

Le virtù benefiche dell'apprezzamento

di Marco Ghetti

E' inutile che gli dica bravo, tanto lo sa già...

Meglio non dirle che è stata brava perché potrebbe farsi aspettative...

Sai, non vorrei che poi si sedesse sugli allori...

Parole che capita di ascoltare, oppure, più spesso, parole di dialogo interno del manager.

Cosa vogliono dire queste frasi? Che c'è una difficoltà, una certa resistenza, specie nel mondo organizzativo, a dare apprezzamento personale del lavoro, delle qualità positive dei collaboratori. E questo si manifesta soprattutto nel ruolo che più di ogni altro dovrebbe generare apprezzamento, i capi.

In anni di coaching e di lavoro insieme ai manager, mi sono fatto la convinzione che questa resistenza abbia origini complesse e riconducibili ad aspetti diversi tra loro. Da un lato vi è certamente la nostra cultura, che spesso si fonde e confonde nelle cosiddette culture aziendali, una malintesa idea di crescita, di self-improvement continuo, ritiene che ciò che davvero serve è rilevare gli errori, le aree di miglioramento, le debolezze. I punti di forza sono ritenuti scontati, noti, anzi cose quasi da evitare per non cadere nel compiacimento. Questo schema, se ci pensate, è collaudatissimo e inizia molto presto tra i banchi di scuola.

Un'altra ragione di resistenza al dire bravo attiene invece alla relazione, anzi alla psicologia della relazione. Dire bravo, con sincerità e presenza, ad un'altra persona, in fondo, è un piccolo gesto d'amore. Perché è gratuito, è riconoscente, fa sentire apprezzati. Questo gesto, per quanto piccolo, proprio perché d'amore, può far paura a chi deve farlo; paura di "perdere" qualcosa. Forse perdere potere nella relazione (pensiamo alla relazione capo collaboratore) o forse perdere controllo, o forse paura di avvicinarsi troppo all'altro. Magari non ce ne rendiamo conto, ma controlliamo la relazione con la distanza, gerarchica o emotiva, o cercando di perpetuare dipendenza nell'altro, o peggio ancora, insicurezza. È il nostro io che si preoccupa, che sente nell'apprezzamento dato all'altro una piccola minaccia. Meglio non rischiare e starsene ben abbottonati. A riprova di questo, spesso si osservano manager che sono prodighi di apprezzamenti per chi non rappresenta ai loro occhi una minaccia o peggio per i leccapiedi, mentre sono aridi di riconoscimento verso le persone che temono possano insidiarli a causa della loro bravura.

Perché invece, pur consapevoli di queste possibili cause di resistenza, dobbiamo ritenere l'apprezzamento un gesto importante della leadership. Per quattro motivi almeno.

Primo, ricevere apprezzamento consente alla persona di conoscere le sue basi solide, cioè quelle su cui costruire valore ed ulteriore sviluppo.

Secondo, l'apprezzamento inietta fiducia nei propri mezzi e quindi genera apertura alle sfide. In altri termini è indispensabile affinché le persone si apprezzino, sovvertendo l'abitudine radicata a criticarsi e sottovalutarsi. Quelli che si sottovalutano sempre hanno ricevuto poco apprezzamento.

Terzo, ricevere apprezzamento, quando meritato, rende più pronti e ricettivi ad accettare costruttivamente le critiche. Chi riceve solo feed-back negativi finirà per deprimersi o adottare atteggiamenti difensivi.



Quarto, l'apprezzamento infine è anche un conduttore di motivazione. Sentirsi apprezzati nel proprio ambiente di lavoro genera nelle persone senso di fiducia e appartenenza, da cui derivano l'impegno sugli obiettivi e la voglia di giocare in squadra.

E infine, da non buttare via, non costa una lira.

Marco Ghetti
Docente EMBA e coach