio si arrampica sulla stessa roccia e cade a sua volta, è più verosimile che dia la colpa alla posizione della roccia...

¹ Per esempio, il Sabatini Colletti.

Alibi e reazioni di difesa

Il grande coach di pallavolo Velasco chiarisce bene questo concetto nel contesto del gioco di squadra: quando lo schiacciatore riceve dall'alzatore e sbaglia, tende a far segno all'alzatore di lanciargli la palla più alta e più centrale; ma l'alzatore immediatamente pensa che questo dipenda in grande misura dal ricevitore, da cui riceve la palla da alzare. Ma dietro il ricevitore non c'è più nessuno: non gli rimane che chiedere all'avversario di battergli una palla facile... «*Voglio schiacciatori capaci di concludere palle alzate male*», conclude Velasco². Gli *alibi* (etimologicamente, "*altrove*") sono gli atti comunicativi tipici della mancanza/scaricamento di responsabilità: non dipende da me, è "altrove" rispetto a me.

Le forme più interessanti di alibi derivano dalle Reazioni di Difesa Sociale (Mucchielli, 1983); ne segnaliamo due tra le più frequenti ed interessanti:

- la "svalutazione del campo di insuccesso": non ce la faccio, ma non è poi così importante. Per esempio, non riesco a dimagrire, ma in fin dei conti non tutte le ricerche concordano sul fatto che essere grassi faccia poi così male. Non riesco a migliorare la mia relazione con un collega, ma in fin dei conti, anche se riuscissi a comportarmi con lui/lei come vorrei, non otterrei poi grandi miglioramenti;
- il "richiamo al potenziale evolutivo": lo so, non ci riesco, ma ho bisogno di tempo per imparare.

Alcuni chiamano il coraggio di assumersi la responsabilità con una parola ormai molto comune: "proattività". Steven Covey (2005), per esempio, ne fa il primo dei suoi celebri "Seven Habits". Con "proattività per lo più intendiamo "saper prendere l'iniziativa". Ma il suo significato è più ampio: significa che, in quanto esseri umani, siamo responsabili delle nostre vite. Il nostro comportamento è una funzione delle nostre decisioni, non delle nostre condizioni. Tipicamente sono le esperienze drammatiche della nostra vita quelle in cui abbiamo l'opportunità di scoprire che possiamo cambiare, che abbiamo più opzioni tra cui scegliere di quelle che normalmente consideriamo, che nella scelta della nostra risposta ad uno stimolo esterno anche noi possiamo influenzare enormemente la nostra situazione, fino a quel momento considerata "bloccata" da condizionamenti esterni. Ma è proprio necessario passare attraverso esperienze "difficili" per riconoscere che siamo noi la forza creativa della nostra esistenza? È negli eventi *ordinari* di ogni giorno che possiamo sviluppare la capacità di gestire le pressioni straordinarie della vita.

Sono le indagini aziendali, i processi di problem solving (nella fase di diagnosi), i colloqui di valutazione, gli stessi corsi di formazione i "luoghi" in cui l'errore di attribuzione e la difficoltà ad assumersi direttamente le responsabilità si manifestano più frequentemente.

Per esempio, in una recente indagine presso le filiali commerciali di una società di servizi finalizzata ad aggiornare la matrice delle responsabilità e ad individuare problemi di processo, la totalità dei problemi segnalati riguardava cause esterne, mancanze a cui "altri" devono provvedere:

1. Non c'è un "vero capo"
2. Non si sa più "chi-è-chi", chi deve fare che cosa
3. Non siamo abbastanza "formati"
4. Non si ha immediata visibilità delle disponibilità dei colleghi
5. Il sw gestionale non consente il reperimento delle informazioni-critiche
6. L'Ufficio Acquisti risponde troppo lentamente
7. Facciamo molti lavori che non ci competono
8. Etc.

² Vedi i vari video delle conferenze di Julio Velasco su You Tube.

Mediamente solo un intervistato su 8 ha aggiunto alla tabella da compilare una colonna “suggerimenti”.

“Chi è causa del proprio male...”

In realtà siamo noi stessi a contribuire prioritariamente alla generazione e persistenza dei nostri problemi. E fino a quando ciascuno di noi non diventa consapevole di quello che fa per determinare le proprie circostanze di vita non saremo mai in grado di cambiare ciò di cui non siamo soddisfatti. Noi stessi contribuiamo ai nostri problemi in tre modi:

1. noi come causa diretta: le scelte che abbiamo fatto hanno creato la nostra situazione attuale. Per esempio, vivere al di sopra dei propri mezzi e finire con avere un'ipoteca sulla casa; non studiare abbastanza e fallire un esame; non preparare adeguatamente un colloquio di valutazione con un proprio collaboratore;
2. noi e le nostre risposte: gli eventi e circostanze esterne possono essere in effetti completamente fuori dal nostro controllo, ma il modo con cui abbiamo reagito non ha migliorato o ha peggiorato la situazione. Per esempio, un nostro collaboratore non ha seguito le nostre corrette indicazioni ed ha fatto un grosso errore, noi reagiamo sproporzionatamente, dicendo cose offensive verso ciò che la persona ha fatto o peggio contro ciò che la persona è (il cosiddetto stroke negativo incondizionato) che danneggiano irrimediabilmente la relazione;
3. noi e la nostra mancanza di risposta: di nuovo, possiamo non avere contribuito in alcun modo a creare determinate circostanze sfavorevoli, ma invece di reagire, scegliamo di non fare nulla, autoconvincendoci che tutto va bene o che qualsiasi risposta da parte nostra sarebbe inutile. La procrastinazione è tema diventato centrale nei processi di coaching. Rimandare a domani, per alcuni motivi fondamentali: insicurezza (paura di sbagliare), perfezionismo (pretesa di avere tutte le informazioni ed i dettagli prima di agire: dimentichiamo che l'ottimo è nemico del bene), presunzione (non lo faccio perché non lo voglio fare, per autoaffermazione), conformismo (paura del biasimo degli altri).

3. Un esercizio di autoanalisi

Per rendere un po' più operativo il nostro discorso, un utile esercizio può essere quello di identificare come abbiamo generato fattori che oggi ci fanno sentire insoddisfatti. È un esercizio poco “confortevole”, poiché tutti noi tendiamo ad evitare di confrontarci con noi stessi e con realtà spiacevoli. Tuttavia, fino a quando non siamo preparati a gestire il disagio che il coraggio di assumersi responsabilità comporta, non riusciremo a intraprendere un percorso di reale miglioramento.

L'esercizio, da fare ora o dopo avere completato la lettura di questo articolo, è aperto (senza soluzioni) ed in due fasi.

1. Per ciascuna delle seguenti aree di vita, scrivere un problema o una difficoltà che sta creando insoddisfazione

- a. relazioni in famiglia
- b. lavoro
- c. finanza
- d. salute
- e. vita sociale
- f. ambiente fisico (dove viviamo, lavoriamo)

2. Rispondere onestamente alle seguenti domande, in modo da identificare il proprio contributo al problema, e ripetere il processo per ciascuno dei problemi/difficoltà identificate nella fase 1.

- a. Quali delle tue scelte/decisioni hanno determinato il risultato che non volevi ottenere?
- b. Cosa hai fatto o evitato di fare?
- c. In cosa non sei stato abbastanza reattivo/proattivo?
- d. Hai creduto in qualcuno che ha tradito la tua fiducia o viceversa non hai creduto in qualcuno che invece l'avrebbe meritata?
- e. Ti sei impegnato in qualcosa per ragioni sbagliate? (per piacere a qualcuno, perché sembrava divertente, per evitare conflitti o confronti, etc.)
- f. Hai compromesso i tuoi valori e la tua integrità morale per cercar risultati immediati o non turbare la tua tranquillità?
- g. C'è stato qualcosa che potevi accettare, invece hai detto no ed hai perso un'opportunità?
- h. Hai preso una decisione "a caldo", impulsiva, che ha generato danni?
- i. Hai scelto di non confrontarti con qualcuno su qualcosa che ti preoccupava?
- j. Non sei riuscito a concentrare tutto lo sforzo necessario per assumerti in pieno le tue responsabilità?
- k. Hai lasciato che la scusa "non ho tempo" ti impedisse di fare cose veramente importanti?
- l. Hai scelto di non rispondere ad un superiore che ha giudicato insoddisfacente una tua prestazione?
- m. Stai continuando a lavorare in un ruolo che non ti piace?
- n. Hai preso una decisione ad alto rischio ma hai fallito nel ridurre i rischi?
- o. Non sei riuscito a chiedere quello che volevi davvero?
- p. Hai consentito a qualcuno di trattarti continuamente senza rispetto?
- q. Non sei riuscito a far comprendere i tuoi bisogni?
- r. Non riesci ad ascoltare autenticamente qualcuno ed avere una migliore comprensione della sua prospettiva?
- s. Non hai dato tutto il tempo, l'attenzione, le informazioni a qualcuno che ne aveva bisogno, danneggiando la relazione?
- t. Hai perso la calma ed hai detto qualcosa di offensivo a qualcuno?
- u. Non ce la fai a chiedere scusa a qualcuno quando ti comporti male?

Alla fine dell'esercizio avremo un elenco di situazioni personali in cui "ci siamo creati dei problemi".

Concludiamo l'esercizio cercando di classificarli nei 3 casi che sopra abbiamo indicato:

- siamo stati causa diretta del problema
- altro è stato causa diretta ma noi abbiamo generato/aggravato il problema con la nostra risposta
- altro è stato causa diretta ma noi abbiamo generato/aggravato il problema con la nostra mancanza di risposta

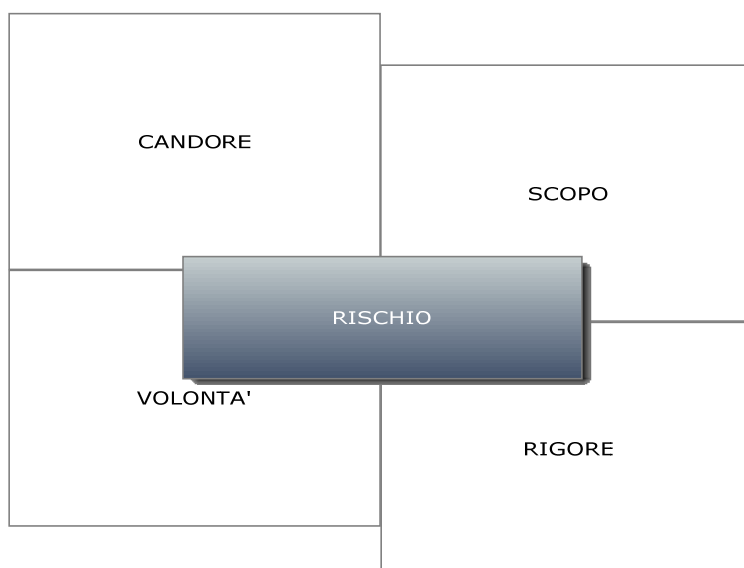
4. Capitani coraggiosi

Se il coraggio di assumersi la responsabilità della propria vita può essere considerato la forma più ampia e onnicomprensiva di coraggio, recentemente sono stati intrapresi tentativi di fornire modelli più articolati, non solo a scopo di maggiore comprensione del concetto ma soprattutto per ispirare guide a quel "lavoro su di sé" che abbiamo già indicato all'inizio come l'unico modo per migliorare il proprio di livello di coraggio nelle situazioni croniche, personali e professionali, dominate dalla paura e dalla procrastinazione.

Tra questi modelli, ne descriviamo qui uno a 5 fattori molto orientato alla vita organizzativa, alla gestione del team, all'esercizio della leadership (Klein, Napier, 2003) , non (ancora) tradotto in Italia.

Studi recenti hanno consentito di isolare 5 fattori che, presi nel loro insieme, aiutano ad esercitare il coraggio in situazioni di stress, conflitto o ambiguità.

1. **"Candore": il coraggio dell'autenticità, di dire quello che si pensa**
2. **Scopo: il coraggio di perseguire obiettivi elevati e audaci**
3. **Volontà: il coraggio di ispirare ottimismo, energia e impegno**
4. **Rigore: il coraggio di seguire modelli di condotta e farli adottare**
5. **Rischio: il coraggio dell'assumersi responsabilità personale e del "rendere conto"**



Il “candore”: il coraggio di dire la verità ed in generale ciò che si pensa

La sincerità è la prima qualità su cui costruire il coraggio. Se le persone in un team vengono inibite a dire la verità, per esempio da un clima organizzativo che demonizza l'errore, o rifiutano di ascoltare apertamente valutazioni sul loro lavoro, non si verifica la pre-condizione per la costruzione del coraggio. Nella maggior parte delle organizzazioni il livello di *candore* dovrebbe e potrebbe essere più alto. Quante volte ci siamo trovati in riunioni in cui sentimenti e idee che avrebbero potute essere espresse liberamente sono state invece trattenute, autocensurate? Ce ne siamo accorti dal linguaggio non verbale (occhi al cielo, visi arrossati, visibile inquietezza), e soprattutto dai commenti post-riunione, un'esperienza spesso ad alta intensità di frustrazione.

Lavori di gruppo privi di candore determinano nei partecipanti una dinamica frustrazione-regressione, sarcasmo, rabbia, senso di colpa. Nel lavoro consulenziale con team di ogni tipo e ad ogni livello, si rileva che le persone vogliono fortemente far parlare le loro menti ed i loro cuori ma hanno paura di essere criticati, messi sulla difensiva, ignorati. Il rifiuto e la squalifica sono mine sepolte in molti lavori di gruppo. Con l'esperienza impariamo a evitarli ma spesso paghiamo un prezzo troppo alto: se non si può rischiare di dire la verità, persone e team diventano conformisti, compiacenti e passivi.

La mancanza di candore, sincerità, disincanto nel lavoro contribuisce alla “sindrome di passività appresa”. Si apprende dall'ambiente ad essere passivi non solo dai fallimenti, come comunemente si crede, ma anche e soprattutto dalle decine di occasioni che l'organizzazione ci offre per evidenziare la nostra “dipendenza”. Il coraggio è assenza di senso di dipendenza e grande senso di interdipendenza.

Il coraggio di dire ed ascoltare, autenticamente, efficacemente, assertivamente ciò che si pensa e come si ci sente diminuisce progressivamente il senso di dipendenza, aumenta la percezione delle proprie capacità di autonomia. Questa prima forma di coraggio richiede liberarsi dalla passività appresa, lavorare sulle proprie elaborazioni cognitive di fronte a rischi e problemi. È un lavoro su di sé con grandi potenziali effetti positivi sugli altri. *Il coraggio è contagioso.*

Ogni volta in cui nel lavoro di gruppo le persone sanno gettare le loro idee ed i loro sentimenti sul tavolo e la loro opinione è accettata (anche se non necessariamente condivisa) con lealtà e apertura mentale, questo fa “prendere coraggio” a tutto il gruppo, e questa spesso improvvisa, inaspettata “incursione” alza immediatamente il livello della discussione, la qualità del processo, l'output finale.

Lo scopo: il coraggio di perseguire obiettivi elevati ed audaci

La maggior parte delle organizzazioni vivono e muoiono per i numeri: percentuali di profitto, di quota di mercato, di fedeltà dei clienti, di fidelizzazione dei dipendenti, di qualità, di produttività, time to market, budget, etc.

Ma il perseguimento di obiettivi quantitativi è, di per sé, insufficiente a sostenere lo sforzo particolarmente significativo necessario quando la vita aziendale è difficile, piena di ostacoli, di quotidiana frustrazione e dolore, di combinazione di stress e di ansia, cioè di senso di inadeguatezza personale e collettiva rispetto al presente (lo stress) e di senso di incertezza del futuro (l'ansia).

Un aspetto dell'arte della “*leadership basata sul coraggio*” è la capacità di legare i numeri ad una missione più alta, la stimolazione di un “senso di scopo” e di realizzazione. Le multinazionali

amano stampare i risultati della performance aziendali su grandi cartelli ben visibili a tutto il personale, con grafici enormi appesi nei corridoio e nelle reception. Negli uffici ci sono ovunque segni della cosiddetta “gestione a vista”, visualizzazioni del processo di miglioramento continuo (CEDAC – cause-effect diagram and additional charts), post-it colorati che rappresentano idee formulate e messe a disposizione del team e dell’azienda. Ma quanti dipendenti sanno leggere quel grafico o si interessano realmente a ciò che vuole comunicare, ai risultati del miglioramento come sforzo collettivo? Il fatto è che manca il collegamento tra le persone ed i numeri. Non sono abituati ed aiutati a vedere le loro attività come “ciò che ha fatto la differenza”.

La retorica formativa dice che un obiettivo motivante deve essere SMART, un acronimo che sintetizza il metodo descritto da Peter Drucker nel suo libro *The Practice of Management* (1954), ripreso poi da Blanchard in *One Minute Management* ed altri. È incredibile come alle 5 lettere tutti fanno più o meno corrispondere quello che vogliono. “S” può volere dire Specifico, Scritto, Semplice, ma anche Stimolante o Strategico; “M” misurabile ma anche Motivante o Meaningful, significativo. “A” accessibile, ma anche Ambizioso, Allineato, Agreed, cioè condiviso, Achievable cioè raggiungibile. Così però si confonde con la “R” che porta di nuovo a Raggiungibile o Realistico, ma anche Rilevante, e quindi di nuovo significativo, Robusto, Rewarded, cioè ricompensato. Sulla “T” almeno sono tutti d’accordo: temporizzato, o meglio “tracciabile”.

Ma obiettivi coraggiosi non sono certo obiettivi SMART, nel senso più frequente di SPECIFICI, MISURABILI, ACCESSIBILI, cioè correlati e compatibili con le mie attuali capacità e potenzialità, REALISTICI, cioè impegnativi ma raggiungibili, TRACCIABILI. La componente quantitativa (specifici, misurabili, tracciabili) non è certo indicatore di “audacia”. Collegare le persone ai numeri non vuol dire formulare un obiettivo in termini quantitativi. Vuol dire fare il percorso contrario a quello che ha portato alla definizione delle 5 caratteristiche SMART: tornare al “fine” che è dietro e prima dell’obiettivo (e il numero in cui si traduce). Significativo è il fine, non l’obiettivo. L’obiettivo, così com’è solitamente trattato nella letteratura manageriale, è burocratico. Il fine, invece, emoziona, e “spinge”. Non è affatto misurabile. La misurabilità interessa a chi deve valutare il grado di raggiungimento dell’obiettivo, non a chi lo deve raggiungere, che ha piuttosto bisogno di uno scopo che incorpori senso ed emozione. I giapponesi, in particolare Itami (1992), esprimono questo concetto con il termine “sovra estensione” (overextension): l’azienda dovrebbe essere guidata da obiettivi così ambiziosi da risultare irraggiungibili. Strategia oltre misura, porsi degli obiettivi che non possono essere raggiunti nel breve periodo date le risorse e competenze attuali. Questo genera un gap tra le percezioni dei clienti e la capacità effettiva dell’impresa, che viene colmato dal progressivo crescere di risorse immateriali.

Tornando al livello individuale, formulare obiettivi di questo tipo è un atto di coraggio, ed è molto più complesso. Vuol dire chiedersi: *c’è ancora qualcosa che ci emoziona, per cui vale la pena di lavorare anche in condizioni depauperate se non drammatiche?* Che valori positivi permeano il lavoro di tutti i giorni? Cosa ci stiamo dimenticando, di profondo, sepolto sotto procedure rigide, compiti poveri, capi assenti? Se la risposta non è specifica né misurabile, abbiamo probabilmente creato uno scopo allusivo, suggestivo, seduttivo. Per farlo ci vuole visione, saper guardare simultaneamente dietro, ai significati originari, e davanti ai fini più alti e di lungo termine. Ha ragione Seltznick (1984): un leader (istituzionale, lo chiama) è un elaboratore di mete. Alfie Kohn (1999), esperto contemporaneo di comportamento organizzativo, ha fatto un esame esaustivo della letteratura, individuando i fattori più legati alla motivazione, volontà ed entusiasmo evidenziato sul lavoro: senso di “completezza” (accomplishment, diverso da achievement), giustizia, e soddisfazione intellettuale. Lavoriamo più duramente quando siamo legati dalla fedeltà ad una causa che non per raggiungere un riconoscimento dei nostri sforzi o risultati tangibili ed economici. Non vale solo per l’homo sapiens. Harry Harlow (1965), uno psicologo sperimentale presso l’Università del Wisconsin, ha dimostrato negli anni ’60 che lo stesso vale per scimmie

“rhesus”: in situazioni sperimentali, esse rinunciavano al cibo e trascorrevano lunghi periodi di tempo tentando di risolvere un problema se il problema era abbastanza interessante e “provocatorio” da catturare la loro attenzione.

Volontà: il coraggio di ispirare ottimismo, forza ed impegno

Un atteggiamento e sistema di valori orientati al “*can-do*”, “posso farcela”, è uno dei fattori che differenziano le persone ad alto tasso di coraggio nella vita personale e professionale da quelli che tendono a rifuggire dalla responsabilità e dall’azione. In tempi difficili come quelli che stiamo attraversando, ci vuole una speciale energia per superare la naturale tendenza al disfattismo e alla compiacenza. Inoltre l’ottimismo è contagioso: l’abilità di ispirare, creare un senso di speranza e di opportunità ha un effetto moltiplicatore sul team.

Secondo Seligman (2005), questo tipo di coraggio richiede una certa distanza dalla realtà. Le persone che non conoscono il coraggio della speranza sono più in contatto con la realtà di coloro che trovano forza e potenziale nel cercare di uscire da situazioni difficili o disperate. Questi ultimi hanno una sorta di “salutare” autodifesa contro la realtà. Essi vedono la vita a due livelli:

- il livello di “ciò che è”, che è temporaneo e mutevole;
- il livello di “ciò che può essere”, la visione verso la quale mobilitano se stessi e gli altri:

La leadership è per definizione ottimista. Senza di essa nelle organizzazioni il senso della realtà prevale e soffoca l’ottimismo, l’inerzia si insedia, le persone diventano vittima delle circostanze.

Potrebbe sembrare blasfemo sostenere che nelle organizzazioni, il regno del “senso della realtà”, questo finisca per essere un generatore di pessimismo e di mancanza di coraggio. Ma la vera risorsa scarsa è proprio la prospettività, il pensiero strategico, la previsione, la proiezione, la prevenzione, la logica anticipatoria. Il presente è il killer del futuro. Ma ciò non significa negare l’importanza del realismo e del pragmatismo. È una questione di misura. anche il pessimismo ha una sua ragion d’essere, in quanto il pessimista moderato ha una visione più realistica che in certe situazioni è certamente funzionale. È opportuno di volta in volta fare una scelta consapevole sul grado di ottimismo utile per affrontare una certa situazione. Non a caso, De Bono (1991) include nella sua nota metodologia dei “6 cappelli” (finalizzata ad un lavoro in team veramente efficace attraverso l’esercizio e l’orchestrazione di 6 diversi stili di pensiero esprimibili dai membri di un team) sia il cappello NERO, che indica malinconia, pessimismo, critica, ciò che non si è fatto e che si sarebbe potuto fare, sia il cappello GIALLO, la luce dell’ottimismo, che serve a individuare i benefici di un’idea, la speranza di un futuro migliore.

Seligman dimostra che l’impotenza si apprende, è ciò che abbiamo chiamato, nel paragrafo sul “candore”, sindrome di passività appresa. Ciò che orienta i nostri stati d’animo verso l’ottimismo o il pessimismo sono i cosiddetti “stili esplicativi”, che ognuno di noi applica nell’interpretare gli eventi quotidiani della nostra vita. Il pessimista considera permanente il fallimento, l’ottimista lo considera temporaneo. Di fronte ad un fallimento, l’ottimista dice “questa volta è andata male”, il pessimista non circoscrive, dà un’interpretazione più pervasiva (“sono un incapace”).

Si può imparare il coraggio dell’ottimista (così come si apprende l’impotenza)? Sì, intervenendo nella catena ABC:

Adversity→Beliefs→Consequences, avversità→credenze→conseguenze.

Il pessimista dà di fronte alle avversità una spiegazione permanente, pervasiva e personale, e ciò genera impotenza e passività. Occorre sforzarsi, viceversa, di dare spiegazioni temporanee, incidentali ed esterne, in questo modo il livello di autovalutazione negativa e di passività saranno moderati e temporanei.

In pratica occorre aggiungere DE ad ABC:

- la **D** di *Discussion*: attraverso la discussione si possono cambiare le proprie credenze, una discussione ricca, sostenuta con prove, alternative, implicazioni e la ricerca dell'utilità
- la **E** di *Energization*: ci si attiva per superare l'avversità sia tranquillizzandosi rispetto a determinate credenze disfunzionali sia, se necessario, agendo propositivamente per la soluzione del problema.

Un altro aspetto interessante di questo tipo di coraggio è che in circostanze difficili le persone che evidenziano ottimismo e perseveranza sembrano incapaci di provare paura e panico. Al contrario, secondo una ricerca condotta nel 1986 sugli eroi di Guerra da Reuven Gal (1986), psicologo delle Forze Armate israeliane, dimostra che i soldati più coraggiosi ammettono di avere provato paura e frustrazione. La differenza non consiste nel non provare emozioni, ma non lasciare che queste impediscano di fare quello che deve essere fatto.

Esistono molti test di pessimismo/ottimismo in rete. Tra i più noti, si consiglia <http://www.nienteansia.it/test/test-ottimismo-pessimismo.html>

Rigore: il coraggio di seguire, inventare e diffondere modelli di condotta

Difficilmente il "rigore" è associato al coraggio. Parliamo di rigore scientifico, di rigore tecnico, nell'applicazione sistematica di regole e metodologie, nel raggiungimento di obiettivi di qualità nei prodotti e nei processi, nelle decisioni politiche che devono mediare tra rigore, equità, sviluppo. Il coraggio è più frequentemente associato all'azione solitaria, anarchica.

Siamo abituati a pensare che adeguarci e/o creare nuove "strutture" rappresenti un rischio per la libertà di azione, riduca la spontaneità, introduca rigidità e controllo. In realtà la totale autonomia e spontaneità sarebbero le chiavi del successo solo in un ipotetico mondo di performer ed eroi solitari. Ma poiché il mondo è fatto di interdipendenza e di complementarità, c'è un tempo per l'improvvisazione e un tempo per seguire lo spartito.

La disciplina mentale, la capacità di mettere sotto controllo la propria azione, di agire con metodo (meta-odos, oltre l'intuizione) richiede più coraggio che agire e far agire spontaneamente. Significa assumere il rischio di modificare status quo, regole "storiche", abitudini, protocolli consolidati e mai messi in discussione. Il "rigore", in questa accezione, comprende anche il coraggio manageriale di individuare nuovi modi di fare business e di organizzarsi, ricontrattare norme, aspettative, interdipendenze. Ed affermarli come "nuovo standard".

Possiamo assumere rischi più grandi, improvvisare ed essere più spontanei proprio quando possiamo permetterci di essere meno preoccupati poiché più supportati, poiché possiamo contare su metodi testati, rigorosi e seguiti da noi come da tutti i nostri colleghi. Questo è evidente in campi di cruciale importanza come il Safety Management. La spontaneità genera comportamenti inadeguati e questi generano circa 2 milioni di morti all'anno nel mondo, compresi 12mila bambini, a causa di 270 milioni di incidenti sul lavoro (di cui 355mila mortali) o di malattie professionali; in media, 5mila persone muoiono ogni giorno nel pianeta a seguito di infortuni o problemi di salute

legati al lavoro³. Questo è il costo della mancanza del coraggio di seguire le regole ed ancora più di controllare che vengano osservate.

Questo tipo di coraggio ci mette di fronte al paradosso “loose-tight” che fu formalizzato già nel celebre “Alla ricerca dell'eccellenza” di Peters-Waterman, in cui furono individuati 8 fattori dell'eccellenza manageriale. L'ottavo, che per gli autori riassume i 7 precedenti, consiste nel far coesistere nelle organizzazioni centralizzazione e decentramento, direzione ed autonomia. Organizzazioni in cui il coraggio di controllare rigidamente e di pretendere senza compromessi l'osservanza di sistemi di regole organizzative ed etiche coesiste con la stimolazione dell'autonomia, dell'imprenditorialità e dell'innovazione a tutti i livelli.

“**Centralizzare i valori**” richiede il coraggio di sopportare oggi nuovi costi che consentono di prevenire più grandi problemi e costi *domani*. Ne sanno qualcosa i manager della BP –British Petroleum, che pagheranno 4,5 mld di dollari di multa per la marea nera nel Golfo del Messico, nel 2010. Ci sembra davvero, anche nel nostro Paese, una forma di coraggio gravemente carente.

Rischio: il coraggio della responsabilizzazione e dell'accountability

Il *risk taking* è metro di giudizio internazionale nella valutazione dell'eccellenza manageriale. Nel novembre 2012, per esempio, il magazine *Fortune*, nell'individuare in Jeff Bezos, CEO di Amazon, il personaggio del mondo degli affari che ha raggiunto i maggiori successi durante il 2012, ha premiato in particolare la capacità di assumersi rischi, senza la quale non sarebbe stato possibile ottenere lo straordinario risultato di +31% di fatturato in un anno. Il lancio di Kindle è stato un atto di coraggio, quello di sfidare Apple sul suo terreno. Lo stesso vale per l'intuizione di puntare al mercato cloud.

Se il “candore”, la sincerità, il coraggio di dire ciò che si pensa è il primo fattore del coraggio, il rischio è l'ultimo, quello che li riassume tutti. Il denominatore comune del coraggio di dire ciò che si pensa, di fissarsi obiettivi ambiziosi, di sperare ed impegnarsi, di autodisciplinare la propria condotta, è la capacità di assumersi rischi. Senza correre il rischio di fare ciò che è giusto (anziché ciò che è conveniente, o urgente, o compiacente) ogni altra forma di coraggio è compromessa.

Noi normalmente distinguiamo (o confondiamo) autorità e responsabilità, il potere che ci viene concesso ed il dovere di esercitare questo potere e fare le cose necessarie a raggiungere gli obiettivi per i quali ci è stato concesso. Il rischio ha a che fare con la terza variabile, dopo authority e responsibility: *accountability*, la rendicontabilità, il dovere di rendere conto dei risultati dell'esercizio del potere e della conseguente responsabilità.

Il coraggio di assumersi rischi vuol dire anche operare al di fuori dell'area di confort assicurata dalla gerarchia, disintermediare, andate al di là della catena comando-controllo, disobbedire ad ordini sbagliati, smettere di fare bene le cose sbagliate, assumersi responsabilità dirette e personali che non hanno niente a che fare con aspetti formali.

Assumersi un rischio consiste nel coraggio di accettare che una decisione porti a una perdita o a un evento indesiderabile. Il rischio, infatti, è notoriamente la potenzialità che un'attività scelta (incluso decidere di non agire) determini una conseguenza negativa. Si può misurare la quantità di rischio? Sì, poiché il rischio è *frequenza x magnitudo*, cioè il prodotto della frequenza di accadimento di un evento e della gravità delle conseguenze (magnitudo).

Per colui che esercita il coraggio di assumersi un rischio, questo tuttavia non è un concetto negativo. Non concepisce il rischio come probabilità di una perdita o di pericolo/minaccia. Lo

³ Stime ILO in occasione della Giornata Mondiale per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, che si svolge il 28 aprile di ogni anno.

associa ad un significato più ampio di rischio/opportunità, capace di generare un effetto positivo, anzi passaggio inevitabile per generarlo.

Questo tipo di coraggio, il più generale, è particolarmente enfatizzato dal fatto che viviamo in un'**economia del rischio**.

Come sostiene Enzo Rullani (2006), l'atteggiamento culturale di risk taking comporta prendere le distanze dal 'fordismo', paradigma culturale che affonda le sue radici in uno specifico modello economico e produttivo che escludeva l'incertezza dall'esperienza di vita e di lavoro ed in cui l'obbedienza all'imprenditore ed allo Stato veniva scambiata con la garanzia di stabilità ed uniformità del proprio percorso personale e professionale. Era l'epoca (ma lo è ancora oggi, in molti contesti di lavoro) della dipendenza e della sicurezza.

Nell'economia attuale, "post-fordista" la standardizzazione e programmazione della vita e del lavoro ha lasciato il posto ad una ingovernabile complessità al quale faticiamo ad abituarci. L'imprevedibilità aumenta la domanda di flessibilità, e di coraggio, di gestire il rischio insito nell'imprevedibilità e nella necessità di lavorare in condizioni di incertezza (incertezza = informazioni necessarie – informazione disponibili). Per dirla con il Rullani:

«Nessuno, infatti, è in grado di prevedere e controllare – come accadeva una volta – il corso degli eventi. Stati, imprese, lavoratori, risparmiatori, cittadini subiscono, più o meno allo stesso modo, il flusso tumultuoso della cronaca che si sedimenta, diventando storia, prima ancora che le persone direttamente coinvolte abbiano avuto tempo di sorprendersi, di interpretare gli eventi e di trarne le dovute conseguenze. I nostri orologi viaggiano, insomma, in ritardo rispetto al 'tempo reale', che irrompe nel presente carico di nuove varietà, di cambiamenti non annunciati, di angosciosa indeterminazione».

Un piccolo esercizio finale per autodiagnosticare quali rischi dobbiamo considerare per avere il coraggio di affrontarli o di eluderli, quando necessario, poiché l'assunzione di rischio non è incoscienza ma un esercizio di calcolo razionale.

1. valutiamo intanto **il rischio che NON possiamo permetterci di correre**: usiamo l'analisi costi-benefici per evitare di imbarcarci in cause perse, i cui effetti negativi sarebbero troppo pericolosi;
2. valutiamo in seconda battuta **il rischio che possiamo permetterci di correre**, con un costo molto basso di eventuale fallimento: la scoperta. Contattare nuovi potenziali clienti, esplorare nuove opportunità, provare un nuovo ristorante;
3. Il terzo tipo di rischio è **quello che NON possiamo permetterci di NON correre**. È l'area delle sfide, degli effetti così entusiasmanti per cui vale davvero la pena di rischiare.

Qual è oggi la nostra "agenda dei rischi"?

Bibliografia

Covey S.R. (Nuova edizione Gennaio 2005), *Le 7 Regole per Avere Successo*, Milano, Franco Angeli Editore.

De Bono E. (1991), *Sei cappelli per pensare*, Milano, BUR.

Harlow H.F., Dodsworth R.O., Harlow M.K. (1965), "Total social isolation in monkeys", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, July, 54 (1), pp. 90-97.

Itami H. (1992), *Le risorse invisibili*, Torino, ISEDI.

Klein M., Napier R. (2003), *The Courage to Act: 5 Factors of Courage to Transform Business*, Palo Alto, Davies-Black Publishing.

- Kohn A. (1999), *Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Boston, Houghton Mifflin.
- Mucchielli A. (1983), *Le reazioni di difesa nelle relazioni interpersonali*, Assisi, Cittadella.
- Reuven G. (1986), *Portrait of the Israeli Soldier*, Westport, Connecticut, Greenwood Press.
- Rullani E. (2006), "Economia del rischio. Condividere progetti, investimenti, significati nell'esplorazione del nuovo e del possibile. Come eravamo... (quando regnava l'ordine fordista)", in *Multiverso*, n. 02 (Flessibilità). Consultabile <http://www.multiversoweb.it/rivista/>
- Seligman M. (2005), *Imparare l'ottimismo*, Firenze, Giunti.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Warrell M. (2009), *Find Your Courage: 12 Acts for Becoming Fearless at Work and in Life*, New York, McGraw-Hill.