

Pino De Sario

Il potere della negatività

Gruppi, lavoro, relazioni:
il metodo per trasformare
conflitti e malessere e potenziare
il benessere organizzativo



FrancoAngeli

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 home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Pino De Sario

Il potere della negatività

Gruppi, lavoro, relazioni:
il metodo per trasformare
conflitti e malessere e potenziare
il benessere organizzativo

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Per contattare l'autore: pinodesario@gmail.com
per informazioni: www.pinodesario.it

Molti disegni sono dell'autore.
Si ringrazia Alessandro Biagioli per aver predisposto le immagini del volume.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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.

*Al mio papà, che mi ha
insegnato il bene
della moderazione e dell'onestà*

Indice

Introduzione	pag.	11
 Parte I - Un nuovo concetto già evidente nella realtà		
1. La negatività è frequente, è di ognuno, è diffusa	»	21
1.1. I banchi innati del cervello, la negatività funzionale	»	24
1.1.1. Un primitivo allarme intrinseco e automatico	»	25
1.1.2. Una lotta interna tra due cervelli	»	27
1.1.3. L'amigdala sintonizzata su stimoli negativi	»	29
1.1.4. Le negatività prodotte dai difetti del cervello (galleria)	»	32
1.2. Piccinerie e limiti personali, la negatività disposizionale	»	35
1.2.1. Ogni temperamento ha forze e debolezze	»	36
1.2.2. L'attaccamento, l'impronta che ci s-colpisce	»	37
1.2.3. Risposte disordinate prodotte da traumi pregressi	»	39
1.2.4. La dinamica di gruppo, un campo di forze contrapposte	»	41
1.2.5. Le negatività prodotte da persona e gruppo (galleria)	»	46
1.3. I contesti che ci peggiorano, la negatività situazionale	»	49
1.3.1. Marce le mele ma anche il cesto	»	49
1.3.2. Le situazioni come forza negativa	»	51
1.3.3. I non-luoghi e i non-metodi che disumanizzano	»	52
1.3.4. Le negatività prodotte dalle situazioni (galleria)	»	53
1.4. Perché la chiamiamo negatività, tratti e definizioni	»	57
1.4.1. Il potenziale della negatività, una "risorsa seconda"	»	59
1.4.2. Tre forme di negatività	»	61
1.4.3. La banalità del negativo e la fragilità del positivo	»	62

2. I “negativi similari”: le domande per capire...	pag.	66
2.1. Siamo davvero un po' tutti negativi?	»	66
2.1.1. Negativi similari, ovvero? Non è troppo uniforme?	»	66
2.1.2. Ma non ci sono persone più negative di altre, da emarginare?	»	67
2.2. I fattori di contagio sono del singolo o del contesto?	»	68
2.3. La negatività è innata o appresa?	»	70
2.3.1. Ma non è che le emozioni sono contro la ragione, è così?	»	71
2.3.2. Come si fa ad aggregare in un solo concetto tante cose?	»	72
2.4. Cosa attiva e cosa motiva la negatività, non dovremmo già essere tutti persone evolute?	»	73
2.4.1. Ammettere la negatività vuole dire arrendersi?	»	74
2.5. I danni dell'ottimismo fisso e senza freni	»	76
2.5.1. Ottimismo forzato, perché non c'è un'educazione al negativo?	»	76
2.5.2. Come può essere la bussola che non segna sempre nord?	»	78
2.5.3. L'unica via è esprimere la negatività quando ce l'abbiamo?	»	79
2.5.4. Nell'ottimismo fisso il germe del negativo	»	80
2.6. Ma alla fine della fiera, la positività prevale, o no?	»	81

Parte II - Un metodo innovativo al lavoro

3. Tre cose buone da fare	»	85
3.1. Accogliere la negatività	»	85
3.1.1. Accogliere è ascoltare	»	88
3.1.2. Accogliere è permettere	»	89
3.1.3. Accogliere è avviare un'indagine pratica	»	92
3.2. Contenere la negatività	»	95
3.2.1. Contenere è dare una direzione all'indagine	»	98
3.2.2. Contenere è stare sui fatti	»	100
3.2.3. Contenere è fronteggiare una negatività per volta	»	103
3.3. Trasformare la negatività in nuovi accordi e azioni	»	109
3.3.1. Trasformare è saper integrare	»	110
3.3.2. Trasformare è saper unire: cervelli, persone e azioni	»	114
3.3.3. Trasformare è mettere radici pratiche e operative	»	124

4. Il Metodo Antinegatività	pag.	134
4.1. Una nuova competenza: la “capacità negativa”	»	134
4.1.1. Una competenza strategica da aggiungere	»	137
4.2. Metodo Antinegatività, coordinate	»	140
4.3. Dispositivo: esplorare, sostare, agire	»	143
4.3.1. Il funzionamento	»	148
4.3.2. Le pratiche	»	150
4.4. Tecniche e allenamento: un manualetto	»	151
4.4.1. Le tecniche essenziali da applicare	»	151
4.4.2. Allenamento e autoformazione	»	158

Parte III - Le applicazioni concrete del “man”

5. Un lievito per tutti: strumenti per trasformare la negatività	»	179
5.1. Gestire la negatività in riunione	»	181
5.2. Nel gruppo il “patto di capacità negativa”	»	184
5.3. L’incontro di rimotivazione, il “circle time”	»	186
5.4. Il capo deve dotarsi	»	189
5.5. Guidare i collaboratori, i tre pedali per la “nuova guida”	»	192
5.6. Se la negatività è media e alta, le due scale di negatività	»	195
5.7. Gestire sé, tenere a bada il proprio negativo, strumenti	»	201
5.8. La Facilitazione delle Risorse umane: spunti per l’organizzazione resiliente	»	206
5.9. Allenamento finale degli strumenti del MAN	»	216
Bibliografia	»	217

Introduzione

Le emozioni ben dirette e ben dispiegate passionano essere un sistema di appoggio senza il quale l'intero edificio della ragione non può operare a dovere.

Antonio Damasio, 2000

Se fosse uno spot suonerebbe così: “La negatività col capo e tra colleghi? Ora sai cosa farne!” Seguirebbero le istruzioni, tra cui quella che quando ero bambino era assai in voga “si può prendere anche in tram”. E via con certezze, ricette, sicurezze di affidabilità del prodotto. Come fanno gli spot, che ci propinano solo gli aspetti mozzafiato di ogni nuova merce. Questo libro, *punto uno*, non intende vendere niente a nessuno. Apre le sue considerazioni su un tema tabù, la negatività, che negli ultimi anni è salita di intensità in ogni contesto (società, lavoro, scuola, coppia, ecc.), che richiama effervescenze filosofiche e morali, che prende nomi ordinari – “male”, “indifferenza”, “conflittualità”, “stress” – e altri più forbiti e di nicchia, quali “mobbing”, “bullismo”, “burnout”, “condotte controproduttive”, “comportamento disfunzionale”. E dentro a questo tema-tabù il libro prova a riscrivere conoscenza e strumenti aprendo ad una nuova cornice, cambiando il solco abituale. **Non è tanto e solo l'altro il negativo di turno¹, bensì a rotazione, siamo un po' tutti negativi**, un po' tutti stronzi, un po' tutti a disagio, incompetenti e vulnerabili.

La “tesi aurea” di questo libro, *punto due*, pone infatti sul banco degli imputati non un solo soggetto, che sia tecnicamente forte o debole non fa differenza, bensì una trinità di origini che corrono in contemporanea. La prima, che siamo difettosi di fabbrica (negatività funzionale). La seconda, che siamo limitati e inclini a piccinerie personali (negatività disposizionale). La terza, che siamo anche sospinti nel negativo dai contesti, da gerarchie e massificazione (negatività situazionale). Risultato appunto, **tutti a**

1. Si sono scritti in materia decine di libri sul capo “stronzo” o il collaboratore difficile, per perorare fatuamente la trita cultura del capro espiatorio, della serie, il problema sei tu e io non c'entro nulla. Alcuni titoli: “Come calmare i clienti irritati”; “Come gestire le persone difficili”; “Il metodo antistronzi”; “Lavorare con persone difficili”; “Odio la gente: come liberarti dagli idioti in ufficio”; “101 modi per liberarti dagli stronzi”.

turno siamo negativi, “negativi similari”, perché dentro ad una morsa “omeodinamica”, sballottati simultaneamente dall’essere sia umani, sia persone, sia ruoli².

Ebbene, la famiglia evolutiva è la stessa, mammiferi ultrasociali, con un corredo genetico importante e complicato, ricco e difettoso (siamo umani). Ognuno poi indelebilmente forte e debole, fatto a sua maniera (siamo persone). Nel palcoscenico delle dinamiche pubbliche sociali, dove il gioco delle parti è spesso strano e non intelligente (qui si inscenano ruoli, attori e dinamiche). Ognuno con i difetti che portiamo di origine neurobiologica e i suoi meccanismi automatici e irrazionali. Ognuno a sua maniera, come ha appreso dalla sua vita, in forma più aggressiva o più passiva. Ognuno che sul lavoro, esibirà negatività tipiche dall’alto – i capi – o altresì, negatività veraci dal basso – i dipendenti –, secondo posizioni, ruoli e copioni già scritti.

La negatività è florida inoltre, nella pur ipotetica bontà infusa individuale, quando a contatto con la negatività e col comportamento dissonante altrui, è dura per tutti incollarsi alla parte di campo positivo, evitando di reagire, rincarare la dose, barricarsi, giudicare³. La negatività inoltre, non si commiata, grazie al brulicare dei soliti ottimisti, della parola buona sempre e comunque, del “dai reagiamo!”, che secondo me montano altra negatività, per via che sono fuori contatto, superficiali, distratti, bloccati nel medesimo comportamento, tendenzialmente presuntuosi, supponenti; quegli ottimisti provetti diventano come automi insensibili alle altrui paturnie, vere o fasulle che siano.

Ho detto che questo libro, *punto tre*, non è uno spot, bensì un trattato teorico-pratico, sottolineo teorico-e-pratico, che **intende supportare adulti, persone, capi, collaboratori** nel difficile compito di convivenza lavorativa e sociale, nel bel mezzo poi di una crisi economica cruenta e poco annunciata, che ne amplifica i riflessi. Qui formulo delle teorie e delinea degli strumenti pratici in una forma di indagine aperta, non tanto come catalogo chiuso, perché la ricerca vada avanti e perché il tema-tabù è davvero complesso e intricato. Però intanto rompiamo il ghiaccio, iniziando a dire che la negatività è una forma di comportamento come tanti altri, che è possibile contenere e trasformare, che è una dimensione ricca di risorsa e vitalità e che la positività non è la panacea, visto che spesso si limita a omologare e ad appiattire. Abbiamo inoltre compreso bene, che la positività è spes-

2. Edgar Morin, sociologo francese, afferma che l’umanità emerge da una pluralità e da un incastro di trinità individuo-società-specie e a seguire cervello-cultura-mente e ancora, ragione-affettività-pulsione.

3. Tutte risposte inevitabili e anche più o meno sane, dettate dal proprio senso di sopravvivenza, ma che in condizioni di diseducazione e analfabetismo emotivo-relazionale in cui tutti ci barcameniamo, assumono quasi sempre connotati deformi e poco concilianti.

so asfittica, di facciata, troppo ideale e idealizzata, una forma che schiaccia persone e contesti. Il libro non chiude quindi nulla, semmai apre, alla negatività come forma fisiologica e ciclica – è una costante umana – alla quale conviene tutti educarsi, per recuperare nei gruppi di lavoro e nei contesti un’atmosfera affettiva umanizzata, “derobottizzata”.

La negatività, un nuovo concetto già evidente nella realtà

La negatività, *punto quattro*, è un termine riassuntivo e intenzionalmente generico da me scelto per rappresentare la frequenza, la diffusione e la quantità di condotte problematiche, critiche, oppositive, disregolate, disfattiste, fuorvianti che ogni giorno si presentano in ogni palcoscenico della vita. **Per negatività intendo infatti una massa stabile e frequente di episodi, eventi e agiti nella più piena ordinarietà**, ancor prima di scomodare negatività più eclatanti e di “picco” quali bullismo, mobbing, burnout, devianza, di cui cinque anni fa, quando iniziai ad occuparmene, io stesso li andavo annoverando nel costrutto di “negatività”. In questo libro mi correggo e sostengo che **la negatività è in primis un campo di forze che include alla sua base: problemi, conflitti, malessere ed errori**. Bullismo, mobbing e burnout sono sì fenomeni negativi, ma di una scala più alta e specifica.

Ho scelto la gergalità più popolare proprio per fare breccia nel corredo culturale dominante, per cui o si bolla l’episodio negativo attribuendolo tutto all’altro, “effetto capro espiatorio”, oppure ricorrendo ai superesperti, per un nuovo “effetto capo dottrina”. Credo invece che, proprio perché i fenomeni negativi piccoli e grandi sono così diffusi e frequenti, i gruppi e i contesti debbano e possano attrezzarsi con strumenti semplici, in una maniera forse un po’ più rudimentale, ma anche più autonoma e informale. Poi, per carità, un esperto⁴ non può che essere un valore aggiunto, specialmente nel suo ruolo di “terzo” tra le parti, è mia convinzione che riesca a fare quello che gli attori invischiati non si sognano di fare, facendo guadagnare tempo e denaro al committente.

Sono fiducioso che in quest’epoca grama e critica, si possa alzare il livello dell’*education* diffusa, trasversale, per incrementare nelle organizzazioni non tanto un formato di eccellenza un po’ astratta, formale, colpevolmente spettacolare e asettica, bensì scampoli di “esperienza ottimale”, che scaturisce da individui e gruppi che imparano dai propri sbagli, dal proprio malessere e dai propri scontri. Per farlo ci vuole però metodo e strumenti.

4. Si vedano in bibliografia i miei lavori sulla “facilitazione esperta”, in particolare quelli del 2005, 2006 e 2010.

Non si può senza di questi. Ecco, la gestione della negatività che qui presento, rientra a pieno titolo nelle forme di *nudge*, ovvero, di “spinta leggera”, spingere cioè all’apertura verso un soggetto umano, un individuo (che non è un robot o un frigorifero), un collega nel ruolo che egli riveste. Ridurre la negatività è una responsabilità della società, ma anche un impegno (interessato) da parte di ognuno.

A tutti ci serve più “capacità negativa” (l’empatia non basta)

L’empatia è la comprensione dell’altro, buona virtù sociale, sempre più evocata a destra e a sinistra. Ma di fronte a problemi, conflitti, malessere ed errori, non si può solo comprendere, sarebbe una risposta falsa, o bene che va, fortemente inadeguata. Occorre a mio parere, *punto cinque*, fronteggiare la negatività con altri metodi, di cui l’empatia rischia di non essere adatta. Ecco allora la **“capacità negativa”, quella capacità strategica del saper accogliere, contenere e trasformare problemi in soluzione, conflitti in negoziazione, malessere in crescita personale, errori in nuove abilità**. Anziché, eludere, sentenziare, rincarare. Una “capacità negativa” che abbina forme di apertura ma anche di chiusura, come indirizzi entrambi validi e indispensabili, da modulare a mo’ di termostato, nella leva di caldo e freddo, in base a episodi e situazioni.

Il focus centrale è **non bloccare la tensione negativa, bensì indagarla, canalizzarla, abbinando alla sinfonia di pensieri ed emozioni distruttivi una sceneggiatura che solo il linguaggio ci può dare**. A patto che sia un linguaggio competente, dialettico e dialogico, accogliente, radicato nei fatti, che stia attento a non fomentare la negatività che già c’è, ma che sappia smorzarla col comportamento e non con i fin troppo facili appelli teorici⁵. Dopo aver esplorato l’episodio negativo, svolgendolo in modo dialettico e relazionale, il ritorno all’azione è fondamentale, per chiudere una sequenza composta da “relazione-emozione-azione”. Rispettivamente per: non perdere le opportunità che offre la negatività; permettere (e non soffocare) l’espressione di irritazioni e malessere; provare a gestire una situazione critica e drammatica; uscirne valorizzando persone e saperi, con nuove risorse, nuove possibilità.

5. “Su, vi voglio vedere sereni!”; “Da domani siamo una squadra compatta, va bene!!!”; “Qui da noi si deve lavorare insieme!”; “Troppe paturnie, torniamo alle cose serie”.

Il Metodo Antinegatività: un nuovo attrezzo per ogni situazione

Da giovane ho dato il mio contributo al positivismo, ovvero a quella visione delle cose solo buona, del “mondo giusto”, tutta rivolta alla positività, ero un paladino, transitato tra le sirene della controcultura e della “new age”, non capivo persone e situazioni intricate e difficili, la negatività per me non esisteva. Dopo tanti anni la mia visione è ben diversa, restano tuttavia le ritrosie personali, quello che in questo libro professo, ci credo, ma non sempre riesco a metterlo in pratica nelle mie vicende di tutti i giorni. Ho capito però dell’importanza del lavoro su di me, che non sempre è tutto una battaglia con morti e feriti, posso cercare atmosfere più morbide, meno rigide e polarizzate, un po’ più calde, posso fare patti dentro e fuori di me.

Qui, *punto sei*, è l’elogio al lettore che prende in mano questo libro, non è un libro per sistemare in quattro e quattr’otto il tema-tabù della propria e altrui negatività, bensì **per ricostruire gradualmente e progressivamente una vicenda che riguarda ognuno di noi, nel rapporto con la propria “notte”⁶**. Prima la prendiamo in mano e meglio ci troviamo, proprio poi nel lavoro può diventare centrale, vista l’enormità di tempo che lì ci passiamo e l’enormità di amarezze che disinvoltamente ingoiamo. Tenere in conto i fattori negativi vuol dire dare **più credito alla reale voglia di aumentare i fattori positivi**, che di solito sono imballati nei primi, come dentro trappole chiuse, o relegati dietro muri impermeabili. **Occorre con coraggio sviluppare la contiguità tra negativo e positivo** – anche “negativoe-positivo” – mettendo nel conto l’alternanza di giorno e notte, due dimensioni polari che girano una dopo l’altra, senza soluzione di continuità, due forze entrambe compresenti dentro di noi e dentro ogni contesto.

Contiguità vuol dire necessariamente ambiguità, ambivalenza. La chiamo dualità, due fattori compresenti, che per la loro stessa reciproca esistenza, si calibrano e si moderano. Una condizione omeostatica che oscilla tra il buon funzionamento e il cattivo funzionamento, tra uno yin e uno yang, uno nella forma del positivo e del piacere, l’altro nella forma del negativo e dell’impasse e della rognà. Per un Metodo che aggiunga complementarità e non più disgiunzione, per un approccio culturale che metta insieme, unica, produzione e partecipazione, lavoro e persone, economia e capacità di senso.

6. Alcune ricerche ci dicono che se riviviamo tutti gli avvenimenti di una vita, per esempio sei giorni li passiamo a tagliarci le unghie, sette mesi a fare sesso, solo quattordici minuti sono di gioia.

Questo libro è un “lievito” per ogni gruppo di lavoro

Per concludere, il Metodo Antinegatività (MAN), di cui il testo che segue ne rappresenta come un prontuario passo dopo passo, è uno strumento sociale e organizzativo, per enti e realtà che hanno compreso che per forza **devono avere cura delle persone, delle loro intelligenze, ammettendo errori e criticità**, per chiedere a tutti di sentirsi partecipi di un progetto, non solo difensori di un posto di lavoro. Lo scoraggiamento e la riduzione di fiducia nel volgere della crisi economica possono aumentare i fenomeni oppositivi e negativi. Da qui **la necessità di attrezzarsi con nuovi metodi da aggregare alle Risorse umane, ai dirigenti, ai coordinatori di gruppi**.

Sono dell'idea, più che sperimentata nei miei interventi, che la negatività faccia molto paura e la si rigetti molto per ignoranza, non sapendo che è invece il **“nervo” più vivo di ogni nuovo sapere**. Per un modo davvero migliore di lavorare in squadra, quello che oggi si chiama “intelligenza collettiva”. Per aumentare la capacità di comprendere un problema complesso e di scambiare le informazioni che contano con gli altri membri del gruppo, per recepire e decodificare le informazioni che arrivano dall'esterno, per essere pronti a reagire all'imprevisto, mettere elasticità e tolleranza nell'affrontare altre personalità, la forza di accogliere e contenere irrazionalità e pulsioni, l'efficacia e l'efficienza da perseguire nell'organizzazione del lavoro, autocriticarsi, perdonare.

Il MAN ha come fulcro centrale il dispositivo della Capacità negativa, azionabile con una sequenza composta da tre fasi – **esplorare, sostare e agire** –, strumento valido e adeguato per ogni colloquio, riunione, situazione. Fanno parte inoltre del MAN altri strumenti, rispettivamente: la “tripletta” per gestire la negatività **in riunione**; il “patto di capacità negativa” **per il gruppo**; il “circle-time” in caso di negatività e **demotivazione**. Quindi, strumenti ad hoc **per il capo**, che per primo “deve dotarsi”; egli può **guidare i collaboratori**, con i “tre pedali” – apprezzamento, suggerimento, critica costruttiva – per una nuova guida delle persone. Poi, uno strumento assolutamente nuovo, le “due scale di negatività”, **nel caso che la negatività dovesse alzarsi**, e da bassa (la maggior parte degli episodi) possa diventare media e alta. Infine strumenti **per gestire sé**, curare il proprio negativo; la “facilitazione delle Risorse umane”, con molti spunti operativi per l'**organizzazione resiliente**, che tiene botta e si rilancia.

Chiude una scheda di allenamento finale degli strumenti del MAN, per i lettori che intendono usare questo libro per pratiche vere e proprie, per una loro autoformazione costante. Il passo concreto dopo la lettura di questo libro sarà la vera grande avventura! Un'avventura in chiaroscuro, **molto negativopositiva**.

Ringraziamenti

In questi ultimi cinque anni mi hanno letteralmente acceso gli studi di alcuni autori importanti, che qui mi sento di ringraziare per le loro opere: Daniel Siegel, Jerome Liss, Edgar Morin, Antonio Damasio, Louis Cozolino, Daniel Kahneman, Giacomo Rizzolatti, Daniel Stern, Christophe André, James Reason, Jonah Lehrer, Gerald Edelman, Joseph Ledoux. Questo libro riprende molti dei loro spunti illuminanti.

dr. Pino De Sario

Parte I

Un nuovo concetto
già evidente nella realtà