

Mario Maresca, Paolo Palazzo

La Mappa e la Via

Come generare relazioni che cambiano le organizzazioni: una guida operativa



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Mario Maresca, Paolo Palazzo

La Mappa e la Via

Come generare relazioni che cambiano
le organizzazioni: una guida operativa

 **FrancoAngeli**

TOOLS

I dialoghi presenti in questo libro sono realmente avvenuti o ricostruiti da situazioni reali gestite dagli autori. Nomi, organizzazioni e circostanze cui si fa riferimento sono stati opportunamente modificati per rispettare la privacy e confermare riservatezza e confidenzialità.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione. Il potere nascosto delle relazioni a cura di <i>Luca Giustiniano</i>	pag. 11
Introduzione. Quando un'organizzazione dà il meglio di sé	» 15
Parte prima Le basi da cui partire	
1. Le frontiere delle relazioni personali e sociali	» 23
1.1. Nelle pieghe della complessità	» 23
1.2. Adattarsi o scomparire	» 27
1.2.1. Il contesto	» 27
1.2.2. Una lettura evolutiva	» 29
1.2.3. Perché c'è bisogno di comportamenti adattivi?	» 30
1.2.4. Evoluzione e Mindset	» 32
2. Tutto è relazione	» 35
2.1. Le relazioni in principio, nel mezzo e alla fine	» 35
2.2. Le relazioni, da strumento a obiettivo	» 39
2.3. I nomi delle relazioni	» 42

Parte seconda Gli strumenti

3. Mettersi in viaggio: la Mappa e la bussola	pag. 51
3.1. Working Relationships® Map	» 51
3.2. La “Piacevolezza”, fluidificante e collante delle relazioni	» 55
3.2.1. Piacevolezza, felicità, significato	» 56
3.2.2. Piacevolezza e positività	» 57
3.2.3. La piacevolezza, in pratica	» 59
3.3. “Attivazione” dell’energia: engagement, motivazione, produttività	» 60
3.3.1. Cosa ci demotiva?	» 62
3.3.2. Cosa ci motiva?	» 62
3.4. Una leadership al servizio delle relazioni	» 63
3.5. Dinamiche tipiche di evoluzione nella Working Relationships® Map	» 65
3.6. Una storia per ogni quadrante	» 67
3.7. Creare la propria Working Relationships® Map	» 72
4. Né solo, né ingenuo, né innocuo.	
Come la dinamica dei sistemi può salvarci la vita	» 77
4.1. Io-Me-Altri-Mondo	» 77
4.2. Sull’utilità del Pensiero Sistemico	» 80
4.3. Disegnare i Sistemi	» 83
4.4. Descrivere i comportamenti nel Pensiero Sistemico	» 85
4.5. L’effetto non è adesso, ovvero “Il invitato opaco”	» 88
4.6. “Vedo e prevedo”, ossia gli Archetipi Sistemici	» 89
5. Troppo veloce, veloce il giusto. Euristiche e bias	» 105
5.1. Perché usiamo scorciatoie di pensiero	» 106
5.2. Le euristiche: scorciatoie funzionali	» 109
5.3. La razionalità violata: i bias	» 110
5.4. Se abbiamo un cervello, abbiamo qualche bias	» 113
5.4.1. Tutto conferma quello che già so	» 114
5.4.2. Ma se cambio, perdo qualcosa!	» 115
5.4.3. Ciò che mi ha colpito detta legge	» 116

5.4.4. Noi buoni, voi cattivi	pag. 117
5.5. Dribblare i bias, al servizio delle relazioni	» 119
5.6. Il Modello Working Relationships® PARSS	» 122
6. Percepire, reagire, dare un nome.	
L'alfabetizzazione emozionale e i suoi esiti	» 125
6.1. Alla ricerca della pietra filosofale: parlare di emozioni	» 126
6.2. Contagio ed empatia	» 128
6.3. Emozioni e Sentimenti	» 130
6.4. Un repertorio per le emozioni	» 132
6.5. Gli strumenti di gestione delle emozioni	» 136
7. L'azienda e la managerialità nell'incertezza	» 141
7.1. Per una leadership connotata, coerente, ecologica	» 142
7.2. Non solo manager	» 143
7.3. Performance e significato	» 146
7.4. La leadership "squilibrata"	» 147
7.5. Costruire e gestire team in un contesto "mutante"	» 150
7.5.1. La rivoluzione sregolata	» 151
7.5.2. Destinatari e soprattutto attori	» 152
7.5.3. Restituire la responsabilità	» 152
7.5.4. Amica incertezza	» 153
7.5.5. Cavalcare la tigre	» 153
7.5.6. Sfide e supporto, non facili sicurezze	» 154
7.5.7. Nuovo contesto, nuovi valori?	» 154
7.5.8. Chi ha paura del conflitto produttivo?	» 155
7.5.9. Puntare sull'intelligenza collettiva	» 155
7.5.10. Apprendere continuamente, e per prototipi	» 156
Conclusioni. Un "arrivo" che in realtà è un (nuovo) punto di partenza	» 159
Bibliografia	» 165
Ringraziamenti	» 171

L'incontro di due personalità è come il contatto di due sostanze chimiche: se c'è una reazione, entrambe si trasformano.

Carl Gustav Jung

Non dobbiamo permettere a nessuno di allontanarsi dalla nostra presenza, senza sentirsi migliore e più felice.

Madre Teresa

Prefazione.

Il potere nascosto delle relazioni

a cura di *Luca Giustiniano*

L'Enciclopedia Treccani definisce la misantropia come “*avversione verso la società, che si manifesta nella ricerca della solitudine e nel rifiuto scontroso di ogni forma di socialità*”. La stessa definisce la paura come uno “*stato emotivo consistente in un senso di insicurezza, di smarrimento e di ansia di fronte a un pericolo reale o immaginario o dinanzi a cosa o a fatto che sia o si creda dannoso*”¹.

Cosa c'entrino la misantropia e la paura con questo gustosissimo testo elaborato da Mario Maresca e Paolo Palazzo, però, lo scopriremo alla fine di questa Prefazione.

Partiamo da quel quotidiano *straordinario* che tutti vorremmo diventasse passato remoto al più presto: la pandemia da Covid-19. Una parentesi virale che ha trasformato – e sta ancora trasformando – il modo in cui gli esseri umani si relazionano tra loro, sia in ambito familiare che in quello professionale. La pandemia ci ha fatto ri-scoprire vulnerabili, mettendo alla prova tutte le nostre capacità di resilienza, anche quelle che non credevamo di avere (Giustiniano, Cantoni, 2018; Giustiniano 2020a; Giustiniano *et al.*, 2020). In tale scenario, il caleidoscopio delle personalità umane mostra forse il suo peggio: da coloro che rivendicano un “essere misantropi prima che diventasse *mainstream*” a coloro che – sebbene di età adulta, anche professionale – per non soffrire queste mutate condizioni sociali, si nascondono dietro un enorme cuscino immaginario – come un bimbo impaurito alla visione di un film horror – sperando che l'incubo pandemico collettivo finisca presto. Un approccio più equilibrato alla crisi può essere la chiave per la resilienza, da vedersi come prova della tenuta del proprio impianto emotivo e relazionale, come pure della capacità di mettersi in gioco e apprendere.

¹ www.treccani.it/enciclopedia/.

A prescindere dalla contingenza Covid-19, i singoli e le organizzazioni si trovano a operare in contesti non solo sempre più incerti ma anche sempre più ambigui. Contesti così destrutturati richiedono un cambio radicale di paradigma, che passi dalle scelte obbligate (trade-off, “o... o...”) alla tolleranza della persistenza di forze paradossalmente contrastanti (“sia... sia...”; cfr. Smith, Lewis, Tushman, 2016), in cui occorre essere al tempo stesso adattivi e proattivi, abbracciando una leadership che salvaguardi l’esistente e si proietti verso il futuro (Giustiniano, 2020b), in grado di superare la retorica, per trasformarsi in qualcosa di percepito come concreto da coloro che da tali leader sono guidati (Rego *et al.*, 2020). Tutto questo in un contesto fluido che disegna e ridisegna incessantemente i nostri network relazionali (Giustiniano, D’Alise, 2015) e che attiva nuove connessioni dirette abilitate dalle nuove tecnologie; al tempo stesso, tuttavia, il tanto digitale può logorare al tempo alcune relazioni preesistenti, soprattutto se basate sull’interazione diretta e sullo scambio di conoscenza tacita. Tutto ciò può far emergere un quotidiano in cui non ci si riconosce più, con la tecnologia che allo stesso tempo apre nuove finestre sul mondo e occulta le relazioni dirette (quante volte, ove possibile, avete bussato a una porta fisica invece di mandare un messaggio negli ultimi mesi?). Sentirsi insieme ma separatamente, essere simultaneamente (tecnologicamente) più vicini e (personalmente) più lontani; è questo il nuovo normale? Questo testo ci aiuta anche a porci queste domande e a cercarne le risposte.

La Mappa, la Via, gli strumenti di navigazione illustrati in questo testo, sono tratti fondanti di questa necessaria resilienza, quantomai contemporanea. Essi si ancorano alla tesi di fondo che la cura delle relazioni esprima una condizione necessaria, per quanto necessariamente non sufficiente, allo sviluppo sostenibile delle organizzazioni, laddove per sostenibilità si ha da intendersi non solo la sopravvivenza delle stesse ma anche il loro adattamento alle sfide contingenti. In tal senso, come sottolineano gli autori, le *working relationships* vanno intese con riferimento non solo ai loci in cui si sviluppano ma anche alla loro *funzionalità*, ossia l’efficacia della loro azione. Non è un caso che la “Mappa” proposta poggi su due costrutti non retorici: *piacevolezza e attivazione*, da intendersi come elementi inevitabilmente complementari nello sviluppo delle *working relationships*.

Forte dell’esperienza degli autori nel proprio lavoro di coach e formatori, il testo, però, non si limita a offrire una Mappa per orientarsi ma fornisce una rosa dei venti, che si sostanzia nell’invito a “mettersi in cammino”. Un invito che poggia sulla riflessione concettuale e sull’esplorazione di storie ed esempi concreti, aperto al pensiero critico e compatibile con le contraddizioni della moderna pratica del management, chiamata sempre più spesso a non rinnegare i paradossi delle sfide a cui è esposta ma al contrario ad affrontarli con consapevolezza, nella prospettiva della “navigazione” tra le apparenti contraddizioni (Cunha, Putnam, 2019; Schneider, Bullinger, Brandl, 2020). Tale navigazione, suggeriscono gli autori, si attiva attraver-

so la costruzione e il mantenimento di relazioni “di valore”. Le relazioni, tuttavia, non possono essere imposte, ma occorre facilitarne la genesi e coltivarne lo sviluppo; non a caso gli autori identificano tre pilastri di imprescindibile consapevolezza: la dinamica dei sistemi, i bias, le emozioni. Queste sono le traiettorie che il lettore – a prescindere che sia un manager affermato, un professionista della formazione o dello sviluppo personale, o un semplice curioso – incontrerà sulla “Via” indicata dal testo. Questo è il “potere nascosto” delle relazioni che il libro svelerà, tornando all’inizio di questa prefazione, ai più misantropi (o presunti tali) o a i più impauriti (quelli ancorati con forza al proprio cuscino immaginario), nonché ovviamente a tutti coloro che, con maggiore equilibrio e coraggio, stanno affrontando questi non facili “tempi pandemici”.

Luca Giustiniano

Ordinario di Organizzazione Aziendale

*Direttore del Center for Leadership,
Innovation and Organisation (CLIO)*

Luiss Guido Carli

Dicembre, 2020

Riferimenti bibliografici

- Cunha M.P., Putnam L.L., “Paradox theory and the paradox of success”, in *Strategic Organization*, 17(1), pp. 95-106, 2019.
- Giustiniano L., Cantoni F., “Between Sponge and Titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization”, in P. Boccardelli, M.C. Annosi, F. Brunetta, M. Magnusson, *Learning and Innovation in Hybrid Organizations*, Palgrave Macmillan, 2018, pp. 167-190.
- Giustiniano L., D’Alise C., “Networks, clusters, and small worlds: are they related?”, in *Journal of Organization Design*, 4(2), pp. 48-53, 2015.
- Giustiniano L., Clegg S.R., Cunha M.P., Rego A., *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience*, Edward Elgar Publishing, 2018.
- Giustiniano L., “Foreword: Is resilience resilient enough?”, in R. Pinheiro, M.L. Frigotto, M. Young, *Towards Resilient Organizations and Societies: A Cross-Sectoral and Multi-Disciplinary Perspective*, Palgrave Macmillan (forthcoming), 2020a.
- Giustiniano L., “La leadership di chi è capace di mettersi in gioco”, in *Il Sole 24 Ore*, 08/05/2020 (2020b).
- Giustiniano L., Cunha M.P., Simpson A.V., Rego A., Clegg S., “Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from Covid-19”, in *Management and Organization Review*, 1-5, 2020.

- Rego A., Cavazotte F., Cunha M.P.E., Valverde C., Meyer M., Giustiniano L., “Gritty leaders promoting employees’ thriving at work”, in *Journal of Management*, 0149206320904765, 2020.
- Schneider A., Bullinger B., Brandl J., “Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions”, in *Organization Studies*, 0170840620926825, 2020.
- Smith W.K., Lewis M.W., Tushman M.L., “‘Both/and’ leadership”, in *Harvard Business Review*, 94(5), pp. 62-70, 2016.

Introduzione.

Quando un'organizzazione dà il meglio di sé

Chiunque lavori con altre persone, lo fa con una certezza, almeno una, di fondo: sa perfettamente quale possa essere il valore intrinseco che viene ricompreso all'interno di una relazione professionale che possa dirsi "buona". Un valore, questo, che incide in maniera indipendente dal contributo offerto alla produttività aziendale e, in una prospettiva più allargata, al business.

"*Se questi muri potessero parlare...*" recita l'adagio popolare. Ebbene, i corridoi delle aziende potrebbero raccontare tanto, non solo quelli chilometrici di realtà grandi e complesse, ma anche quelli più contenuti di piccole e medie imprese. Storie infinite di relazioni professionali e personali¹ scarse, senza valore aggiunto. Addirittura, spesso bellicose, con litigi che covano tra ceneri mal sopite, ambienti malsani che sono proliferati a grande velocità.

Più volte, in conversazioni estemporanee, Amministratori Delegati, CEO o Country Manager di grandi organizzazioni hanno ammesso con noi:

Tutti noi che ricopriamo queste posizioni sappiamo benissimo che, se i nostri lavoratori stanno bene, producono di più, con più costanza e miglior qualità. D'altronde, a noi vengono richiesti risultati di business sempre più stringenti e competitivi. E questo, non si sa bene perché, è come se ci rendesse un po' sbadati verso le "nostre" persone. È un controsenso, perché molti di noi sembrano aver dimenticato la "gavetta" fatta, con tutto quello che ha significato. Forse, quei molti di noi, proprio per il tipo di gavetta vissuta, alla fine hanno preferito dimenticare...

Le persone che hanno pronunciato queste parole, condivisibili o meno, hanno manifestato la capacità di tirar fuori un problema, e lo sforzo onesto di valutarne una possibile causa. Al di là di emettere giudizi semplicistici,

¹ È necessario precisare che, benché i suggerimenti e gli strumenti che proporremo per le relazioni professionali possano essere a pieno titolo (ri-)utilizzati anche nelle "generiche" relazioni personali, questo testo si concentra sulle prime.

l'affondo è stato molto interessante. Soprattutto, perché ben si sposa con altre conversazioni con Direttori Risorse Umane. Spesso, i nostri colloqui hanno avuto un filo conduttore, che potremmo sintetizzare così:

Noi Direttori HR lo sappiamo che se i nostri lavoratori stanno bene, tutta l'azienda sta bene, e i risultati di business arrivano. È solo che la maggior parte di chi siede al nostro livello, se non può dimostrare, numeri alla mano, al "Big Boss" che il business viene aiutato dallo star bene in azienda, deve far scivolare da parte questo concetto di benessere, in un certo senso banalizzandolo. Quindi, anche se vorremmo spingerlo fortemente come merita, anche se vogliamo dargli una dignità a sé stante, troppo spesso non diamo seguito, e non ci autorizziamo nemmeno a farlo.

Ovviamente, queste parole vanno prese con tutta la flessibilità di cui siamo capaci. A onor del vero, all'interno di molte delle organizzazioni in cui abbiamo lavorato, abbiamo potuto vedere e toccare con mano l'esistenza di un clima ideato per essere eccellente, con benefit (non economici) ben accettati e una contestuale floridità nel business.

Nella nostra pratica di coach e trainer, moltissime delle iniziative di sviluppo di relazioni efficaci che abbiamo personalmente proposto e supervisionato hanno prodotto risultati giudicati come egregi. Tuttavia, se solo volgiamo lo sguardo e l'attenzione verso alcuni dati oggettivi, numerici, relativi ai tassi di "affetto verso la propria organizzazione", al livello di engagement e alla salute fisico-mentale correlabile ad ambienti di lavoro malsani sotto l'aspetto umano, appare evidente come ci sia ancora molto lavoro, e altrettanta strada, da fare. Il bello è che, peraltro, questi dati ci restituiscono prove del persistere di un certo "scoramento trasversale", che cioè finisce per affliggere tutti i differenti livelli organizzativi².

È nelle nostre relazioni quotidiane che, in un clima sempre più offuscato dalla facile offesa e da una fin troppo facile propensione all'accusa, l'inasprirsi dei toni, il ribollire di tensioni e animosità vanno di pari passo col subdolo diffondersi della tendenza ad attribuire sempre a qualcun altro, o più genericamente a fattori esterni, la causa dei propri malumori, fallimenti, sventure o sofferenze, facendone il bersaglio di colere, passeggero o persistenti³.

Così scrive Nicoletta Gosio nel suo *Nemici miei*, e non potremmo essere più d'accordo. Perché il principio di base resta lo stesso, innegabile: se le relazioni funzionano, l'essere umano progredisce e fiorisce. Alimenta la fiducia in se stesso e negli altri. Amplifica la sua voglia di fare. In un contesto competitivo e complesso come quello delle organizzazioni e del lavoro, l'arte di creare e mantenere un network di relazioni di spessore, umanamente soddisfacenti,

² Si tratta di un punto peraltro toccato e approfondito anche all'interno di M. Maresca, *Aziende terribili e come migliorarle*, FrancoAngeli, 2020.

³ N. Gosio, *Nemici miei. La pervasiva rabbia quotidiana*, Einaudi, 2020.

aiuta a viverlo meglio e offre maggiori possibilità di trovare soluzioni onorevoli per renderlo meno ostile.

Per prendere decisioni che creano ambienti lavorativi a valore aggiunto, che generino innovazione e profitto sostenibile, serve un approccio integrato tra diverse soluzioni⁴. Le organizzazioni dovrebbero far di tutto per creare un clima che favorisca modalità di interazione adeguate, caratterizzate da fiducia, rispetto delle competenze altrui, capacità di vedere il valore positivo nel confronto costruttivo e nel conflitto, purché serva a crescere. La qualità delle relazioni ne è la base. Un'organizzazione dà il meglio di sé quando crea e mantiene relazioni prolifiche, emotivamente e razionalmente bilanciate, "ragionate".

Come emblema, prendiamo il caso gestito da uno di noi (Paolo), e parliamo di Luca: dirigente in un'azienda IT, stava per assumere una posizione di maggior responsabilità nell'area Operations che veniva riorganizzata. Nel primo incontro del percorso di coaching, insieme al suo responsabile, Giovanni, sono emersi temi come:

Luca, hai fatto molto bene sinora, sai come affrontare questioni complicate, ma adesso la sfida è diversa. Dovrai far lavorare insieme i quattro team manager della tua nuova area che vengono da esperienze diverse, modificare i loro ambiti di responsabilità. Finora hai potuto affrontare le questioni una per volta, adesso non è chiaro come ci arriverai, devi imparare modi nuovi, e soprattutto, questa volta, tieni presente che da solo non potrai portare a casa il risultato atteso; hai bisogno di crescere nella tua relazione con le persone che riporteranno a te.

Una volta rimasti soli, Paolo gli ha chiesto: "Che ne pensi? Per te è un momento importante, l'azienda si fida di te e vuole risultati. In concreto, su cosa vuoi lavorare?". È rimasto pensieroso per qualche secondo, poi ha risposto:

"Sì, ho capito che devo percorrere sentieri nuovi; prima avevo una presa più diretta sulle questioni concrete, adesso è diverso. Abbiamo due temi. Da una parte devo essere capace di gestire una situazione nuova, posso far conto solo sulla mia esperienza. Dall'altra, penso che avrò qualche problema con Francesca: è molto in gamba, ma non mi è facile relazionarmi con lei; va per conto suo, è suscettibile. Come ha detto Giovanni, devo imparare un nuovo modo di gestire le persone, da solo non ce la posso fare."

"Molto bene Luca" gli ha risposto Paolo "da cosa vuoi cominciare?"

"Dalla relazione con Francesca: se questa migliorasse, sarebbe tutto più facile."

È molto probabile che, per il futuro che ci aspetta, si avrà bisogno di poter contare ancora di più su relazioni che funzionano, che alimentano chi le inverte, che generano valore per la situazione e l'ambiente in cui avvengono.

⁴ L.A. Hill, G. Brandeau, E. Truelove, K. Lineback, *Il genio collettivo. La cultura e la pratica dell'innovazione*, FrancoAngeli, 2019.

Già i ritmi frenetici dell'economia capitalistica in cui siamo inseriti sarebbero bastati; in più, la pandemia sperimentata ha fatto risuonare più acutamente un campanello d'allarme che non ha età, portando l'attenzione sulla sempre più pressante necessità di evolverci e di cambiare regole.

Da qui lo scopo di questo libro: indirizzare lo sguardo, prove alla mano, verso un nuovo mondo di relazioni organizzative, che funzionano e che portano benessere.

Dato che *“Nessun uomo è un'isola”*, come scriveva il poeta inglese John Donne, a maggior ragione oggi la nostra squadra è, potenzialmente, tutto il mondo. Ecco perché introdurremo il concetto di Working Relationships®, il modello da noi creato proprio sulla base della nostra esperienza sul campo. È il modo in cui vogliamo contribuire a innescare circoli virtuosi nelle organizzazioni, incentrati su *“relazioni che funzionano”*, a beneficio di tutto il sistema, ma anche su *“relazioni sul lavoro”*, perché queste, in qualche modo, hanno dei connotati particolari (di cui parleremo in questo volume) rispetto a quelle intese in senso general-generico.

La tesi centrale di questo libro è che le *“buone”* relazioni sono ciò che va creato e coltivato per prosperare; non ne siamo tutti consapevoli, e soprattutto non siamo sempre in grado di farle realmente evolvere.

Il libro si compone di due parti, nella prima descriveremo il contesto e il rationale della tesi di fondo. Nella seconda daremo strumenti e metodi per costruire e mantenere relazioni che funzionano, attraverso un fil rouge che si articola su tre cardini:

- *Sistema*. Tutti viviamo immersi in una logica sistemica: ciò che pensiamo e facciamo influenza molto, e molti. Anche se in perfetta buona fede, nessuno può considerarsi *“innocuo e ingenuo”*, perché vive in interdipendenza con qualcun altro. Se non si è in grado di prevedere come si dipana e come decorre questa interdipendenza, si rischia di esserne sorpresi, alimentando il pensiero *“ingenuo”*, vittimistico forse, di chi dice *“non lo sapevo...”* Pensare e agire coerentemente, in modo evoluto, aumenta i nostri gradi di libertà, ci aiuta a orientarci nella dinamica di azioni e reazioni, cause ed effetti, che si muove incessantemente in tutte le direzioni della rete sociale in cui siamo.
- *Bias*. *“Non vediamo le cose per come sono; le vediamo per come siamo noi”*, diceva Anais Nin. Nessuno è immune dai bias, che danno vita a certezze basate su dati precari e, come un pessimo pilota automatico, rischiano di far deragliare le relazioni che intratteniamo. Capire come pensiamo può metterci in condizione di riconoscere, affrontare, ridurre l'impatto, se non demolire, quelle fallacie del pensiero che ci forzano a vivere in maniera obbligata, spesso non funzionale, e che concorrono a reiterare comportamenti dannosi, per noi e per gli altri.
- *Emozioni*. Oltre ad alzare la guardia rispetto ai bias, tutti possono aumentare la propria alfabetizzazione emozionale, il saper dare un nome alle

emozioni, riconoscendole e sapendole gestire, in se stessi e negli altri. “A volte le parole non bastano, e allora servono i colori, le forme, le note e le emozioni”, scrive Alessandro Baricco. Passo dopo passo, il percorso indicato dalla Mappa che questo libro rappresenta consente di raggiungere un livello successivo e superiore.

Lavoreremo su queste tre direttrici attraverso la narrazione di nostri casi professionali e riflessioni con addetti ai lavori, a beneficio di chiunque operi in una organizzazione, sia che essi rivestano ruoli manageriali sia funzioni di staff, professionisti dello sviluppo (coach, trainer ecc.), ma anche persone che abbiano interesse a sviluppare capacità relazionali.

Faremo questa strada in vostra compagnia nelle pagine che seguono, in un viaggio per tappe (altro non ci si poteva attendere da un volume intitolato *La Mappa e la Via*, non credete?) che ha due obiettivi.

- *Primo*: descrivere il contesto attuale, sempre più caratterizzato da velocità e incertezza, e sviscerare il disagio organizzativo, analizzandone le cause.
- *Secondo*: scoprire nuovi modi di operare, nuovi percorsi emotivi, nuovi pensieri, nuove consapevolezze. Il tutto per non rischiare di ricadere negli stessi errori, per il bene nostro e di tutti quanti. Lavoreremo quindi su relazioni e complessità, su sistemi e bias, su emozioni e consapevolezza. Tracciando il solco e le coordinate per un punto d'arrivo, seppur provvisorio, per tirare fuori il meglio dell'azienda, creando e mantenendo ambienti sociali veramente positivi.

Allora allacciate le cinture, buona lettura e buon viaggio!

gli Autori