

Verso un'economia relazionale del business

Il modello Europartners

Autore: Gaetano Fasano (g.fasano@europartnersnetwork.eu)

Ho conosciuto Olivier La Rocca e Simone Arnaldi nel 1997, quando mi sono trasferito a Roma in cerca di un lavoro che mi offrisse l'opportunità di confrontarmi con persone provenienti da culture diverse. Olivier era segretario nazionale del Movimento Studentesco per le Relazioni Internazionali, associazione giovanile parte della Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale. In poco tempo si creò una salda amicizia, un'intesa consolidata grazie all'esperienza dell'organizzazione di Romun '97, la prima simulazione del modello delle Nazioni Unite a Roma. Oggi siamo soci in Europartners, una S.r.l. di piccole dimensioni ma grandi aspetti di innovatività sia nei servizi che, soprattutto, nel modello organizzativo.

Gaetano Fasano, socio Europartners

Il contesto

*Per i tradizionalisti l'unità base della "società" è la famiglia,
per gli "hippies" è la tribù;
ma per nessuno è l'individuo.*

Valerie Solanas, SCUM Manifesto, 1967

“Che l'uomo sia un animale sociale è affermazione che nessuno ha mai posto in dubbio. Ma la socialità della natura umana, intesa come orientamento positivo verso altri esseri umani, è altra cosa. Come insegna Aristotele, l'asserto: “l'uomo nasce per vivere con gli altri” si regge su due elementi, entrambi essenziali: la propensione alla “compagnia” con i simili – il *fellow-feeling* nel senso di Adam Smith – e l'utilità che l'uomo trae dalla convivenza con altri. Il primo è un elemento che riguarda la dimensione espressiva del soggetto; il secondo elemento appartiene invece alla sfera razionale.” [...] “A me pare di poter scorgere negli sviluppi più recenti della teoria economica un interesse genuino nei confronti del paradigma relazionale centrato sull'idea di persona. Ne fanno fede i reiterati tentativi di superamento del paradigma sia individualistico sia olistico. L'insofferenza nei confronti di una ricerca economica, che non vede che tra la realtà dell'io e la realtà dell'altro, che tra individuo e società, c'è uno spazio ulteriore da esplorare che è lo spazio della relazione interpersonale come realtà terza che si aggiunge alle altre due, è in continuo aumento tra gli studiosi.” (L'economia come se la persona contasse: Verso una teoria economica relazionale - Stefano Zamagni, Working Paper n. 32 maggio 2006)

Sono in molti a sostenere che stia nascendo una nuova storia, che attraversa molte diverse discipline,



nella quale cooperazione, azione collettiva e interdipendenze complesse giocano un ruolo più importante e il mondo della competizione si riduce. Siamo di fatto entrati in quello che alcuni studiosi definiscono “economia relazionale”.

Per chiarire questo concetto è necessario fare ancora qualche premessa e prenderò a prestito nuovamente le parole di Zamagni: “E’ ormai acquisto, anche all’interno del *mainstream*, che l’ipotesi di omogeneità motivazionale di tutti gli agenti è priva di qualsiasi fondamento. (Zarri, 2006). E’ cioè acquisito che il mondo economico è popolato non solamente di soggetti asociali (che né recano danno, né desiderano portare vantaggio agli altri) ma anche di soggetti antisociali (è tale il malevolo che gode delle disgrazie altrui oppure l’invidioso che pur di arrecare danno ad altri è disposto a sostenere un costo specifico) e di soggetti pro-sociali (l’atto pro- sociale è tale non perché risulta nell’interesse pubblico, ma perché è compiuto *in vista* dell’interesse pubblico). Le indagini empiriche documentano *ad abundantiam* questa pluralità di tipi nelle nostre società. A proposito di comportamenti pro-sociali, si pensi ai consumatori, in numero sempre crescente, che scelgono di comprare i prodotti del commercio equo e solidale oppure alla finanza etica in continua espansione oppure alle imprese, anch’esse in aumento, che vanno attuando forme di *democratic stakeholding* pur non essendo a ciò tenute e pur non ricavando vantaggi specifici.”(Becchetti, Costantino, 2006).

E, infine: “La condizione che va soddisfatta è che possa affermarsi *entro* il mercato uno spazio economico formato da soggetti il cui agire sia ispirato al principio di reciprocità. L’aspetto essenziale della relazione di reciprocità è che i trasferimenti che essa genera sono indissociabili dai rapporti umani: gli oggetti delle transazioni non sono separabili da coloro che li pongono in essere, quanto a dire che nella reciprocità lo scambio cessa di essere anonimo e impersonale come invece accade con lo scambio di equivalenti.”¹

La concezione *relazionale* che ne deriva, quindi, sostiene che lo scambio e il mercato siano fondamentalmente una forma di cooperazione, nella quale l’aspetto della relazione interpersonale diviene essenziale. L’economia relazionale afferma che una visione realistica dei rapporti economici debba tenere conto del fatto che essi si basano su un interesse reciproco che anima i soggetti che vi prendono parte; in questo contesto, si parla anche di beni relazionali. La relazione considera anche le componenti emozionali e istintive di tali rapporti, dalle quali invece si astrae negli schemi di pura razionalità.

Per capire come autorevoli studiosi siano arrivati a sostenere tutto ciò è necessario inquadrare, da un punto di vista di sociologia del lavoro, il percorso dell’economia industriale fino ad oggi e, per farlo, farò riferimento a Domenico De Masi.

¹ L’economia come se la persona contasse: Verso una teoria economica relazionale - Stefano Zamagni, Working Paper n. 32 <http://www.aicon.it/file/convdoc/n.32.pdf>



“Negli ultimi decenni, l’azione congiunta del progresso scientifico e tecnologico (soprattutto informatica, nanotecnologie, biotecnologie, nuovi materiali, laser, fibre ottiche, satelliti), dello sviluppo organizzativo, della globalizzazione, dei mass media e della scolarizzazione diffusa ha prodotto, dal seno stesso della società industriale, una società nuova, che per comodità possiamo chiamare postindustriale, non più centrata sulla produzione in grandi serie di beni materiali, ma sulla produzione di beni immateriali: servizi, informazioni, simboli, valori, estetica. Mentre gli Stati Uniti erano impegnati nell’immane sforzo teorico e pratico di regolare, massimizzare, parcellizzare il lavoro esecutivo, l’Europa percorreva una strada autonoma, cercando di sfruttare le potenzialità del gruppo creativo. E puntava già sul lavoro di squadra, sulla cooperazione, sull’importanza dell’informalità e dell’estetica, sulla coltivazione di quel terreno emotivo da cui scaturiscono le grandi idee che cambiano il mondo.

In un primo tempo queste forme di organizzazione, flessibili e fragili per loro stessa natura, risultarono perdenti rispetto alla prepotente avanzata dei modelli industriali. Ma oggi che la catena di montaggio ha esaurito il suo ciclo storico, oggi che la concretezza ha bisogno di fantasia e non c’è regola senza emozione, gli esempi della vecchia Europa riemergono come patrimonio prezioso cui ispirarsi nello studio e nella pratica della creatività collettiva.

Nella società postindustriale risultano modificate le categorie essenziali del tempo e dello spazio: le prime a causa di macchine sempre più capaci di risparmiare, arricchire, stoccare e programmare il tempo; le seconde a causa di mezzi di trasporto e di comunicazione sempre più capaci di coniugare la presenza fisica con l’ubiquità, il nomadismo con la stanzialità. Oggi, la società postindustriale esalta la dimensione creativa delle attività umane privilegiando la cultura rispetto alla struttura, la produzione di idee originali rispetto alla produzione di beni in serie

Tutto ciò determina una rottura epistemologica che sposta i nostri processi conoscitivi ed esistenziali dalla semplicità alla complessità, dalla continuità alla discontinuità, dal lavoro al tempo libero e dal tempo libero all’ozio creativo, inteso come sintesi di lavoro, studio e gioco.

Di giorno in giorno emergono valori che la società industriale aveva messo in secondo piano: l’intellettualizzazione di tutte le nostre attività, la creatività, l’emotività, la soggettività, l’etica, l’estetica, la femminilizzazione, la destrutturazione del tempo e dello spazio. La qualità della vita diviene l’obiettivo principale dei Governi e la sua misura diventa un parametro preferito al Pil.”²

² http://www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/benfenati_demasi.pdf



L'origine di Europartners

La creatività è l'arte di sommare due e due ottenendo cinque.

Arthur Koestler

Nel testo “Progettare in contesti difficili” di Andrea Stroppiana, si parla di un fattore K indispensabile per dare avvio ad un progetto che veda la partecipazione di più attori. In effetti, un partenariato che si possa chiamare tale è costituito dagli individui che ne fanno parte e dalle loro conoscenze e competenze ma, a questi elementi, credo sia indispensabile aggiungere un fattore che mi piace definire A (Armonia)³. Come giustamente sostiene Stroppiana, “la pura sommatoria di individui e competenze non basta a fare un partenariato, fa semplicemente un progetto in cui si confrontano più soggetti insieme”. Cos’è, allora, questo fattore A? Direi le motivazioni intrinseche delle persone: valori, relazioni autentiche, disponibilità all’ascolto e all’apprendimento reciproco, senso di responsabilità. L’amalgama di tutti gli elementi produce creatività, sinergie, scambio di informazioni, aumento della qualità e miglioramento del know how incrociato, ma anche benefici materiali e immateriali per i singoli attori. Creare un partenariato è un processo che si compie con piccoli passi e, cosa fondamentale, che nasce prima della nascita del progetto. Il primo passo che si potrebbe compiere e che potrebbe sancire la nascita di un partenariato efficace è l’avviamento di un processo di ownership (senso di appartenenza) attorno al progetto che si sta per mettere in piedi. Tale ownership si ottiene con la concertazione, l’attivazione di processi partecipativo - relazionali, quali il Project Cycle Management⁴ o il PAPSA⁵. L’attivazione dei processi partecipativo relazionali risulta assolutamente indispensabile non tanto per la definizione di una progettazione efficace quanto per rafforzare lo spirito di gruppo.

Per lungo periodo e ancora oggi, si è ritenuto di poter fare a meno di questo fattore A. Così, il fattore che maggiormente interviene nella realizzazione di progetti e società è l’obiettivo specifico del progetto che, più o meno intenzionalmente, si confonde con meri obiettivi personali.

Una società non è un’entità inanimata ma, banalmente, è composta di persone. Dal mio punto di vista, così come un matrimonio non può avere vita lunga se si parte con l’intenzione di trovare qualcuno con cui vivere e/o avere dei figli ma ha speranza di rafforzarsi col tempo se nasce sulla base di valori comuni, sull’identità di vedute, sul desiderio di confrontarsi in maniera aperta e serena, allo stesso modo una società, che è il sodalizio di un gruppo più o meno ampio di persone, non può avere vita lunga se non parte dai medesimi requisiti: requisiti che vanno a specificare quel termine “relazioni”, come su menzionato per definire il fattore A.

³ Si distingue, quindi dal fattore K di A. Stroppiana che non individua nelle motivazioni intrinseche dei partecipanti la componente principale.

⁴ http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

⁵ http://www.irre.toscana.it/obbligo_formativo/lepri/tecniche/il_metodo_papsa.pdf



Per capirci meglio, allora, posso aggiungere che i primi incontri avuti in Europartners sono avvenuti con il semplice scopo di conoscersi personalmente e professionalmente. Oltre ai su menzionati soci, c'erano persone, professionisti, invitati da noi, a condividere un'idea di lavoro in gruppo, alla creazione di un progetto di formazione interdisciplinare che si fondasse, coerentemente, su metodologie partecipative. Sono trascorsi quasi due anni durante i quali i 6 partecipanti si sono incontrati mensilmente parlando di sé, delle proprie esperienze professionali e coinvolgendo gli altri, a turno, in esercitazioni pratiche così da comprendere maggiormente di cosa ciascuno stesse parlando.

La conoscenza reciproca è, allora, il primo passo verso la realizzazione di un progetto, la pietra angolare sulla quale appoggiare la struttura progettuale. E la conoscenza non può prescindere dall'esplicitazione dei valori comuni, che possono essere, conseguentemente, anche l'ispirazione di un codice etico⁶ di condotta che venga condiviso da chiunque, in seguito, intenda far parte della società.

I valori

*Se vogliamo cambiare qualcosa, possiamo farlo solo innalzando l'essere.
Il destino dell'uomo, di un'organizzazione, di una nazione o di un'intera civiltà,
e la sua economia, sono la proiezione del suo essere, della sua missione.
Quanto più ampia è la visione di un uomo tanto più ricca la sua realtà.*

Stefano E. D'Anna, La Scuola degli Dei

I valori di Europartners

Dell'impresa abbiamo una concezione valoriale.

Il nostro intento imprenditoriale non è solo, o particolarmente, economico ma soprattutto valoriale.

Per questo Europartners vuole proporre un nuovo modello di rapporto di consulenza. Vuole superare la frequente retorica della velocità, dell'adattamento, della trasformazione, per ribadire ciò che è veramente importante e senza il quale velocità, adattabilità, trasformazioni finiscono per essere inutili.

Questa realtà centrale non solo nel business, ma in tutte le situazioni umane, sono i legami.

Legami sociali, di affinità, culturali: sono i legami ciò che resta quando tutto intorno a noi si trasforma; sono i legami che ci offrono il sostegno, le risorse, il significato a cui ricorriamo nelle nostre attività; sono i legami che danno spessore alle nostre relazioni, rendendole qualcosa di più di un semplice rapporto strumentale e commerciale, rendendole capaci di costruire fiducia e di resistere alle sfide.

⁶ <http://www.europartnersnetwork.eu/pdf/CodiceEticoEuropartners.pdf>



Europartners vuole tradurre questo dato di esperienza in un modello di business che faccia crescere, coltivi, rafforzi i legami fra la nostra azienda e il cliente, guardando però attentamente e costantemente ai suoi legami con il contesto dove opera.

Questo contesto è certamente “l’ambiente competitivo” del nostro cliente, ma non si limita a questo.

Il suo successo non risiede soltanto nella sua capacità di “competere” con gli altri nel senso diffuso di prevaricazione, ma anche sulle reti di cooperazione che riesce a creare e, nel lungo periodo, sulla capacità di proporre un modello di business sostenibile per il suo ambito di riferimento.

Crediamo che si tratti quindi di proporre un modello aziendale innanzitutto responsabile, che è qualcosa di più che un modello aziendale “etico” e che Europartners si propone di sostenere e sviluppare con i propri servizi.

Il fatto è che persone con disposizioni virtuose, agendo in contesti istituzionali in cui le regole del gioco sono forgiate a partire dall’assunto di comportamento non auto-interessato, ossia concentrato su sé stesso, e razionale, tendono ad ottenere risultati superiori rispetto a quelli ottenuti da soggetti mossi da disposizioni egocentriche. Si pensi alle molteplici situazioni descritte dal dilemma del prigioniero. Il dilemma del prigioniero è un risultato particolare individuato nello studio delle situazioni di c.d. *interazione strategica*: si tratta di problemi di scelta in cui il risultato (in termini di costi e benefici) per un decisore non dipende solo da ciò che sceglie quel decisore, ma anche da ciò che scelgono altri. In questa circostanza, ciascuno, rendendosi conto di ciò, è interessato a prevedere ciò che faranno gli altri.

Immaginate la situazione di un gruppo di prigionieri che hanno commesso un crimine che vengono interrogati separatamente dalla polizia. Ognuno di essi, se confessa, avrà uno sconto di pena; se invece non confessa, sarà libero nel caso che anche gli altri non confessino, mentre verrà condannato alla pena intera se qualcuno degli altri confessa e quindi il crimine viene provato. Questo gioco illustra il dilemma della cooperazione per gli individui che tengano conto solo del proprio vantaggio personale. Cooperare, che in questo caso significa non confessare, procura i massimi vantaggi personali solo se tutti cooperano. Altrimenti procura svantaggi rispetto al non cooperare. Secondo la teoria economica gli individui non coopereranno mai in questa situazione; in un mondo di individui egoisti, far dipendere la propria posizione dalla cooperazione altrui è un rischio irragionevole. Ma la teoria, sottoposta a una grande quantità di verifiche sperimentali, ha ormai dimostrato che gli individui cooperano in una misura molto superiore alle previsioni. In ogni caso, quello che è interessante, è il legame degli esiti del dilemma del prigioniero ai valori degli individui. Giocato da soggetti non virtuosi, vale a dire che non condividono forti valori comuni, l’equilibrio cui essi arrivano è sempre un risultato subottimale. Giocato invece da soggetti che attribuiscono un valore intrinseco, cioè non strumentale, a quel che fanno, il medesimo gioco conduce alla soluzione ottimale. Il termine estrinseco si riferisce a motivazioni esterne alle attività, come il denaro, mentre intrinseco fa riferimento a motivazioni interne, come l’amicizia, la solidarietà o la fiducia. La cultura consumista dà grande importanza alle motivazioni estrinseche e bassa alle motivazioni intrinseche.



Si può affermare che la crisi che viviamo è, quindi, anche una crisi di fiducia? Far coincidere quel che si dice con quel che si fa, quello che potremmo definire integrità, è condizione indispensabile per recuperare la fiducia e agevolare un processo di condivisione e supporto reciproco che favorisca la crescita di un gruppo e l'affermarsi di un'azienda sul mercato. È quasi impossibile misurare la fiducia; non emerge semplicemente da una riflessione del *venditore* sul perché il *compratore* dovrebbe acquistare un prodotto o servizio. La fiducia non si ottiene dal rispettare una checklist. Adempiere a tutte le proprie responsabilità non crea fiducia. La fiducia è un sentimento, non un'esperienza razionale. Si può aver fiducia di una persona o di una organizzazione anche se le cose non vanno bene e, magari, non si ha fiducia di altri/e malgrado tutto sia andato esattamente come avrebbe dovuto. La fiducia comincia ad emergere quando si ha la sensazione che una persona o una organizzazione sia guidata da altro piuttosto che dal solo guadagno personale.

Dalla fiducia deriva un senso del valore – vero valore, non un valore misurabile quantitativamente con il denaro. Se ci si pensa, anche le banconote hanno un valore fiduciario (ossia non legato al valore del metallo) ed in effetti, valore, per definizione, è il trasferimento di fiducia. Non si può convincere qualcuno del fatto che si valga così come non lo si può convincere ad aver fiducia. È necessario guadagnarsi la fiducia comunicando e dimostrando che si condividono gli stessi valori e convinzioni. Ed è proprio questo che forma la cultura d'impresa, nonché la cultura di una società in senso lato, valori e convinzioni. Non sono certo prodotti o servizi che uniscono le persone, né la dimensione che rende forti, ma la cultura. Quando si decide di lavorare con qualcuno, non è sufficiente misurare le diverse competenze ma è indispensabile essere in grado di comprendere adeguatamente la cultura d'impresa e verificare che sia condivisa.

L'identificazione di un gruppo in alcuni valori condivisi consente di acquisire una buona reputazione, ma ciò richiede tanto tempo e molta fatica. È necessaria certo una buona comunicazione ma la reputazione si consolida solo nell'agire coerente. Se la comunicazione è il driver principale della globalizzazione e, dunque, dell'economia, la reputazione è il risultato più importante dell'agire comunicativo delle organizzazioni. Secondo il Reputation Institute, la principale società di consulenza reputazionale a livello mondiale, per reputation economy non s'intende più solo il prodotto o le sue caratteristiche che influenzano le scelte dei consumatori: le vendite e il successo di un'azienda dipendono anche e soprattutto da come le aziende si presentano e come si comportano e quindi da come i consumatori le valutano in termini di reputazione.



L'organizzazione del lavoro

*Più burocratica è un'organizzazione,
più grande è la misura in cui il lavoro inutile
tende a rimpiazzare il lavoro utile.*

Milton e Rose Friedman, *Liberi di scegliere*, 1980

L'esperienza di lavoro viene in genere associata a una percezione di pressione, coercizione, fatica, stress. Perché? Una vasta mole di ricerche sulle determinanti della soddisfazione per il lavoro fornisce molte indicazioni. Questi studi ribadiscono che i bisogni relazionali hanno una rilevanza cruciale. La qualità delle relazioni con i colleghi ha un'importanza decisiva per la soddisfazione sul lavoro. Quest'ultima aumenta con l'aumentare della percezione di fiducia tra le persone con cui si lavora e quando le relazioni con i superiori sono percepite come basate sul rispetto, la collaborazione e il sostegno. I lavori più soddisfacenti sono quelli in cui lo stile di comunicazione dei dirigenti è improntato a questi criteri e i contatti interpersonali sono più frequenti. Oltre che con la qualità delle relazioni, la soddisfazione aumenta con la percezione di controllo sul proprio lavoro, con l'opportunità di esprimere le proprie capacità e con la varietà dei compiti svolti. Anche nel lavoro contano i bisogni di autonomia e di auto-espressione. Il lavoro dovrebbe divenire più interessante, meno stressante, percepito come dotato di un senso e come mezzo per la costruzione di relazioni e contatti sociali.

Secondo Stefano Bartolini⁷ le strade da seguire per ottenere questi risultati sono 5:

1. Ridisegnare il contenuto dei processi di lavoro in modo da renderli più interessanti;
2. Aumentare il grado di discrezionalità e autonomia dei lavoratori;
3. Ridurre ciò che genera stress: pressione, controllo, incentivi;
4. Aumentare la compatibilità tra il lavoro e altre sfere della vita;
5. Migliorare l'esperienza relazionale sul lavoro.

La gente infelice lavora male. Per lavorare bene è importante sentirsi trattati bene, valorizzati nelle proprie competenze, sentire che il proprio senso di giustizia sia rispettato, che quello che si fa favorisca la crescita personale e del gruppo, che si sia degni di fiducia, e che si possa avere fiducia nelle persone con cui lavora.

⁷ Cfr. Stefano Bartolini – *Manifesto per la felicità*; Feltrinelli.



In merito a quanto appena detto, un sicuro elemento di forza di Europartners è quello di essere composto da persone con poche pressioni esterne. Già al suo sorgere, si trattava, infatti, di professionisti con alcuni anni di esperienza che avevano già attività avviate per proprio conto. Anche se non ancora consapevoli delle scelte che stavano compiendo, avevano già dentro di sé una forte motivazione a fare esattamente quello che Bartolini formalizzerà qualche anno più tardi nel suo *Manifesto*. Erano tutti alla ricerca di persone con le quali condividere un modo diverso di lavorare in cui creatività, autonomia, beni relazionali⁸, attenzione agli altri aspetti della vita, fossero la normalità di un'esperienza lavorativa in grado, conseguentemente, di rendere complessivamente la vita più felice.

L'importanza delle motivazioni intrinseche è confermata da un gran numero di ricerche che evidenziano anche l'inefficacia della sostituzione delle motivazioni da intrinseche a estrinseche. Peraltro, le ricerche mostrano anche che queste motivazioni non si sommano ma tendono a sostituirsi. Deci e Ryan, ad esempio, ritengono che il motivo per cui i compensi monetari minano le motivazioni intrinseche è che cambiano la percezione degli individui sul perché fanno qualcosa. Fare qualcosa per divertimento o per senso civico è diverso dal farlo per soldi, e le due motivazioni non possono essere sommate. Gli individui non sommano i perché delle loro azioni. Tendono a focalizzarsi su un perché prevalente nel fare le cose. Dunque organizzare le relazioni economiche sulla base di motivazioni estrinseche tende a generare un sistema di valori consumisti che riduce i beni relazionali. Il motivo del conflitto tra autonomia / autenticità e cultura del consumo è nel fatto che esse rappresentano due sistemi motivazionali differenti.

Una vasta mole di ricerche sulle determinanti della soddisfazione per il lavoro fornisce molte indicazioni per la spiegazione del paradosso della soddisfazione per il lavoro. Questi studi confermano che il livello del salario influenza positivamente il benessere sul lavoro ma indicano anche che molti altri fattori sono importanti. La lista di tali fattori costituisce una conferma del fatto che i bisogni umani fondamentali oltrepassano la sfera materiale e hanno molto a che fare con le motivazioni intrinseche. Innanzitutto questi studi ribadiscono la centralità dei bisogni relazionali: essi dimostrano, infatti, che la qualità delle relazioni con i colleghi ha un'importanza decisiva per la soddisfazione per il lavoro. La percezione della fiducia tra le persone con cui si lavora ha un impatto talmente grande sul benessere da essere stimato pari a quello del 40% del salario (Helliwell - Huang 2005). Oltre a quelli relazionali, altri fattori influenzano la soddisfazione per il lavoro: la varietà dei compiti svolti, la percezione di controllo sulla propria attività, l'opportunità di esprimere le proprie capacità.

⁸ Il concetto di beni relazionali è stato introdotto nella teoria economica per indicare la qualità dell'esperienza relazionale degli individui. I beni relazionali fanno parte di un concetto più ampio largamente utilizzato nelle scienze sociali, quello di capitale sociale. Il capitale sociale indica ogni genere di legame non economico tra gli individui e tra individui e le istituzioni.



La leadership creativa e tribale

*Un leader è inutile quando agisce contro le ingiunzioni della propria stessa coscienza,
circondato com'è da gente che nutre ogni sorta di opinioni.
Egli andrà alla deriva come una nave senz'ancora
se non si lascerà guidare e mantenere saldo dalla voce interiore.
Mohandas Gandhi, Young India, 1919/1932*

Sappiamo tutti come molti sistemi oggi siano basati sulla gerarchia, ma sappiamo anche che ormai non funziona più. Al posto di un albero perfetto, come organigramma, oggi c'è una rete. Immaginiamo una gerarchia organizzativa classica, piramidale, in cui le relazioni cadono dall'alto verso il basso e aggiungiamo delle relazioni da tutti a tutti come accade abitualmente in qualsiasi forma di comunicazione *social*, ecco che abbiamo un network, una dis-organizzazione di rete, definita eterarchia. L'eterarchia sostituisce oggi la gerarchia.

Un leader è una persona che diviene il riferimento per un gruppo di persone in un determinato ambito della vita degli individui. Il suo ruolo lo porta a guidare interi gruppi verso obiettivi sociali, professionali, aziendali, etc. con fermezza e carattere. Ma nei nuovi contesti sociali e lavorativi, destrutturati e figli della comunicazione da tutti a tutti, che accade ai leader? I leader attuali si chiedono come possono esserlo in modo diverso, infatti, nei nuovi contesti sociali, un leader crea collegamenti a volte improbabili, sperando che accada qualcosa. Per cogliere l'importanza di un tale atteggiamento basti pensare a quel che accadeva nei café tra l'ottocento e il novecento. Artisti, grandi personaggi e gente comune si confrontavano e si alimentavano l'un l'altro creando una comunicazione fluida, quasi liquida, in grado di produrre idee nuove e stimolanti. Studi effettuati⁹ hanno dimostrato che i gruppi eterogenei in cui esistono delle forti divergenze di opinioni tra membri possono lavorare in modo molto fruttuoso, addirittura superiore a quello degli altri gruppi, e risultano enormemente più creativi di gruppi omogenei, anche se composti da esperti, allorché le persone si accordino su alcuni meccanismi di discussione.

Diventa rilevante, in tale contesto, la conoscenza da parte del "leader" o coordinatore, di strumenti diversi di facilitazione dei gruppi idonei a creare contesti di dialogo e di apertura tali da favorire il raggiungimento di un accordo anche in presenza di divergenza tra i membri del gruppo¹⁰. Un leader oggi non ha più il compito di avere grandi idee, ma è una persona che, più di ogni altra, crea le condizioni, perché persone che non si conoscono abbiano l'opportunità di confrontarsi e arricchirsi vicendevolmente, generando idee nuove e progetti, a beneficio del gruppo o di singoli.

⁹ KATHLEEN M. EISENHARDT - Professore di Strategia e Organizzazioni alla Stanford University

¹⁰ Cfr. paragrafo che segue sulla progettazione partecipata



Leader tradizionale	Leader creativo
Una via	Interattivo
Attento ad avere ragione	Attento ad essere vero
Segue un manuale alla lettera	Improvvisa quando necessario
Desidera evitare di commettere errori	Ama imparare dai propri errori
affidabile	autentico
Modello dell'orchestra	Modello Jazz ensemble
Comunità in armonia	Comunità in conversazione
Vuole aver ragione	Spera di aver ragione
Aperto a feedback limitati	Aperto a critiche illimitate
Mantiene l'ordine	Prende rischi
Sistema chiuso	Sistema aperto

È interessante fare riferimento, a questo punto, a quanto contenuto nel libro di Logan, King e Fisher-Wright, che nasce dal loro lungo lavoro di ricerca e di consulenza, è l'identificazione di stadi evolutivi nello sviluppo delle organizzazioni.

Il concetto di fondo è quello del gruppo di persone con cui siamo realmente in contatto, un numero tra le 20 e le 150.

Un'organizzazione con più di 150 persone comincerà a dividersi in tribù, ma anche un'organizzazione più piccola si può dividere in tribù, quando i gruppi parlano in modo omogeneo tra loro: ecco allora la tribù degli amministrativi, la tribù dei produttivi o dei commerciali, per seguire una classica divisione.

I gruppi possono essere identificati in base a quello che dicono secondo una scala che distingue cinque



stadi evolutivi:

Il primo stadio fa riferimento a gruppi che considerano che la vita si terribile per tutti (life sucks). Per uscire da questo stadio è necessario cominciare a pensare che la vita non è negativa per tutti, che magari la propria situazione sia negativa ma altri se la passano meglio (stadio 2 – My life sucks) poi si può cominciare a lavorare sulla propria stima e realizzazione personale (stadio 3 – I am great and you are not) poi si può accedere all'orgoglio di gruppo (stadio 4 – We're great) e alla ispirazione di una causa comune (stadio 5 – Life is great).

Lo stadio 5 è lo stadio di chi lavora per una causa che supera la competizione: non ci si cura più dei competitor, ma del contributo che si può dare al mondo con la propria attività. Lo stadio 5 è lo stadio tipico di tante attività di servizio e non profit ma anche di quelle aziende che non sentono la competizione come la chiave del loro fare ma piuttosto il fatto di contribuire a realizzare qualcosa di significativo al di là dei propri risultati economici.

Anche se il prodotto o servizio di un'organizzazione non è tale da cambiare il mondo, la sfida è quella di fare del lavoro un'esperienza di realizzazione personale che va al di là del risultato economico, per il piacere di lavorare bene e di valorizzare le relazioni; è così probabile che si stia sperimentando una dimensione tipica dello stadio 5: *il lavoro come modo per realizzarci pienamente.*

Diventare il leader di un gruppo e non solo di se stessi diventa allora la sfida per chi voglia guidare organizzazioni e non solo se stesso.

Per far questo Logan considera cruciale lavorare su alcuni punti:

- Sulla cultura e sui valori dell'impresa. Non come documenti vuoti per riempire siti web e presentazioni aziendali ma come regole del gioco su cui il leader in prima persona si gioca la sua credibilità e la sua reputazione: non valori imposti, i valori del leader, ma valori in cui il gruppo si riconosce e chiede al leader di garantire e salvaguardare.
- Sulle relazioni. Non duali, uno a uno ma triadi in cui il leader attiva e coordina le connessioni tra i membri del gruppo, o tra i membri e l'esterno, clienti, fornitori. La triade permette di condividere integrare e allineare. Un leader che sviluppa relazioni duali sarà maggiormente in controllo della singola relazione e delle persone con cui viene in contatto ma sarà incapace di liberare le proprie risorse per le cose importanti e le eccezioni.



La progettazione partecipata

La ragione per cui molta gente non raggiunge mai i propri obiettivi è che questi non vengono definiti, e nemmeno considerati seriamente come credibili o raggiungibili. I vincitori possono dirti dove stanno andando, cosa progettano di fare lungo il percorso, e chi dividerà l'avventura con loro.

Denis Waitley

Si è parlato di senso di ownership diffusa come presupposto rilevante per la creazione di un progetto. Per arrivare a questo è necessario utilizzare strumenti di progettazione partecipativo relazionali. Per di più, in Europartners si è appreso dal funzionamento della rete, l'importanza di creare un nuovo rapporto fra aggregazione collettiva e delocalizzazione. Non c'è bisogno di essere tutti nello stesso luogo per esprimere contemporaneamente la propria opinione. Si può partecipare attraverso modi diversi che mostrano sfumature che vanno dal comunicare all'essere virtualmente presenti. La logica e i linguaggi della rete insegnano ad auto-organizzarsi, a costruire e condividere l'informazione, a rappresentare le proprie istanze e opinioni in un contesto di comune condivisione. Certo è che per progettare e condividere in maniera partecipata è indispensabile gestire i processi comunicativi. Europartners ha scelto di facilitarli.

La facilitazione è l'insieme delle azioni che consentono a un gruppo di realizzare e, con ciò, gestire il processo decisionale in sede assembleare (dalla riunione ordinaria di un'ora, all'assemblea annuale di più giorni), anche virtuale. In altri termini la facilitazione coincide con le forme della comunicazione che un gruppo attua quando s'incontra. Anche nel gruppo più elementare si praticano forme di facilitazione (ovviamente in modo informale e del tutto inconsapevole), per esempio darsi il turno nella parola e la tendenza a non interrompere chi parla; il disporsi nello spazio in cerchio o in altri modi - che si presume possano appunto facilitare un certo tipo di comunicazione -; prendere appunti per se stessi e/o per il gruppo; verificare tramite delle domande la propria e l'altrui comprensione di quanto detto; produrre delle idee e valutarle prima di assumere una decisione; ecc.)¹¹.

La facilitazione formale è di norma associata ai processi decisionali orientati al consenso, processi che, essendo altamente partecipativi, richiedono una speciale cura per realizzare la partecipazione efficace. La qualità della facilitazione influisce in maniera determinante sulla qualità del processo decisionale e dunque sulla qualità delle decisioni.

Per funzionare bene la facilitazione non può essere imposta, bensì deve essere richiesta dal gruppo ed esplicitamente accettata da tutti i suoi membri (ci vuole il consenso per impiegare efficacemente un

¹¹ Tratto da "IL METODO DEL CONSENSO - Un contributo alla comprensione e alla gestione dei processi decisionali partecipativi." di Roberto Tecchio



certo metodo di lavoro e la relativa facilitazione). Pertanto la facilitazione è un intervento che va sempre chiaramente presentato (e compreso) nelle sue regole e funzioni.

Nel caso delle metodologie scelte da Europartners, chi facilita è focalizzato sui bisogni del gruppo: lui/lei aiuta il gruppo a trovare le soluzioni ai suoi problemi senza forzare il gruppo verso soluzioni che (chi facilita) riterrebbe più valide.

Le metodologie che Europartners utilizza sono diffuse, fin dai primi anni '90, a livello internazionale. Tra queste, GOPP¹², Metaplan¹³ e ToP¹⁴ sono quelle maggiormente utilizzate e richieste dalla Commissione europea in ambito di progettazione e gestione di progetti e programmi in partenariato.

La creatività

Non tutto è possibile, ma molto si può fare.

Molto più di quanto crediamo.

Hubert Jaoui – Siamo tutti creativi

La creatività è una caratteristica umana presente in ogni persona. Nonostante ciascuno nasca con questa capacità, più o meno manifesta, nel corso della vita tende a scemare se non si esercita con una certa continuità.

Nelle organizzazioni è sempre più indispensabile usare la capacità di innovare per fronteggiare ed anticipare il cambiamento. In questo senso la creatività aiuta a risolvere in modo nuovo i problemi che si presentano. Questo fatto non è più un'esclusiva di coloro che sono deputati all'innovazione da uno specifico ruolo professionale in quanto la necessità di innovare e di agire creativamente appartiene a tutti i livelli organizzativi.

Nell'esperienza di Teresa M. Amabile, ricercatrice della Foundation for Creative Education di Buffalo, la creatività ha come scopo quello di permettere a ogni persona di:

- diventare consapevole della ricchezza del proprio potenziale creativo e di quello degli altri, e, di conseguenza, di percepire i blocchi che lo frenano e appropriarsi degli strumenti per superarli;
- di liberare i freni individuali e sociali che bloccano la comunicazione e l'innovazione;
- di appropriarsi di mezzi personali e collettivi per potere utilizzare in modo dialettico ed efficace le risorse della ragione e dell'immaginazione.

¹² Acronimo: Goal Oriented Project Plan – cfr.

<http://db.formez.it/GuideUtili.nsf/aaf905fb45aa1f36c1256dab00364d94/a31f3d13f24d0349c12570bc0036d103?OpenDocument>

¹³ Cfr. <http://www.metaplan.com/>

¹⁴ Metodologia di clusterizzazione sviluppata al Massachusetts Institute Of Technology



Tramite l'approccio creativo i partner lavorano per sviluppare e soprattutto fare coabitare in modo armonioso le proprie risorse mentali e comportamentali.

La creatività nella soluzione di problemi, più che di una singola tecnica, è frutto dell'applicazione di un metodo di lavoro a più tappe. Spesso davanti ad un problema la reazione spontanea è di impegnarsi immediatamente alla ricerca della soluzione. Tuttavia capita che si trovino delle soluzioni che poi si rivelano inadeguate. Il più delle volte il problema nasce dal fatto che i sintomi, percepiti in una situazione problematica, 'non sono il problema', ma solamente una sua manifestazione. Così la soluzione trovata va ad eliminare il sintomo, ma non riesce a penetrare la radice del problema. Per andare in profondità il lavoro dovrà necessariamente partire da un punto antecedente alla ricerca della soluzione e farà in modo che la soluzione individuata non rimanga nel limbo dei desideri, trasformandosi in vera innovazione. Quindi la creatività riveste un'importanza fondamentale per le organizzazioni in quanto si trasforma in innovazione: non può esserci innovazione senza creatività.

Ogni creatore, ogni inventore, ogni innovatore segue un percorso chiaramente delineato ed applica inconsciamente o consciamente delle "regole del gioco"¹⁵. In effetti segue il movimento dialettico del pensiero, dal disordine all'ordine ricostruito, dalla destrutturazione all'emersione di forme nuove, dal magico (meraviglioso ed impossibile), al creativo (originale e realizzabile).

Metodologie consolidate a livello internazionale che si utilizzano in Europartners sono PAPSA¹⁶, Café World¹⁷ e OST¹⁸.

I leader possono avere un'influenza rilevante sulla creatività delle persone. Bisogna dare alle persone una grande autonomia riguardo i mezzi e non inevitabilmente riguardo le finalità. Occorre essere estremamente liberi quanto al processo e gli obiettivi da raggiungere che devono, naturalmente, corrispondere alla strategia dell'impresa. Un mezzo per incoraggiare e sostenere lo sforzo creativo da parte dei leader consiste nell'essere esemplari, cioè nel fungere da modelli per i propri collaboratori attraverso il proprio comportamento.

Oltre all'incoraggiamento portato dai leader, la creatività è fortemente favorita quando è l'organizzazione intera a sostenerla. Un'organizzazione che incoraggi e faciliti gli scambi, la messa in comune delle informazioni, la gestione della conoscenza e delle competenze, è molto propizia per lo sviluppo della Creatività.

¹⁵ Il motto di Leonardo era "ostinato rigore".

¹⁶ Acronimo: Percezione, Analisi, Produzione, Selezione e Applicazione. Cfr. <http://www.gimca.net/metodo.html>

¹⁷ <http://www.theworldcafe.com>

¹⁸ Acronimo: Open Space Technology – cfr. <http://www.openspaceworld.com/>



Le competenze di intelligenza emotiva

*Spesso la gente non ha le emozioni chiare,
altro che le idee.*

Diego De Silva, Non avevo capito niente

Per completare è necessario parlare dell'intelligenza emotiva. Si tratta di un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. La competenza emotiva è "l'insieme di abilità pratiche (skills) necessarie per l'autoefficacia (self-efficacy) dell'individuo nelle transazioni sociali che suscitano emozioni (emotion-eliciting social transactions)". La competenza emotiva presuppone la presenza di conoscenza delle proprie e altrui emozioni e dell'abilità di comportamento intesa come la capacità di gestire e regolare le proprie emozioni per affrontare le diverse situazioni che si propongono. Attraverso questi elementi, l'individuo è in grado di intraprendere relazioni positive con gli altri e di favorire comportamenti socializzanti. Sviluppare competenze emotive significa favorire scambi comunicativi, capacità di problem-solving e stimolare il pensiero costruttivo. Il successo lavorativo, nelle relazioni e più in generale la felicità nella vita dipendono, quindi, dal c.d. QE¹⁹ (Quoziente Emotivo). Per avere un alto QE è necessario possedere 4 competenze emotive: competenza personale, competenza sociale, empatia e abilità sociali.

COMPETENZA PERSONALE²⁰

Determina il modo in cui controlliamo noi stessi ed è fatta da ...

Consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti. Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti.

Consapevolezza di sé che comporta:

Conoscenza dei propri stati interiori, preferenze, risorse e intuizioni.

Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità.

Autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi.

Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità.

Coscienziosità: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione. Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento.

Padronanza di sé che comporta:

Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee,

¹⁹ Il Quoziente Emotivo - Per valutare e gestire le emozioni nel lavoro e in ogni altra situazione
T.M. Carabin

²⁰ Adattata da: *Le competenze di intelligenza emotiva*. Tratto da Goleman D., "Lavorare con intelligenza emotiva", pagg. 42, 43.



approcci e informazioni nuovi.

Spinta alla realizzazione: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza. Impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione.

Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni.

Motivazione che comporta: tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi;

Ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi.

COMPETENZA SOCIALE

Determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri ed è fatta da ...

Comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri.

Assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze dell'utente. Promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità.

Integrazione della diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo.

EMPATIA

Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui ed è fatta da ...

Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.

Influenza: impiego di tattiche di persuasione efficienti.

Comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti.

Leadership: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone.

Catalisi del cambiamento: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento.

Gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo.

Costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni utili.

Collaborazione e cooperazione: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni.

ABILITÀ SOCIALI

Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri ed è fatta dalla capacità di ... *Lavoro in team* per creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.



Webgrafia e Bibliografia essenziale

L'economia come se la persona contasse: Verso una teoria economica relazionale. *Stefano Zamagni* - Working Paper n. 32 <http://www.aiccon.it/file/convdoc/n.32.pdf>

Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico. *Andrea Stroppiana* – Franco Angeli

Manifesto per la felicità. Come passare dalla società del ben-avere a quella del ben-essere. *Stefano Bartolini Feltrinelli*.

Il metodo del consenso. Un contributo alla comprensione e alla gestione dei processi decisionali partecipativi. *Roberto Tecchio*

Il Quoziente Emotivo. Per valutare e gestire le emozioni nel lavoro e in ogni altra situazione *T.M. Carabin*

Lavorare con intelligenza emotiva. *Daniel Goleman* - BUR Biblioteca Univ. Rizzoli
Business e creatività. *Hubert Jaoui* – Macro edizioni

La creatività. Istruzioni per l'uso. *Hubert Jaoui* – Franco Angeli

Tribal leadership. *Dave Logan, John King, Halee Fischer-Wright* – Harper Collins Publishers

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. *Simon Sinek*

http://www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/benfenati_demasi.pdf

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

http://www.irre.toscana.it/obbligo_formativo/lepri/tecniche/il_metodo_papsa.pdf

<http://www.europartnersnetwork.eu/pdf/CodiceEticoEuropartners.pdf>

