



LA CHIAVE DEL CAMBIAMENTO



CONTROLLI O TI FAI CONTROLLARE
DALLE SITUAZIONI?

ONE  4
we take care

ONE4

LA CHIAVE DEL CAMBIAMENTO

Controlli o ti fai controllare dalle situazioni?

ISBN: 978-88-99127-27-5

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

DOV'È IL TUO "LOCUS OF CONTROL"?	2
IL POLO NEGATIVO E IL POLO POSITIVO	5
IL SENSO DI RESPONSABILITÀ	7
SENTIRSI CAUSA	9
L'EFFETTO DELL'EFFETTO	11
RICONOSCERE PER DAVVERO	12
IL "PROBLEM SOLVING"	13
IL METRO DI VALUTAZIONE	15
LE COMPETENZE TRASVERSALI	17
COMBATTI O FUGGI?	18
LA TERZA ALTERNATIVA	19
L'ANALISI SWOT	20
FORMARSI PER TRASFORMARSI	21
CONTATTI	23
EDITORE	24

Condividete l'idea che a volte, quando si è di fronte a certe alternative, anziché stare lì a macerarsi su quale sia la migliore, converrebbe davvero effettuare la scelta lanciando in aria una monetina? E, ancora, siete persuasi che le guerre esisteranno sempre, indipendentemente da quanti sforzi facciano i popoli e la comunità internazionale per evitarle? Non sono due domande a casaccio: figuravano nel questionario del "*Social Reaction Inventory*", un famoso test approntato nel 1966 da Julian Rotter.

Rotter, uno psicologo di origine ebrea, ha lasciato questo mondo il 6 gennaio 2014, spegnendosi serenamente all'età di 97 anni nella sua casa nel Connecticut. Ma Rotter ha lasciato anche un concetto che ha fatto scuola e che lui ha voluto definire mescolando un vocabolo latino ed un vocabolo inglese: il "Locus of Control". Il luogo di controllo. Non si tratta di un luogo fisico ma di un luogo puramente immaginario ed il controllo che si presume eserciti ha a che fare direttamente con le nostre vite.

Da cosa dipende, e fin dove, quello che diventiamo, quello che ci succede, l'esito delle nostre azioni? Sono interrogativi che hanno attraversato l'intera storia dell'umanità. Rotter non ha mai avuto la pretesa di fornire una risposta. Semplicemente, parlando di "Locus of Control" (LoC la sigla con cui è stato sintetizzato) ha inteso individuare uno schema mentale che porta ciascuno di noi ad attribuire un'origine – a volte soltanto consolatoria – ad accadimenti che incidono sulla nostra esistenza.

Il "*Social Reaction Inventory*" era un cosiddetto questionario a scelta forzata, vale a dire contrapponeva sempre due opzioni ed occorreva pronunciarsi o per l'una o per l'altra. I quesiti erano 13 (in una successiva versione sarebbero divenuti 29) e il dodicesimo, quello in cui compariva la monetina, esplorava più degli altri qual è la convinzione che un po' tutti abbiamo sul ruolo della fortuna: non ha nulla a che vedere con i successi o gli insuccessi che otteniamo oppure, se è un fattore chiave, tanto vale tirare a sorte quando proprio non si sa che pesci pigliare?

Il "Locus of Control" è un atteggiamento mentale, una dimensione della personalità, e il test di Rotter mirava a stabilire, per ogni soggetto che vi si sottoponeva, se fosse "interno" o "esterno". Se cioè genericamente propendiamo ad individuare la fonte di una serie di situazioni in cui ci troviamo a fattori che sono dentro o fuori di noi. Coloro in cui prevale un senso di controllo sugli accadimenti della propria vita, persuasi che con capacità, impegno e sacrifici possono ottenere i risultati sperati, manifestano un "Locus of Control" interno. Viceversa gli individui nei quali prevale l'idea di non avere il controllo della propria situazione e che gli eventi sono determinati da forze esterne, oltre che dalla fortuna, dalla sorte e dall'influenza di altre persone, manifestano un "Locus of Control" esterno. Anche se è passato ormai mezzo secolo, il questionario di Rotter conserva la sua validità. L'abbiamo riprodotto qui con le 13 coppie di affermazioni che vi figuravano. Qual è, in ogni abbinamento, quella che vi appare più vera?

1 Nelle vite delle persone molte delle cose tristi che accadono sono dovute in parte alla sfortuna

Le sventure delle persone dipendono dagli errori che esse compiono

2 Una delle principali ragioni per cui esistono le guerre è perché la gente non si occupa a sufficienza di politica

Ci saranno sempre guerre e non conta nulla quanto duramente la gente si impegnerà per evitarle

3 Alla lunga, in questo mondo, le persone ottengono il rispetto che si meritano

Per quanto si sforzino di dimostrarlo, il valore delle persone passa inosservato

4 L'idea che gli insegnanti siano faziosi verso gli studenti non ha senso

La maggioranza degli studenti non si rende conto che i loro voti sono influenzati da eventi accidentali

5 Senza le giuste entrate, uno non potrà mai diventare effettivamente un leader

La gente capace che non riesce a diventare un leader è solo perché non ha saputo sfruttare le opportunità

6 Non importa quanto ci provi, ad alcune persone non riuscirai mai a piacere

Chi non riesce a piacere agli altri è perché non capisce come andare d'accordo con loro

7 Ho spesso riscontrato che ciò che deve accadere accadrà

Fidarsi del destino non mi ha mai portato maggiori vantaggi rispetto al prendere una decisione su cosa va fatto

8 Se uno studente è ben preparato, raramente, se non mai, si può parlare di un esame ingiusto

Spesso le domande di un esame riguardano cose estranee alle lezioni, per cui studiare diventa davvero inutile

Già ad intuito, in tutte le coppie avrete riconosciuto quale affermazione corrisponde ad un “controllo interno” e quale ad un “controllo esterno”. Per fugare eventuali incertezze,

ad esempio fra le 13 affermazioni contenute nella prima colonna, quella di sinistra, ben 9 segnalano un “controllo interno” (fanno eccezione quelle ai numeri 1, 5, 6 e 7). È piuttosto raro che le risposte siano tutte dello stesso segno. Denunciano comunque una tendenza. Una serie di ricerche hanno rivelato che nei maschi il “controllo interno” è più spiccato rispetto alle femmine e ancora che si rafforza con l’avanzare dell’età.

“Perché l’hai fatto?”. Tutti fin da bambini sviluppiamo un sistema di attribuzione, imputando i nostri comportamenti a fattori interni o esterni. Anche da adulti non è facile ammettere i propri errori e a volte, perfino quando sono evidenti, li si giustificano e li si sminuiscono adducendo cause di varia natura, estranee alla propria volontà o al proprio operato, che hanno concorso a provarli.

I soggetti caratterizzati da un tendenziale Locus of Control “interno” e quelli caratterizzati da un tendenziale LoC “esterno” hanno atteggiamenti mentali diversi, il che a priori non significa che oggettivamente uno dei due sia giusto e l’altro sbagliato. In tutte le asserzioni del test di Rotter, comprese quelle che ci appaiono più sbalate, c’è comunque un fondamento di verità. Per ciascuna potremmo trovare argomenti a sostegno oppure citare casi che le smentiscono.

Possiamo negare che la buona e la cattiva sorte spesso dipendono dalla casualità o dalla fortuna? Non è né con l’insistenza e neppure con le facoltà intellettive che si vince alla lotteria. Quanto alla fortuna, un antico detto tramandatoci da Virgilio nell’Eneide ci sprona sostenendo che aiuta gli audaci: ma quante storie potremmo raccontare nelle quali prendersi un rischio ha portato a risultati disastrosi?

Come in tutte le cose occorre senso della misura. “Talvolta – ammoniva Niccolò Machiavelli, il grande scrittore e politico rinascimentale –, soprattutto quando si attraversano periodi storici particolarmente burrascosi, si ha l’impressione che ci sia un Destino che domini la realtà e l’uomo non abbia altra possibilità che quella di accettare la sorte e sottomettersi ad essa. Ma l’uomo possiede la libertà, per cui è più corretto attribuire alla Fortuna solo la responsabilità della metà delle cose che ci capitano. Dell’altra metà i responsabili siamo noi”.

Gli eccessi procurano spesso svantaggi. Nell’eventualità di pesanti fallimenti un LcO estremamente interno, talmente sviluppato da far avvertire quasi un senso di onnipotenza, può far precipitare l’autostima e determinare immotivati sensi di colpa. Viceversa un LcO estremamente esterno, così patologico da far provare un diffuso senso di impotenza, può indurre una irreversibile rassegnazione.

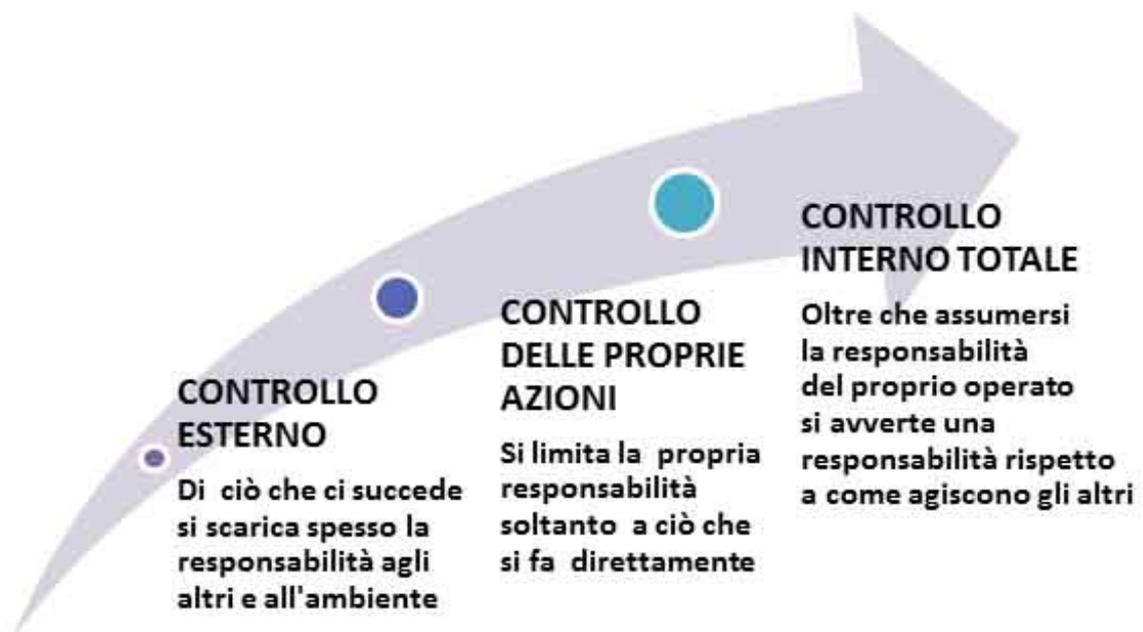
Ciò non toglie che LcO interno ed LcO esterno vadano considerati come due poli, di cui il primo è decisamente quello positivo e l’altro quello negativo. Di fronte a una difficoltà, perciò, gli individui con un LcO interno hanno un atteggiamento mentale positivo mentre gli individui con un LcO esterno rivelano un atteggiamento mentale negativo.



Fin dai primi anni '80 si sono susseguite le ricerche sulle differenze comportamentali dei cosiddetti *internals* (coloro che, come abbiamo visto, percepiscono in modo maggiore che sono le loro azioni a influenzare i risultati ottenuti) ed *externals*. Gli *externals* si sono dimostrati più soggetti all'ansia e allo stress, meno motivati e si pongono obiettivi meno ambiziosi. Ma è soprattutto quando vengono posti di fronte a un problema che gli *externals* manifestano una condizione di inferiorità: stentano ad elaborare informazioni complesse e in ogni situazione hanno meno scelte a disposizione.

C'è una specificità che accomuna gli *internals*, le persone animate dalla convinzione di poter essere arbitri e artefici del proprio destino, superando o aggirando le contrarietà che dovessero frapporsi nel loro percorso: è un forte senso di responsabilità. Sentirsi responsabili ha una duplice valenza: rendersi conto ma anche rendere conto. Una persona responsabile agisce in modo equilibrato e riflessivo, nella piena consapevolezza che i propri comportamenti e le proprie decisioni producono delle conseguenze per sé e in molti casi anche per gli altri. Ma un forte senso di responsabilità implica qualcosa in più.

Un conto infatti è sentire una responsabilità e un altro è assumersi una responsabilità, farsene carico personalmente, direttamente e completamente. Sentire una responsabilità è una percezione. Assumersi una responsabilità è un'azione, il che significa avere atteggiamenti attivi e non passivi.



Nella scala della responsabilità, che trovate visualizzata qui sotto, c'è però un ultimo gradino che estende ulteriormente il concetto. Prendiamola alla lontana: come considereste un genitore che non si sente minimamente responsabile di ciò che combina un figlio? Lo approvereste? Nei suoi panni, se il ragazzo putacaso marinasse la scuola oppure fosse violento o ancora avesse brutte frequentazioni, non solo interverreste per dargli una raddrizzata ma con ogni probabilità vi domandereste “Dove ho sbagliato?”. In sostanza vi sforzereste di capire se c'è qualcosa che dovete rimproverare a voi stessi per il modo in cui l'avete cresciuto ed educato.

Nel 1982 Christopher Peterson, uno psicologo titolare di una cattedra presso l'Università del Michigan, elaborò sulla scia di Julian Rotter un test utile a stabilire lo “stile attribuzionale”, che non è altro che ciò di cui sin qui abbiamo parlato diffusamente ovvero il tipo di logica che porta o meno a riversare anche su noi stessi la responsabilità di qualcosa di cui non riusciamo a venire a capo. In quel test figuravano anche cinque domande ri-

ferite proprio a situazioni di insuccesso nella ricerca di un lavoro. Il test serviva anche a far riflettere sulla natura delle cause che avevano impedito di trovare un'occupazione. Ad esempio, venivano considerate stabili oppure transitorie? Globali o specifiche?

Esistono situazioni sulle quali un singolo difficilmente può influire. Quando un'azienda chiude i licenziamenti sono inevitabili. A volte però esistono margini per invertire situazioni che apparivano definitive: le cronache ultimamente hanno segnalato una trentina di casi, fra il 2009 e oggi, di aziende fallite e poi acquistate da cooperative di lavoratori che hanno poi riavviato l'attività produttiva. I tre quarti l'hanno fatto con successo. In sostanza, esistono impedimenti irrimovibili, quelli contro i quali "non puoi farci niente", ma esistono anche impedimenti che possono essere rimossi. Se ad un colloquio di lavoro siete stati scartati perché non avevate la più pallida idea della linea di prodotti dell'azienda dalla quale eravate stati convocati, certamente se si ripresenterà un'occasione vi informere e non rimedierete un'altra figuraccia.

Correttezza, coscienziosità e senso del dovere sono tre ingredienti fondamentali della responsabilità. Ma se desideriamo che le cose vadano come vorremmo è necessario anche intervenire. Non è sufficiente che un genitore sia di esempio al figlio, attiene alla sua responsabilità che si adoperi anche per correggerlo quando sbaglia e per modificarne i comportamenti sconvenienti e irrispettosi.

Su buona parte dei problemi che ci assillano, ci fanno disperare e ci tolgono il sonno si può incidere. Se non c'è una soluzione, esisterà comunque una via d'uscita o una maniera di affrontarli senza farsi stritolare. Acquisire un controllo interno totale, l'ultimo gradino della scala della responsabilità, significa farsi carico delle azioni che si rendono necessarie anche rispetto agli altri e alle circostanze.

Non avete nessuna colpa se la disoccupazione galoppa, se i consumi calano o se le retribuzioni medie non sono sufficienti ad arrivare a fine mese. Quelli sono problemi globali, forse stabili o auspicabilmente temporanei. Nel vostro piccolo, potete sperare di contribuire a risolverli dando il voto a questo o a quello, impegnandovi in qualche movimento o issando un cartello di protesta in qualche piazza. In ogni caso, non dipende da voi se il mondo va a rotoli.

I problemi che vi angustiano sono verosimilmente altri: non riuscite ad esempio a trovare un lavoro dignitoso, se l'avete temete di perderlo oppure ancora non vi pagano per quanto pensate di meritare o per quanto vorreste. Qui nessuno vuol farvene una colpa ma, se intendete cambiare lo stato delle cose, ebbene sappiate che dovete cominciare a considerarvi una causa. Perché c'è chi il lavoro che ha sempre sognato ce l'ha, se lo perde ne trova uno migliore e guadagna un bel po' di quattrini. Non sono mosche bianche e voi stessi ne conoscete più d'uno nella cerchia dei vostri coetanei.

Considerarsi una causa non è masochismo, non equivale a flagellarsi dicendosi "me la sono proprio voluta". Un proverbio inglese avverte " *As you make your bed, so you must lie in it*" e cioè ti tocca giacere nel letto che ti sei fatto. Qualsiasi problema ha alla sua origine delle cause e produce degli effetti. Le cause possono essere molteplici e disparate ed avere ciascuna un peso diverso. Magari il peso delle cause che possiamo ritenere riconducibili a noi stessi potrebbe apparirci non particolarmente rilevante ma è su quelle, e non su altre, che possiamo intervenire. Considerarsi causa e non effetto è il punto di partenza per risolvere razionalmente, con un atteggiamento mentale positivo, un problema che ci disturba o che ci affligge.

Sono totalmente diversi i modi di pensare e i punti di vista fra coloro che si sentono causa, quanto meno parziale, e coloro che si sentono effetto. Poniamo che l'allenatore di una squadra di calcio impartisca determinate istruzioni ai suoi giocatori e poi veda che una volta sul campo non vengono applicate. Inizia allora a sbracciarsi dalla panchina, urla, mostra i pugni, rivolge un'infinità di richiami. La squadra finisce per uscirne disorientata e cade in una sorta di stato confusionale. Se l'allenatore è abituato a ricercare in sé le cause dell'accaduto concluderà che, per quanto le istruzioni che ha dato a suo avviso fossero chiare e precise, non è riuscito a spiegarsi o che è stato poco convincente. Se viceversa l'allenatore è solito ricercare le cause al di fuori di sé, il suo ordine di idee lo porterà a concludere che ha giocatori indisciplinati, indolenti o poco svegli intellettivamente.



Pensare da causa significa essere causativi. Se vi capita spesso di dire a qualcuno “Ma quante benedette volte ti debbo ripetere le cose?”, cominciate a prendervela non soltanto con lui ma un po’ anche con voi. Se il vostro modo di pensare è improntato alla causatività, potreste avere da porvi un sacco di domande. Quando in precedenza ho detto “quella cosa” mi si stava prestando attenzione? Sono stato inequivocabile? Ne ho sottolineato l’importanza? Le mie richieste erano ragionevoli? Ho prevenuto le obiezioni? Sono stato sufficientemente assertivo, cioè ho utilizzato modalità di comunicazione che non innescassero, per la mia aggressività o altro, reazioni negative? Mi sono preoccupato di constatare se ciò che dicevo stava raccogliendo un “*feedback*” positivo, cioè qualche tipo di riscontro – anche solo un cenno del capo – che mi facesse capire di essere stato perfettamente compreso?

“Se ho un problema nel mio matrimonio, che cosa ci guadagno continuando a criticare mia moglie per la sua condotta? Operando in questo modo, mi rendo una vittima impotente”. È una delle riflessioni di Stephen Covey, forse il più influente guru del management della nostra epoca, scomparso nel 2012. Ma i suoi libri, a partire da “I 7 pilastri del successo” di cui sono state vendute 25 milioni di copie, continuano ad essere ristampati postumi anche in Italia. Nelle pieghe delle separazioni e dei divorzi non c'è quasi mai traccia di causatività: i due coniugi sembrano capaci soltanto di trovare cose da rinfacciare all'altro. Entrambi si considerano effetto e quasi mai causa. Se la causa non viene individuata nell'altro viene comunque attribuita a qualche elemento concreto o astratto, come la cosiddetta “incompatibilità”.

Quando ci si esclude come causa per considerarsi unicamente come effetto, alcuni esiti sono pressoché scontati:

- a) I conflitti si ingigantiscono
- b) Si interrompono i canali di comunicazione (“Non ne voglio parlare più”)
- c) Anche l'altro, per quanto potesse essere disposto a qualche ammissione di responsabilità, ti considererà l'effetto della situazione che si è determinata o si sta determinando

In sintesi, se vi rivolgete ad un'altra persona considerandovi l'effetto di un suo comportamento, che cioè deriva da lei il problema che intendete affrontare mentre voi non avete nulla di cui rimproverarvi, il risultato sarà che il vostro interlocutore comincerà a sua volta a sostenere che la sua condotta è solo l'effetto della vostra (“Se anche ho sbagliato è perché tu...”).

C'è un vicendevole contagio quando un approccio avviene sentendosi effetto. Ma ugualmente contagiosa è la causatività. Avrete certamente qualche amico che avete smesso di frequentare perché qualcosa si è rotto nel vostro rapporto. Mettiamo che abbia detto qualcosa sul vostro conto che proprio non avete digerito e non abbiate voluto passarci sopra. Poi, ragionandoci, vi viene il dubbio che forse avete esagerato e prendete in mano il telefono. Se gli dite qualcosa del tipo “Me l'hai fatta grossa ma mi spiace di essermela presa così...”, la conversazione con ogni probabilità porterà a una rappacificazione. Se al contrario debuttate con qualcosa del tipo “Me l'hai fatta grossa e non mi aspettavo una vigliaccata del genere da te, esigo una spiegazione...”, verosimilmente il colloquio che ne seguirà non sarà affatto distensivo.

C'è una storiella nota in tutto il mondo che racconta di uno scienziato pazzo e dei suoi esperimenti su una pulce. Per inciso, una pulce è in grado di saltare in elevazione fino a misure che corrispondono a 200 volte le dimensioni del proprio corpo, servendosi delle zampette come formidabili molle. L'ultima importante ricerca su come riescano a farlo è stata condotta all'università di Cambridge ed è stata pubblicata nel 2011 dal *“Journal of Experimental Biology”*.

Bene, nella storiella lo scienziato pazzo decide di sottoporre una pulce ammaestrata all'amputazione di una zampetta per verificare se riesce comunque ad obbedire al comando di saltare. L'insetto, nonostante la menomazione, ce la fa. Lo scienziato pazzo allora procede all'amputazione di una seconda e poi di una terza zampetta e, pur con grandi difficoltà, la pulce esegue il suo ordine. A quel punto lo scienziato priva l'animaletto anche della quarta e ultima zampetta e constata che stavolta non reagisce minimamente al suo ordine. Prende perciò un taccuino e annota: “Togliendole tutte quante le zampe, una pulce diventa sorda”.

Cosa vogliamo dire? Che il verbo “riconoscere” va inteso in una duplice veste: essere disposti ad ammettere un ruolo di causa ma poi saper identificare con precisione qual è il tipo di causa. Anche senza prendere una colossale cantonata come nel caso dello scienziato pazzo, gli errori qui non sono infrequenti. E se si sbaglia la diagnosi, si sbaglia la terapia. Perciò, mai dare nulla per scontato o saltare subito alle conclusioni.

Adoperate tutta la vostra capacità di analisi per focalizzare il problema. Supponiamo che siate perfettamente consapevoli che in un colloquio di lavoro avete suscitato una cattiva impressione. Potreste attribuirne la causa al fatto che vi ha giocato un brutto scherzo l'emozione. Perché? “Perché mi succede sempre così”. Una risposta del genere rivela che si ragiona per schemi, ritenendoli eternamente validi, per cui non si formula mai uno straccio di ipotesi alternativa. Si rinuncia cioè a priori a un'analisi.



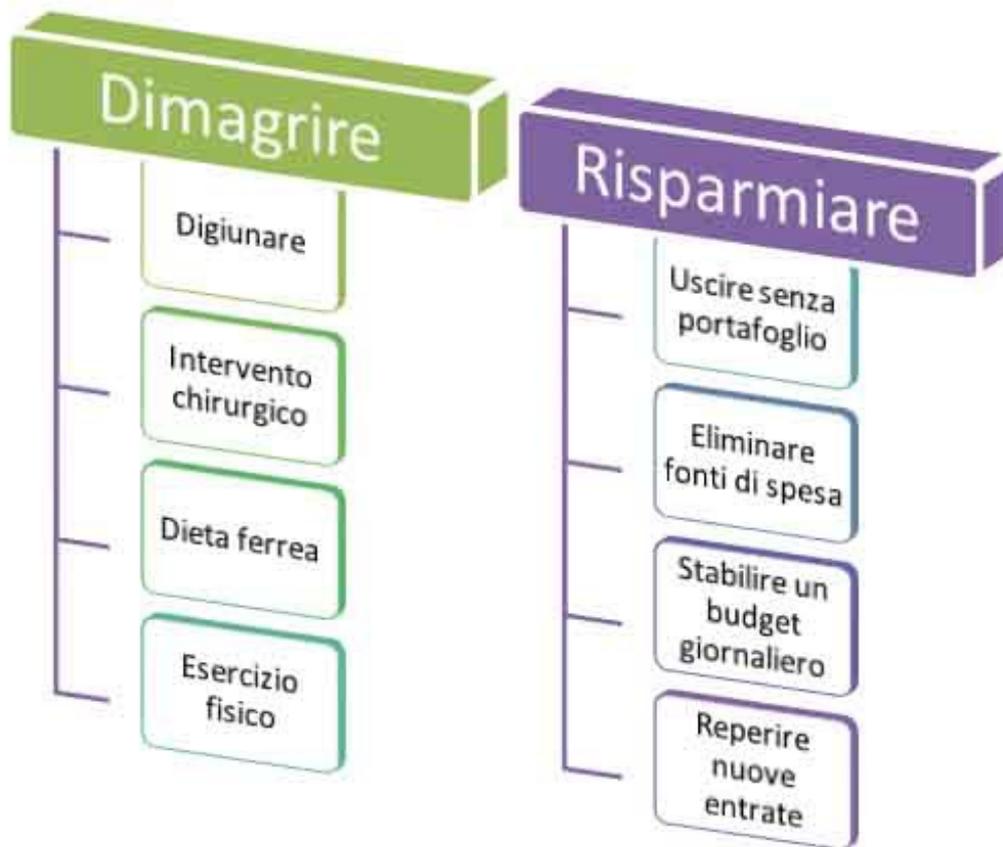
Quando un problema è complesso, le cause – come abbiamo visto – possono essere molteplici ma non siate dispersivi: ricordatevi che è da un 20% delle cause che dipende l'80% del problema. La vostra capacità di sintesi si renderà poi indispensabile per definire le possibili soluzioni mentre dalla vostra capacità di valutazione dipenderà l'individuazione della migliore per praticità, fattibilità e risultato.

Sultan era uno scimpanzé di cui molti studenti di psicologia hanno sentito parlare. Su di lui e su altri tre esemplari della stessa specie – cui furono imposti i nomi di Chica, Grande e Konsul – condusse una serie di esperimenti Wolfgang Kohler, uno scienziato estone vissuto a lungo in Germania e poi emigrato negli Stati Uniti per sfuggire al nazismo. Kohler trascorse gli anni attraversati dalla prima guerra mondiale alle Canarie e fu lì che lavorò con gli scimpanzé.

Nell'esperimento più famoso, Sultan era rinchiuso in una gabbia dove erano state depositate due canne di bambù. Al di là delle sbarre, ma a distanza non raggiungibile dallo scimpanzé, Kohler collocò una banana. Sultan si rese presto conto che doveva servirsi dei bastoni per sperare di afferrarla. Tentò prima con uno e poi con l'altro ma nessuno dei due era lungo a sufficienza: la banana restava comunque fuori della sua portata. Kohler prese una canna di bambù e infilò un dito dentro nella cavità in uno degli estremi. Come prolunga il dito non era granché. Sultan però elaborò il suggerimento. Prese le due canne, trovò il modo di innestarle e ne ricavò un bastone lungo abbastanza da trascinare la banana un po' più vicino alla gabbia. La raccolse e se la mangiò.

Kohler documentò i suoi esperimenti in un libro, ricco anche di immagini fotografiche, pubblicato nel 1917. È un testo che ha offerto un contributo sostanziale nello studio delle dinamiche della psiche in fatto di "*Problem solving*", la disciplina che ha messo a punto metodi e tecniche per affrontare e risolvere un problema.

La soluzione adottata da Sultan corrispondeva ad un criterio cosiddetto analogico. Si trasferisce cioè qualcosa che funziona in una situazione ad un'altra simile. Sull'onda ad esempio di TripAdvisor, il portale fondato nel 2000 per pubblicare recensioni di hotel e ristoranti da parte dei frequentatori (ne ha immagazzinate più di 35 milioni), non solo si sono sviluppati decine di tentativi di imitazione ma sono nati siti nei quali si giudicano da parte dei passeggeri il servizio delle compagnie aeree o da parte dei dipendenti il trattamento riservato loro dalle aziende in cui lavorano. Possiamo trovare analogie anche fra situazioni che appartengono a campi diversi. Vi angustia il problema dei chili di troppo e tendete all'obesità? Oppure avete le mani bucate e arrivate sempre in affanno al prossimo stipendio? In parallelo potete individuare soluzioni somiglianti applicabili a una situazione o all'altra. Schematicamente, e un po' goliardicamente, eccone alcune simulate qui sotto.



A volte le soluzioni più ingegnose arrivano non dalla logica ma dal cosiddetto “pensiero laterale”, espressione coniata dallo psicologo maltese Edward de Bono. Per stimolarlo nei suoi libri propone dei piccoli rompicapo. Fra i più classici quello del barista che punta una pistola in faccia a un cliente che gli ha appena chiesto un bicchier d’acqua e per averlo fatto viene sinceramente ringraziato. Può esserci una spiegazione plausibile? Quale tipo di favore può essere quello di spianare un’arma davanti agli occhi di una persona? E quale genere di problema può aver risolto? Edward de Bono lo spiega così: il cliente era in preda ad un forte singhiozzo e lo spavento glielo ha fatto passare.

Il pensiero laterale è pane per i creativi ma è comunque un esercizio utile per scovare vie piuttosto originali per affrontare situazioni che con azioni più scontate non si riescono a sbloccare. Per gioco, provate ad esempio ad immaginare come potreste liberarvi di un rompiscatole in un modo simpatico e assolutamente inusuale. E non vi daremo nessun aiuto...

Qui sotto è raffigurata una “matrice sforzo/impatto”. Può essere utilizzata per valutare quale fra le opzioni che vengono prospettate per risolvere un problema sia da considerare la più vantaggiosa e conveniente. La matrice è composta da quattro quadranti. In senso orizzontale il parametro per determinare la collocazione nei quadranti a sinistra o nei quadranti a destra è lo sforzo, cioè le difficoltà o le risorse richieste per la realizzazione. In senso verticale il parametro in base al quale scegliere un quadrante inferiore o superiore è l'impatto, cioè l'efficacia immediata.

In genere va accordata una priorità, dunque sono le preferibili, soluzioni che a fronte di uno sforzo modesto siano di alto impatto. Sono da scartare viceversa soluzioni che richiedano uno sforzo elevato senza garantire apprezzabili risultati. Soluzioni certamente efficaci ma piuttosto onerose vanno vagliate caso per caso mentre soluzioni che prevedono un minimo impegno ma di limitata portata vengono classificate come “*low hanging fruits*”, cioè frutti che stanno sull'albero, a portata di mano, facili da cogliere: come dire “meglio che niente”.

Presumiamo ora di dover valutare mediante questa matrice le quattro soluzioni individuate in precedenza per risolvere un problema di obesità. E cioè: a) digiuno, b) intervento chirurgico, c) dieta ferrea, d) esercizio fisico.

Le valutazioni ovviamente sono sempre soggettive. Simuliamone comunque alcune.



a) **DIGIUNO.** Soluzione che possiamo adottare per un brevissimo arco di tempo, discutibilmente efficace e che ci sottopone a un duro sforzo: la collochiamo nel quadrante 4.

b) **INTERVENTO CHIRURGICO.** Soluzione particolarmente efficace ma costosa e che ci costringe ad un periodo di degenza e convalescenza: la collochiamo nel quadrante

2.

c) **DIETA FERREA.** Soluzione piuttosto efficace e che non impone uno sforzo eccessivo: la collochiamo nel quadrante 1.

d) **ESERCIZIO FISICO.** Soluzione relativamente efficace e che richiede un impegno modesto: la collochiamo nel quadrante 3.

Tirando le somme, il digiuno appare come una soluzione da scartare. Una dieta ferrea si profila come la soluzione nettamente migliore. Un po' di esercizio ci costerà poco farlo, ci farà solo bene ma non possiamo aspettarci particolari risultati. Un intervento chirurgico potrebbe essere la soluzione radicale ma non è uno scherzo: ce la sentiamo di affrontarlo e ce lo possiamo permettere?

Quelle che vengono definite competenze trasversali nel corrispettivo in lingua inglese si chiamano “*soft skills*”, che letteralmente tradotto è “abilità soffici”, per distinguerle dalle “*hard*”, cioè quelle “dure”, che poi sarebbero le competenze squisitamente tecniche. Se le competenze tecniche (in parole povere il “saper fare”) sono necessarie, le competenze trasversali sono davvero quelle che possono fare la differenza. Saranno anche soffici ma hanno un grande peso.

Le competenze trasversali sono di tipo cognitivo (fondamentali ad esempio nel “*problem solving*”), relazionale (determinanti nel lavoro di squadra), realizzativo e gestionale (condensabili in quella concretezza che occorre per raggiungere un risultato). L’elenco sarebbe lunghissimo.

Se si tratta di cambiare lo stato delle cose, di trovare una via d’uscita ad una situazione che non ci soddisfa, ce ne sono almeno tre che non possono mancare: autostima, autoefficacia e automotivazione.

L’autostima è il giudizio complessivo che diamo di noi stessi e il grado di fiducia che nutriamo sulle nostre capacità. Non è un valore stabile, anzi può essere soggetto anche a notevoli sbalzi. Si alza o si abbassa a seconda di quanto si allunga o si accorcia il divario fra ciò che crediamo di essere (il sé che ci appare reale) e ciò che desideriamo essere (il sé Ideale) o ciò che sentiamo di dover essere (il sé Imperativo).

L’autoefficacia è quel senso di convinzione che ci fa ritenere di essere capaci di raggiungere un risultato desiderato perché disponiamo dei mezzi e delle risorse per farcela, indipendentemente dagli ostacoli che ci troveremo davanti. La rafforzano le esperienze personali, gli esempi e gli incoraggiamenti offerti dagli altri e gli stati fisiologici e affettivi, cioè lo “star bene”.

L’automotivazione è quella molla che ci spinge a dare il meglio di noi. L’automotivazione è “volere”. È il pulsante che aziona il “dovere”, cioè il migliorarsi per accrescere la nostra autostima, e il “potere”, cioè quello standard di autoefficacia che ci porta a realizzarci.

C’è a questo proposito un aspetto importante ed è lo stretto legame che esiste fra automotivazione ed obiettivi. L’automotivazione è minima quando un obiettivo è facile, è più sviluppata quando è moderato, è massima quando è difficile. Paradossalmente l’automotivazione è più elevata davanti ad un obiettivo impossibile che non davanti ad un obiettivo facile.

Siate perciò realistici ma anche ambiziosi nel fissarvi un obiettivo, tenete comunque alta l’asticella. Ne trarrete più energia e di conseguenza più probabilità di centrarlo. Non lasciatevi influenzare da quel vecchio detto secondo il quale “chi si accontenta gode”.

Con un gioco di parole, in inglese si parla di istinto *“fight/flight”*, cioè combattere o volare, nel senso di scappar via. È un istinto primordiale: posto davanti ad una presenza estranea e sconosciuta l’uomo delle caverne poteva essere portato ad affrontarla oppure ad evitarla. Ne andava della sua sopravvivenza: poteva trattarsi di una preda che si sentiva in grado di catturare per ricavarne la carne di cui cibarsi oppure di una belva che poteva az-zannarlo e porre fine ai suoi giorni. A guidare il suo istinto erano da un lato il livello di percezione del pericolo e dall’altro la sua automotivazione (quanto era disperato il bisogno di sfamarsi), la sua autostima (la sensazione di poter essere e di dover essere o meno all’altezza della sfida) e la sua autoefficacia (la convinzione di disporre o meno dei mezzi per poter prevalere).

Combattere, cioè affrontare una sfida, significa innanzitutto accettare un rischio, uscire da una “zona di comfort” ed essere anche disponibili a vivere una situazione di disagio. La “zona di comfort” è quel recinto, di cui noi stessi delimitiamo i confini, entro il quale ci muoviamo con un senso di tranquillità e di sicurezza perché contiene le nostre abitudini e i nostri riferimenti. Può essere la famiglia, può essere il tipo di lavoro che non ci dà soddisfazione ma conosciamo a menadito. La “zona di comfort” è la monotonia di una *routine*. La “zona di comfort” è dire “Ho sempre fatto così, perché non deve andare più bene?”.



Uscire dalla “zona di comfort” procura ansia ma è un fenomeno assolutamente fisiologico e niente affatto controproducente, a meno che l’ansia non tocchi aspetti patologici e allora diventa panico (e in quel caso si cade nel cosiddetto effetto *“freeze”*, una sorta di congelamento in cui non si attacca né si fugge ma si rimane come paralizzati). Un’ansia normale influisce favorevolmente sulle prestazioni, crea uno stato di vigile allerta e accentua la concentrazione. Immaginate di dover scendere una rampa di scale al buio: starete certamente più attenti a dove mettete i piedi di quanto non lo facciate in piena luce.

“Le barche – ha lasciato scritto William Shedd, uno dei più grandi teologi della chiesa presbiteriana – sono al sicuro in porto, ma non è per questo che sono state costruite”.

Il coraggio non va mai confuso con la temerarietà ed esistono indubbiamente situazioni alle quali è più saggio sottrarsi. Perché disperdere energie in battaglie che sono già perse in partenza? Stephen Covey, guru del management già citato qualche pagina addietro, nell'ultimo dei tanti libri che ha scritto ha sostenuto che oltre al *"fight"* e al *"flight"* esiste una terza alternativa: trasformare ciò che ci appare una minaccia in un'opportunità. Una soluzione definita "non violenta" che lo stesso Covey ha ammesso essere ispirata alla filosofia del Mahatma Gandhi: non andare contro ma andare incontro.

Ma che significa trasformare una minaccia in un'opportunità? Il libro di Covey (*"La 3^a alternativa. Come risolvere i problemi più difficili della vita"*, proposto nel 2013 anche nella versione italiana) suggerisce di risolvere un conflitto né con un braccio di ferro né con un compromesso ma con una sinergia che anziché limitare la scelta a due opzioni ne produca una terza migliore. Se applichiamo il tutto ai cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, dove ormai nemmeno il ciclo di vita di un'azienda o di un prodotto è prevedibile, ebbene non possiamo che concludere che è un comportamento suicida sia opporre resistenza sia far finta di niente. I cambiamenti non possono quasi mai essere combattuti né schivati, vanno cavalcati.

Già agli inizi del secolo scorso in tutto l'Occidente si iniziò a parlare di "Pericolo Giallo", alludendo al fatto che i paesi asiatici sarebbero così cresciuti da dominare e colonizzare il mondo. A fine anni Sessanta il titolo di un film di Marco Bellocchio, "La Cina è vicina", divenne un'espressione che stava a significare che quel presunto pericolo era ormai imminente. In Europa la prima Chinatown, cioè un quartiere cinese all'interno di una città, è spuntata a Liverpool ai primi dell'Ottocento. In Italia in un'area nel cuore di Milano gli insediamenti cinesi hanno cominciato a concentrarsi a partire dal 1920. Nel frattempo la Cina è diventata la seconda potenza economica mondiale, alle spalle degli Stati Uniti, e la dicitura "made in China" figura in migliaia di prodotti che entrano nelle nostre case.

La concorrenza cinese ha avuto effetti devastanti per molte attività. C'è però chi come Luxottica, l'azienda italiana che attualmente è il più grande produttore di lenti e montature per occhiali, ha intravisto nella straordinaria crescita cinese una ghiotta opportunità: a fine 2012 vi aveva già aperto 1.079 negozi. E c'è chi ha raccolto la sfida per combattere i cinesi non sul loro stesso piano ma innalzando la qualità dei suoi prodotti: cioè ha cambiato rotta. Perché il comandante di una nave dovrebbe andare a ficcarsi nel bel mezzo di una tempesta se ha l'opportunità di virare e dirigersi verso acque che sa essere più calme?

Se il mondo cambia, dobbiamo cambiare anche noi stessi. Se così come ci muoviamo non abbiamo la forza di cambiare il contesto, la situazione in cui ci troviamo, dobbiamo necessariamente cambiare noi stessi. Se non vogliamo cambiare noi stessi, valida o meno che sia la ragione che ci impedisce di farlo, dobbiamo cambiare il contesto, esattamente come fanno gli emigranti che abbandonano i luoghi nativi. In entrambi i casi si tratta di uscire dalla propria "zona di comfort".

Quella che è visualizzata qui sotto è la matrice dell'analisi SWOT, così chiamata dalle iniziali in lingua inglese dei quattro parametri che vanno esaminati: punti di forza contrapposti a punti di debolezza, opportunità contrapposte a minacce.



L'analisi SWOT è frutto di una ricerca effettuata fra il 1960 e il 1969 dall'università di Stanford, il fulcro della Silicon Valley, attraverso un questionario di 250 domande compilato da oltre mille aziende e oltre 500 mila dirigenti. L'obiettivo era quello di elaborare uno strumento di pianificazione per la gestione del cambiamento. Può essere utile per analizzare un'azienda, un prodotto, un progetto. E allo stesso modo noi stessi.

Se vi va, prendete un foglio, tracciate una linea centrale orizzontale e un'altra verticale, ricavando e definendo i quattro campi, infine cominciate a riempirli. Siate obiettivi nell'indicare i vostri punti di forza e i vostri di debolezza. Opportunità e minacce andranno segnalate alla luce della situazione che state esaminando. Se ad esempio è il lavoro, in quali settori potrebbero farsi valere le vostre competenze e le vostre attitudini? Quali posizioni offrono prospettive di carriera nell'azienda in cui già siete occupati o in qualche altra in cui puntate ad essere assunti? In quali ambiti la concorrenza è più ferrata di voi? E così via.

Il risultato finale sarà un quadro piuttosto fedele della situazione e per ciascun campo potrete elaborare delle strategie. Sviluppando i vostri punti di forza potrete più facilmente difendervi dalle minacce, riducendo le vostre debolezze si allargherà il ventaglio delle possibilità.



Fra il sapere e il saper fare corre la stessa differenza che c'è fra la teoria e la pratica. Potreste sapere perfettamente come si prepara un piatto di spaghetti alla carbonara ma una volta ai fornelli non riuscire mai ad eseguirlo in maniera da accontentare davvero il palato. Il saper fare richiede addestramento e spesso anche la guida o l'assistenza di un esperto.

Nel mondo del lavoro odierno, almeno alla pari del saper fare, conta il “saper essere”, ossia le cosiddette competenze trasversali, che certo dipendono dall'indole ma sono tutte “allenabili”. Non trinceratevi mai dietro un “Io sono fatto così, cosa ci posso fare?”.

Non sottovalutate ad esempio le competenze relazionali, la capacità di rapportarsi con gli altri, di stringere alleanze, di cooperare con gli altri. Dietro un grande risultato c'è quasi sempre un lavoro collettivo. Usain Bolt, lo sprinter giamaicano che ha demolito i record dei 100 e dei 200 metri, è l'uomo più veloce del mondo. Ma lo sarebbe mai diventato, al di là del dono di cui l'ha gratificato madre natura, senza lo staff di tecnici che lo ha seguito nella sua carriera, a partire da Glenn Mills, uno che ha portato gli atleti di cui si è occupato a vincere 71 campionati del mondo e 33 medaglie d'oro olimpiche? La famosa recente scoperta del bosone di Higgs, definito la “particella di Dio”, ha visto impegnati al Cern di Ginevra migliaia di ricercatori. Soltanto gli italiani erano 600.

Il mondo, compreso quello del lavoro, va di corsa e cambia in fretta. Il “saper essere” non è più qualcosa di statico: occorre “saper divenire”. Continuare ad apprendere e migliorarsi. Anche se siete davanti a tutti, non potete mai fermarvi: se date un'occhiata allo specchietto retrovisore noterete quanto sia piena la corsia di sorpasso. Qualunque sia la vostra posizione – fra i battistrada, nelle retrovie o in mezzo alla mischia – non staccate mai il piede dall'acceleratore.

Se dovessimo sintetizzare in una sola parola il contenuto di queste pagine, non avremmo dubbi: la parola sarebbe causatività. Sentitevi sempre causa delle situazioni che non vi soddisfano e che vi procurano disagio perché è l'unico atteggiamento mentale che possa aiutarvi a modificarle. C'è sempre un potenziale inespresso all'interno di noi ed è a quello che dobbiamo attingere. È un potenziale che per emergere e svilupparsi va alimentato

e il suo nutrimento non può essere altro che la formazione.

Formarsi per trasformarsi. Trasformarsi per essere al passo dei tempi. Anzi, se possibile, qualche passo avanti.

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

La chiave del cambiamento - Controlli o ti fai controllare dalle situazioni?

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Luglio 2017

ISBN 978-88-99127-27-5