
LE CHIAVI DEL DIALOGO GERARCHICO
I TRE CONTRATTI**

*Madeleine Laugeri**
Traduzione di Simona Trapani

La grandezza di un mestiere
è forse, in primo luogo, quella di unire
tra loro gli uomini: esiste un solo vero lusso,
ed è quello delle relazioni umane.

A. De Saint-Exupéry

Riassunto

In questo capitolo presenteremo il Metodo dei Tre contratti e daremo una definizione e una descrizione di ognuno dei contratti.

Il metodo deriva da una sintesi tra la TOB (Teoria Organizzativa di Berne) e la teoria del Cambiamento Emergente per produrre un iter originale, complementare agli altri approcci e compatibile con essi: consente semplicemente un dialogo contrattuale e rituale sugli scambi umani, il cui obiettivo è di scegliere precisamente, tra la moltitudine di modelli di management, quello più appropriato alla situazione dell'azienda in un'ottica del "qui e ora".

Questa scelta non avviene solo sulla base di una valutazione,

* Madeleine Laugeri, consulente/coach nelle organizzazioni, TSTA-O EATA-ITAA, esperta in PNL, specialista nella formazione e intervento nelle Relazioni Umane. Vive in Svizzera dove ha fondato il Centro LTCO nel 1994. È docente presso la Scuola del cambiamento emergente HES-SO (Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale) e al Goethe Management Institute dell'università di Francoforte.

** Il capitolo qui tradotto, con il permesso dell'autrice e dell'editore, è il capitolo terzo del testo *Les clés du dialogue hiérarchique*, pubblicato da InterEditions (Dunod) nel 2015. La numerazione delle figure utilizzate all'interno è adattata dalla redazione al capitolo tradotto. Le note citate nel testo sono raggruppate in fondo al capitolo.

da parte del leader, del livello di competenza o di integrazione dell'impiegato – come per Hersey e Blanchard – ma attraverso una consultazione sistematica tra i due attori principali del sistema, secondo la teoria del Cambiamento Emergente: il leader e il suo team. Ciò avviene grazie a uno degli strumenti chiave dell'AT: il contratto.

Abstract

THE KEYS TO THE HIERARCHICAL DIALOG. THE THREE CONTRACTS
We will present, in this chapter, the Three-Contract Method, and we will give a definition and a description of each of the Contracts. The method derives from a synthesis between the TOB (Berne organizational theory) and the theory of Emerging Change producing an original iter, complementary to other approaches and compatible with them: it simply allows a contractual and ritual dialogue on human exchanges. The objective is to choose precisely, among the multitude of management models, the one most appropriate to the situation of the company with a view to the “here and now”.

This choice is not only based on an assessment by the leader of the level of competence or integration of the employee – as for Hersey and Blanchard – but through a systematic consultation between the two main actors of the system, according to the theory of Emerging Change: the leader and his team. This happens thanks to one of the key tools of TA: the Contract.

L'equilibrio del dialogo organizzativo tra il Cambiamento Pianificato e il Cambiamento Emergente si basa su tre spazi di natura diversa e complementare:

- il dialogo di Visione o “contratto di visione”
- il dialogo di Missione o “contratto di missione”
- il dialogo di Cooperazione o “contratto di cooperazione”

I due partner sono il leader e il suo team. Il leader si occupa del contratto di visione e del contratto di missione, parte A. Il team

è responsabile del contratto di cooperazione e del contratto di missione, parte B.

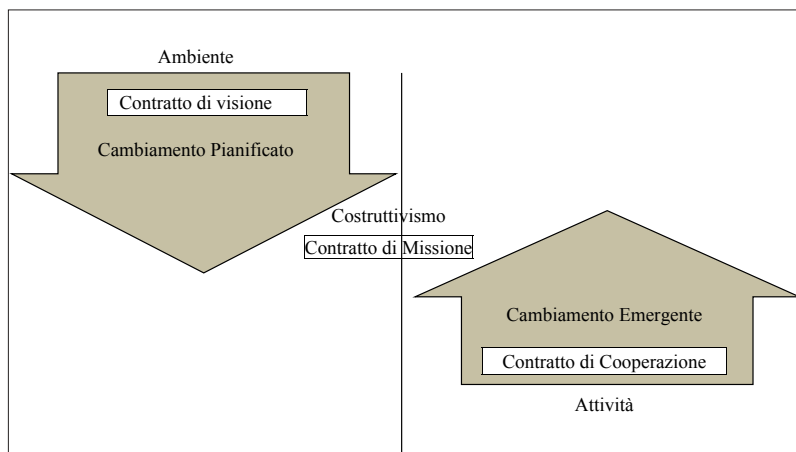


Fig. 1 - Diagramma del Cambiamento Emergente, che comprende i Tre Contratti

Il contratto di visione

Il contratto di visione è il processo umano attraverso cui il leader esplora, identifica e rende prioritari gli Elementi Strategici dell'Ambiente e, su questa base, elabora la visione e gli obiettivi per diffonderli all'interno, attraverso gli strati gerarchici, e nell'Ambiente esterno della struttura.

Il contratto di visione è l'insieme dei dialoghi esistenti e potenziali tra il leader e le persone all'esterno del sistema. Questo è appannaggio e responsabilità del leader o del team dei leader, a tutti i livelli della struttura. Ciò nonostante, esiste una gerarchia di Visioni, secondo la quale quella del leader della struttura globale è preponderante e prioritaria rispetto a quella dei leader subalterni.

Il contratto di visione può coinvolgere diversi interlocutori. Questo è specifico di un leader e di una data situazione in un momento T: concretizza il suo dialogo con i clienti, i fornitori, le persone strategiche dal punto di vista commerciale, economico, legale, tecnico, ecc., ma anche i suoi sogni e le sue ambizioni

personali. È influenzato dai rapporti che il leader può avere con i suoi prossimi e i suoi pari. È condizionato dal suo stato di salute fisica e psichica. Nel contratto di visione, attraverso il Confine¹ esterno, si trovano a confronto:

- la lettura fatta dal leader, in seguito all'analisi, dell'Ambiente strategico del sistema, per trarvi le possibili idee per la realizzazione della struttura;
- l'impatto di questa lettura sulla sua etica personale e l'orientamento filosofico che intende conferire al processo.

C'è una vasta gamma di valori da trasmettere, sia personali che propri dell'organizzazione, che emergono e si materializzano per il leader nel contratto di visione: le ragioni profonde della sua presenza, il suo ruolo nel sistema, il suo contributo alla perennità esistenziale dell'organizzazione, il modo in cui gestisce la sua posizione simbolica di capo, ecc. Questi elementi influenzano in modo determinante la qualità della gestione e delle decisioni prese.

Esempio

Paul ha preso la direzione di una organizzazione sull'orlo del fallimento, precedentemente gestita da un leader poco scrupoloso. In particolare, la gestione degli obblighi legali e finanziari, nonché le questioni di gestione dei collaboratori, in cui gli imperativi di qualità erano stati spesso messi in secondo piano rispetto alle brillanti azioni pubblicitarie e alla tentazione di profitti immediati. Uno degli elementi fondamentali che gli hanno permesso, in pochi mesi, di evitare il peggio per la struttura, è stata la sua capacità di realizzare una visione chiara e strutturata per ricondurre il sistema alla legalità e al rispetto dei principi etici del mestiere. Ha potuto proiettare nel sistema, in modo credibile e trasparente, i suoi valori di rettitudine e di onestà, dandone esempio tramite comportamenti coerenti e senza compromessi. Si è dovuto ricorrere alla sostituzione di una parte dei membri del Comitato di direzione dell'impresa, in quanto queste persone erano state scelte per la loro capacità di

¹ Confine: «distinzione costituzionale, psicologica o spaziale tra diverse categorie di membri; confine interno e tra membri e non membri; confine esterno».

svolgere le loro funzioni nel sistema precedente ed esse non hanno voluto realizzare le modifiche proposte, o non vi sono riuscite. Il ripristino e il mantenimento della redditività, nonostante la crisi, sarà un processo di lungo respiro, ma questo cambio di atteggiamento e il modo in cui questo è stato gestito, hanno ristabilito la fiducia nel sistema e ed è stato possibile permettersi di sperare. Le sue percezioni e la sua capacità di trasmettere la sua Visione l'hanno reso, secondo Berne, un leader primario, in quanto autore e attore del cambiamento (Berne, 2005).²

La Strategia d'impresa

La parte "tecnica" del contratto di visione rientra nel campo della Strategia d'Impresa. Questa viene definita come «il pilotaggio delle modifiche dei rapporti del sistema impresa con il suo ambiente e del confine di questo sistema con ciò che non ne fa parte» (Ansoff, 2007). La finalità della Strategia d'Impresa è l'ottenimento di un vantaggio concorrenziale, ovvero la capacità di portare un profitto durevolmente superiore a quello dei concorrenti.

Numerosi autori, in particolare Henry Mintzberg, hanno pubblicato su quest'argomento. Non ne parleremo oltre, ma è tuttavia interessante notare che, nella lista di tutte le scuole di pensiero in Strategia d'Impresa elencate da Mintzberg, quest'ultimo distingue due grandi categorie:

- la strategia cosiddetta deliberata: «i piani per raggiungere risultati in relazione alle missioni e agli obiettivi dell'impresa»;
- la strategia cosiddetta "emergente", che prende forma progressivamente in un flusso continuo d'azioni.

In altre parole, se alcune di queste azioni sono deliberate, previste e pianificate, altre sono emergenti e rispondono a eventi non previsti ai quali l'azienda reagisce.

Per molto tempo, i dirigenti si sono interessati solo alla strategia

² Il leader primario «stabilisce o modifica la Struttura e il Canone del gruppo davanti a una forte opposizione» in Berne, E., *Structures et Dynamiques des Organisations et des Groupes*, Edizioni AT, Caluire 2005, p. 324.

deliberata. Sono stati sviluppati diversi strumenti nel settore della pianificazione strategica per aiutarli a prevedere meglio il proprio Ambiente e a pianificare meglio le proprie operazioni per raggiungere gli obiettivi. Tuttavia, nella pratica, esiste un equilibrio tra “strategia deliberata” e “strategia emergente”.

Una volta raccolte queste informazioni, il leader è pronto a stabilire il suo contratto di missione nei confronti dei suoi collaboratori – parte A – e a ricevere quello del suo team – parte B.

Il contratto di missione

Il contratto di missione è il processo umano che precisa le modalità di un dialogo permanente tra i membri del gruppo e il leader e che permette di negoziare l’elaborazione della struttura organizzativa.

Si svolge in due parti.

Diversamente dal contratto di visione, che presenta gli obiettivi e la strategia dell’organizzazione, la cui diffusione sistematica (in genere col supporto di una serie di lucidi), basata sulle tecniche di Strategia d’Impresa, è in generale entrata nella consuetudine della maggior parte delle imprese, il contratto di missione è, secondo la nostra esperienza, molto meno praticato formalmente. Eppure le due parti, il leader o il team di lavoro, possono prendere l’iniziativa e richiedere la sua realizzazione. Come il contratto di visione, il contratto di missione è specifico di un leader di una squadra e di una data situazione in un momento T.

	Obiettivo	Responsabile
Parte A	Processo attraverso il quale il leader richiede la rimessa a punto consensuale degli Elementi strategici dell’Attività e decide la strategia di implementazione degli obiettivi e la ripartizione dei compiti.	Il leader o il team dei leader a tutti i livelli della struttura.

Parte B	Processo attraverso il quale i membri del gruppo negoziano le modalità di dialogo gerarchico sulla base della Visione e propongono una strategia di realizzazione degli obiettivi e una ripartizione dei compiti.	Tutti i team di lavoro, compreso il team di Direzione.
---------	---	--

Fig. 2 - Parti del contratto di missione

Esso concretizza un dialogo permanente sulle aspirazioni e i bisogni collegati alla realizzazione dell'obiettivo.

Il contratto di missione include l'insieme delle relazioni del leader con ogni membro del suo team, allo scopo di stabilire obiettivi individuali e di valutare la loro realizzazione. Questo processo corrisponde all'attuale pratica di delega.

Tuttavia, il termine "contratto di missione" è stato attribuito in primo luogo al dialogo del leader, non con i singoli individui membri del team, ma con il team in quanto partner a pieno titolo; uno dei suoi ruoli principali è quello di facilitare l'appartenenza dei membri al team. Il contratto di missione riguarda prima di tutto una negoziazione continua tra leader e team, su come "aggiustarsi" nel definire il quando, come, di cosa e perché si parlerà.

È lo strumento per eccellenza della messa a punto di ciò che emerge in un sistema umano. È una pratica complementare alla Delega. Ci si concentra più sulla dinamica degli scambi che sulla personalità o sul ruolo degli individui. Oggi, non è più sufficiente fornire strumenti di prestazione individuale per migliorare la comunicazione. Bisogna dotare i team di mezzi che permettano loro di dialogare in gruppo in modo utile.

Il contratto di missione parte A

Durante alcuni incontri formali, regolari e pianificati specificamente a questo scopo, il leader si rivolgerà in modo formale al suo team per esprimere in modo comprensibile ciò che si manifesta spesso

tramite il non detto, un linguaggio non verbale eloquente o degli scoppi di voce. Esprimerà le sue sensazioni sui risultati ottenuti, ad esempio ringraziando e offrendo dei Segni di Riconoscimento globali e un feedback al suo team, perché possano condividere ciò che ritengono utile e ciò che è giusto che conoscano della sua personalità e del suo vissuto.

Uno dei messaggi nascosti nel contratto di missione parte A e che va esplicitato è che tutti i membri del gruppo sono uguali agli occhi del leader e che tutti i membri del team meritano di essere informati allo stesso modo.

Nella parte A, il leader, dopo aver presentato la visione e gli obiettivi basati sugli Elementi Strategici dell'Ambiente, chiederà al team di contribuire all'elaborazione di una strutturazione per l'Attività. Questa è la parte attraverso cui il leader renderà visibile il Cambiamento Emergente nel sistema. In questa parte del dialogo esprimerà i suoi valori personali di manager e chiederà che il suo team faccia propria la pratica dei contratti. Perché queste negoziazioni si svolgano in modalità «OK+/OK+» (simbolo del rapporto «Win/Win»), esprimerà ciò che osserva oggi di positivo, i suoi ringraziamenti e, in seguito, le sue aspettative, i suoi bisogni e le sue richieste in termini di funzionamento del team. Ad esempio, descriverà il modo in cui vuole che i membri del team gli si rivolgano a seconda delle circostanze.

Il contratto di missione, parte B

La parte B del contratto di missione viene elaborata dal team per esprimere i propri bisogni e le proprie richieste connessi agli Elementi Strategici dell'Attività, precedentemente decisi nell'ambito di un contratto di cooperazione.

Nella parte B, il team – dopo aver compreso la visione, gli obiettivi e la richiesta di contribuire da parte del leader – esprimerà i suoi bisogni e le sue richieste in termini di funzionamento del leader e delle risorse ma anche, su richiesta del leader, i suoi suggerimenti e le sue proposte di strutturazione dell'Attività.

Durante i loro incontri rituali, il team offrirà al leader dei segni di riconoscimento (SDR) sui progressi osservati e sugli sforzi da

fare in relazione all'incontro precedente. Porrà le sue domande, esprimerà le sue sensazioni sui risultati, condividerà ciò che ritiene utile e giusto che il leader sappia del proprio quotidiano.

Uno dei messaggi nascosti nel contratto di missione parte B da esplicitare è che il leader e i suoi obiettivi sono importanti agli occhi di ogni membro del team e che il team nel suo insieme è al suo fianco e lo sostiene.

Nel contratto di missione si trovano quindi a confronto, attraverso il confine gerarchico:³

- la visione e gli obiettivi del leader collegati agli Elementi Strategici dell'Ambiente e soprattutto le sue richieste rispetto al team;
- la visione e gli obiettivi del team collegati agli elementi strategici dell'attività e le sue richieste in relazione al funzionamento del leader

Il ruolo dell'apparato di gruppo

L'apparato di gruppo è l'insieme dei servizi funzionali che si occupano di sostenere le operazioni dell'impresa. Comprende le attività di supporto, come le risorse umane, la formazione, la sicurezza, il miglioramento continuo, la qualità, ecc.

Nella maggior parte delle grandi organizzazioni, l'Apparato di gruppo è consapevole della sua responsabilità di braccio destro del leader nel sistema. Sviluppa dei programmi magistrali per garantire la prestazione tecnica e umana a sostegno dei leader operativi.

I programmi di miglioramento continuo

Uno dei cavalli di battaglia, nell'ambito dei processi umani, è il Miglioramento Continuo. I responsabili di questa disciplina sanno bene che il successo è influenzato dallo stato d'animo dei membri: più il team è sotto pressione, meno si prende del tempo per occuparsi dei suoi bisogni. È per questo che si vedono intervenire i responsabili delle risorse umane e i leader, spesso con l'aiuto di

³ Confine che separa i membri del gruppo del leader – Consultare il diagramma di struttura, figura 3 capitolo 7 del testo *Les clés du dialogue hiérarchique*, da cui è tratto il capitolo qui tradotto.

consulenti, per realizzare vari programmi che mirano a mantenere la salute e il morale delle truppe.

Centrare le persone sulla propria sicurezza

Tra i numerosi programmi esistenti negli ambienti in cui lavoro, ce n'è uno che non smette mai di stupirmi per la sua intelligenza e la sua pertinenza a livello di psicologia organizzativa: i programmi di "sicurezza sul lavoro" che conducono le persone a prendersi cura di sé e del proprio prossimo.⁴

Questi processi, originariamente concepiti nelle fabbriche come protezione contro gli incidenti, sono il segnale manifesto della volontà pianificata di mostrare sollecitudine verso le persone. Essi sono sempre più sistematicamente estesi a tutti i dipartimenti dell'organizzazione. Possono essere considerati i punti di inizio Pianificati più potenti per mettere in pista il processo di emergenza e il contratto di Cooperazione. È entusiasmante constatare l'importanza di tali misure e il loro impatto sullo sviluppo dell'autonomia profonda degli individui e dei team.

Ecco un mezzo pianificato formidabile per mettere l'uomo al cuore del sistema: insegnargli a prendersi cura di sé, centrare le persone su se stesse e sui loro bisogni "qui e ora", trasmettendo loro il messaggio imperativo che è un comportamento fondamentale agli occhi della gerarchia. L'impresa investe massicciamente nella sicurezza degli attori in modo che, in ogni istante e dappertutto, attraverso il modellamento dei comportamenti tramite la gerarchia stessa, oltre che attraverso inviti continui a "reggersi al corrimano delle scale" o a fare attenzione a tale o tal altro pericolo potenziale, in ogni istante, siamo portati a prenderci cura dei nostri bisogni e a rafforzare l'immagine della nostra importanza ai nostri stessi occhi.

Sul piano psicologico è a questo livello che si costruisce l'alleanza profonda tra il sistema e gli attori: è un obiettivo di per sé. L'organizzazione passa dalla fase reattiva (fase in cui ci si mette in conformità con la legge "curva di Bradley") a quella dell'interdipendenza (ogni membro dell'organizzazione si fa carico della

⁴ Il programma Nestlé Behaviour Based Safety.

propria sicurezza e di quella degli altri). È da questo mandato pianificato e formalizzato a «prenderci cura di noi» che nasceranno i desideri di autonomia e di cooperazione tra i collaboratori.

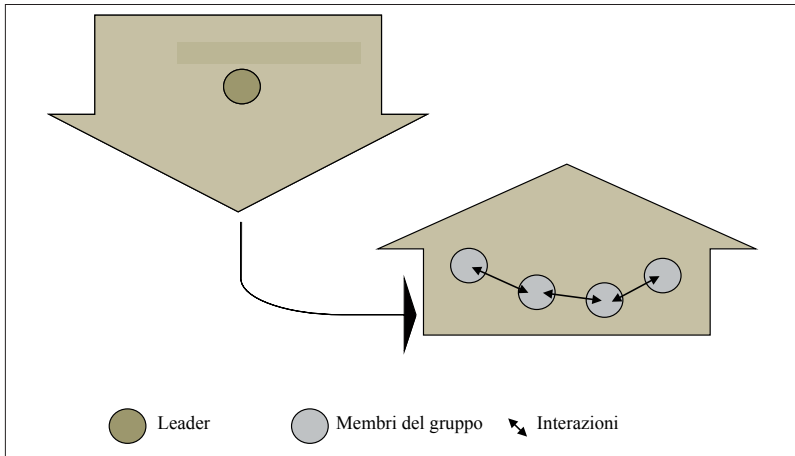


Fig. 3 - L'alleanza all'interno di un processo di sicurezza

Eppure, il processo causa spesso tra i collaboratori delle reazioni di rifiuto e di contestazione. Avendo avuto dei riscontri dai formatori in questo settore, valuto la cura tutta particolare utilizzata nel chiedere alle persone di riflettere insieme per trovare delle opzioni che potenzino la salute e il benessere sul loro posto di lavoro. E talvolta, in nome di una forma di libertà, alcune persone possono manifestare una forte resistenza a questo approccio, mantenendo deliberatamente dei comportamenti non protettivi.

Qualcuno ribatte che non si ha il diritto di impedire alle persone di mettersi in pericolo, se lo desiderano... e ciò è vero: le motivazioni della freccia del Cambiamento Pianificato possono essere molto diverse da quelle della freccia del Cambiamento Emergente.

Tuttavia, se si ritorna ai diagrammi del Cambiamento Emergente e alle logiche antagoniste che vi sono alla base, è OK che il leader esiga dei comportamenti che garantiscano la sopravvivenza delle persone... ed è altresì OK che gli individui non vogliano conformarvisi. Ogni freccia segue la propria direzione, opposta a quella dell'altra.

Ed è proprio a questo livello che la presenza di un team fa la differenza: ciò che la parola del Leader nel contratto di missione parte A non può ottenere, se non con la forza, il team può generarlo con pazienza, senso dell'umorismo o benevolenza. Una persona che, partendo da una posizione ribelle, confonde patologicamente protezione e costrizione, potrà essere accompagnata dai suoi pari e dall'organizzazione verso scelte consapevoli, invece di ripetere comportamenti automatici.

Inoltre, la persona si è inizialmente impegnata a seguire delle direttive di questo tipo nel contratto d'impegno che ha firmato. Se quelle regole non le convengono più, ha sempre l'opzione di infrangere il contratto e di lasciare la struttura. In nessun caso, la freccia del Cambiamento Pianificato deve rimettere in discussione il suo percorso a questo livello. D'altra parte, c'è spesso un enorme lavoro da svolgere a livello del modello della sicurezza, tramite le gerarchie intermedie, per non essere accusati di ipocrisia.

Il progresso realizzato in questi contesti di sicurezza ha un altro effetto positivo non trascurabile: considera, a giusto titolo, l'individuo come parzialmente responsabile della sicurezza dei suoi pari e mette altresì i team in una forma di emergenza non contrattuale, non detta... ma reale. Essendo impossibile prendersi totalmente cura della propria sicurezza completamente da soli – in numerosi casi, è proprio la vigilanza di un collega che permette di evitare un incidente –, è proprio l'osservazione di un collega che può attirare l'attenzione sul fatto di mettersi in pericolo. Queste sono quindi le basi per un contratto di team che comprenderà la sicurezza e ruoterà intorno ad essa.

L'applicazione dei tre contratti in un sistema sano è in sé un processo di prevenzione dei rischi psico-sociali (RPS).⁵ Infatti, quando il leader chiarisce i suoi ordini, rispetta i confini, è attento nei confronti dei suoi collaboratori e questi si sostengono reciprocamente, fanno proposte collettive e non individuali, il rischio di

⁵ «I rischi psico-sociali ricoprono dei rischi professionali di varia origine e natura, che mettono in gioco l'integrità fisica e la salute mentale dei dipendenti e hanno, di conseguenza, un impatto sul buon funzionamento delle organizzazioni» (ministero del Lavoro francese).

stress o di sofferenza sul luogo di lavoro diminuisce notevolmente. L'utilizzo dei tre contratti vale come un processo di diagnosi e di intervento per prevenire i rischi psico-sociali.

Il ruolo del comitato d'impresa

Le idee che esprimo qui di seguito hanno un nesso logico con il concetto del Cambiamento Emergente e non riflettono in alcun modo gli obblighi ai quali le organizzazioni possono essere soggetti, o legalmente, o dal punto di vista delle culture nazionali o organizzative.

Il comitato d'impresa è al servizio della direzione dell'impresa per sostenere l'instaurarsi di un dialogo che permetta ai leader di accogliere una risalita costruttiva e realista dell'informazione riguardante l'Attività. Il comitato è vicino ai membri del gruppo, valorizza gli Elementi Strategici dell'Attività e facilita la loro condivisione.

Il suo obiettivo non è quello di sostituirsi al processo di Missione, ma di sostenerlo in tutti i modi possibili. In caso di difficoltà, interviene per aiutare a risolvere i conflitti.

Il comitato è oggetto di contratti specifici:

- un contratto di visione, per gestire le esigenze legali e altri regolamenti interni;
- un contratto di missione, per comprendere le richieste del leader e negoziare gli obiettivi e le modalità di dialogo appropriati alla situazione attuale dell'impresa;
- un contratto di cooperazione, per sostenersi, dare priorità alle pratiche e mettersi d'accordo sul percorso da seguire nei negoziati.

Il comitato lavora a due livelli.

1. Partner privilegiato dei collaboratori per facilitare il contratto di cooperazione

Fornisce un supporto individuale ai collaboratori, accoglie e consiglia le persone in difficoltà nell'impresa. A complemento e in collaborazione con il servizio delle risorse umane, aiuta le

persone ad agire per difendere i propri diritti legali e la propria salute psichica.

Fornisce un supporto collettivo ai collaboratori, aiuta a costruire e a valorizzare la freccia del Cambiamento Emergente nella sua potenza e nella sua dignità, come partner della gerarchia. Sostiene e regola la prioritizzazione e la messa a punto degli Elementi Strategici dell'Attività da parte dei collaboratori.

Lavora trasversalmente per aiutare a valorizzare e a sviluppare l'identità e la cooperazione dei team di lavoro. Aiuta la formazione dei gruppi di sostegno e incoraggia i collaboratori a riunirsi e a consultarsi reciprocamente per migliorare la comunicazione e il benessere relazionale tra i team di lavoro e tra i diversi servizi dell'organizzazione.

Agisce anche a tutti i livelli per identificare le richieste prioritarie da far risalire nella gerarchia. Garantisce contrattualmente un follow-up dei contratti di cooperazione e di missione.

2. *Partner privilegiato della gerarchia*

Il comitato d'impresa ha come obiettivo quello di facilitare e rendere credibile un dialogo Win/Win tra la direzione e i collaboratori. Aiuta l'impresa ad allinearsi sulle esigenze etiche proprie dell'organizzazione o delle professioni e agli obblighi legali regionali o nazionali.

A seconda delle circostanze e del contratto con la gerarchia, garantisce che gli Elementi Strategici abbiano un'adeguata priorità nel sistema e che le richieste che emergono siano davvero in linea con i veri bisogni delle persone.

Consapevole della sua responsabilità di partner, il comitato è attento a non mettere in ridicolo o a sottovalutare l'immagine della gerarchia agli occhi dei collaboratori.

Non attribuisce e non permette che siano attribuiti sentimenti negativi tra le persone che si occupano del sistema.

Il comitato del personale non è il luogo adatto per il regolamento dei conti tra il proletariato e l'aristocrazia. La sua vittoria non consiste nello "strappare" delle concessioni a una direzione contratta sui costi e sulla redditività. Trova la sua dignità nella

sua capacità di farsi comprendere e di sentirsi compreso in una relazione rispettosa da entrambe le parti.

È consapevole che la sua relazione con la direzione abbia un impatto diretto sul morale dei collaboratori e intrattiene quindi dei rapporti cordiali con essa, che sono visibili agli occhi di tutti. Per questo, chiunque abbia avuto una seria difficoltà nel rapporto gerarchico e non possa garantire il proprio benessere nelle sue azioni dovrebbe astenersi dall'agire in un comitato d'impresa.

Il comitato d'impresa non si sostituisce al contratto di missione B. Lo sostiene, lo accompagna e lo completa tramite dei processi sindacali strutturati... ma le persone operative devono poter essere consultate regolarmente in quanto rappresentanti del posto di lavoro e il loro feedback deve risalire direttamente attraverso gli strati gerarchici. Allo stesso modo, la Direzione e i suoi rappresentanti si rivolgono direttamente alle persone operative per far parte del contratto di missione parte A.

Il contratto di cooperazione

Il contratto di cooperazione è il processo umano che garantisce tra i membri del gruppo una qualità di condivisione su ogni segmento di attività, allo scopo di permettere un'identificazione e un'attribuzione consensuale delle priorità, non manipolatoria degli Elementi Strategici dell'Attività.

Si basa sull'energia sottile del Cambiamento Emergente descritta sopra. Questo processo esiste anche quando non è formalizzato per il fatto che le persone sono in vita e che sono posizionate simbolicamente fianco a fianco nell'Attività. Attraverso la presenza dei confini organizzativi, un contratto di cooperazione esiste in ogni gruppo, solo per il fatto che quest'ultimo è stato creato.

Nessuno può obbligare il team a formalizzarlo e nessuno può impedirlo senza provocare gravi conseguenze. Il contratto di cooperazione è un metodo ritualizzato di dialogo tra colleghi o tra pari. Lo scopo ultimo di questo dialogo è quello di arrivare a delle proposte che saranno fatte al leader in modo da lavorare con lui nella strutturazione dell'attività e dell'organigramma.

Prima di tutto, partner gli uni degli altri

La prima funzione del contratto di cooperazione è quella di identificare e condividere gli Elementi Strategici dell'Attività. È specifico di un team.

Quando i contratti non sono formalizzati in un team di lavoro, generalmente la cooperazione è poco valorizzata. Si osserva che ogni membro del team cerca di posizionarsi individualmente per valorizzare i propri Elementi Strategici agli occhi del leader, nel desiderio arcaico di fargli mantenere la sua attenzione su di sé. E questo può avvenire a scapito di altri membri. Quindi, quando il contratto di cooperazione non viene menzionato, si risconterà una dinamica di competizione latente in ogni team di lavoro.

Il contratto di cooperazione formalizzato manifesta la volontà dei membri di valorizzare la loro identità collettiva e di posizionarsi eticamente, avendo come priorità il sostegno reciproco. Consente di sviluppare per il team un quadro relazionale che metta i suoi membri sullo stesso piano agli occhi del leader. Permette di esprimere valori umani profondi e di porre l'interesse collettivo davanti all'interesse individuale. La condivisione tra pari obbliga ognuno a considerare a quali priorità personali debba, possa o voglia rinunciare a vantaggio della coesione del team. Da questo punto di vista, è fonte di sviluppo personale per ognuno. Infatti, si basa proprio sulla volontà di conoscersi e di apprezzarsi attraverso un rapporto di stima e di rispetto costruito tra i membri. Ormai da molto tempo, si ritiene che tutto ciò si instauri di fatto, nel momento in cui sono presenti dei lavoratori.

Esempio

Si celebra ad esempio la scelta di una stessa pratica professionale o quella dei valori dell'impresa comune. Si crea uno spirito di squadra, i cui obiettivi sono il sostegno del leader e la realizzazione dell'attività nelle migliori condizioni possibili.

In questo processo, si darà, per un certo tempo, la priorità alla relazione tra pari: «Questo team di pari diventa il mio team numero uno, anche se io sono leader di un altro team!». Quest'impegno richiede un sacrificio importante da parte dei membri di un team

di direzione, ad esempio. Non si entra in questo processo alla leggera. Il vantaggio è che, una volta che le persone vi sono coinvolte, il progresso è difficilmente reversibile. Il rispetto e la sollecitudine reciproci aumentano e diventano visibili in tutta l'organizzazione. Il fenomeno crea allora dei processi paralleli positivi in tutti i sensi e le persone iniziano ad apprezzarsi di più, senza nemmeno capire come.

Il contratto di cooperazione valorizza esplicitamente l'emergenza e la diversità all'interno del team. Permette a ognuno di esprimere le ragioni profonde della sua presenza e del suo ruolo nel sistema e di costruirsi tramite un effetto specchio, scoprendo quelli dei suoi pari.

Il modo in cui il team gestisce i suoi Elementi Strategici e la sua posizione simbolica di partner del leader influenza la qualità delle decisioni prese e lo svolgimento dell'Attività.

Carta del team

In futuro, gli incontri di cooperazione potranno portare alla redazione di un testo che riassume i principi di funzionamento e che descriva i comportamenti per i membri del team. Questo testo, che è la manifestazione più elaborata del contratto di cooperazione, diventerà una Carta del team,⁶ quando sarà stato convalidato dal leader durante un incontro del contratto di missione. Il leader avrà allora la responsabilità di farlo rispettare applicando le ricompense o le sanzioni previste dal documento.

L'utilità del contratto di cooperazione

Le idee sottostanti al contratto di cooperazione sono le seguenti:

1. La cooperazione è un bisogno umano dal momento in cui viene costituito il team e il fatto di dialogare sul modo in cui si interagisce soddisfa questo bisogno.
2. Se gli Elementi Strategici dell'Attività risalgono al leader in modo individuale, caotico e non gerarchizzato, il capo si ritrova

⁶ L'esistenza di una Carta del team, elaborata e firmata dai membri, implica che si sia dedicato uno spazio di dialogo per realizzarla. È una base sicura e un segno di maturità per una équipe di lavoro.

inondato di elementi, tutti più importanti gli uni degli altri. Subisce delle pressioni e rischia di non poter più distinguere le vere priorità del momento. Rischierà dunque di prendere decisioni a partire da elementi che ignorano i fattori chiave del successo dei suoi collaboratori.

3. Inoltre, se il dialogo tra pari e la condivisione degli Elementi Strategici di Attività funzionano male, il rischio è che l'esperto dell'elemento strategico del momento capti e controlli un massimo dell'Attività per rispondere meglio al bisogno del leader. Egli si assume, in modo implicito, la responsabilità del resto del team, il che può creare alcuni risentimenti.

I principi che guidano la sua elaborazione

Confidenzialità ed esclusione del leader

Sapendo che il leader procede alla valutazione di ognuno, un membro che sa di essere ascoltato dal leader evita di esporre opinioni contrarie o calcola, coscientemente o meno, i suoi contributi in funzione della presenza del leader per proteggersi e proteggere i colleghi.

Di conseguenza, durante i dibattiti tra i membri del team, il leader esce dalla sala. Viene tenuto fuori da questa discussione, che si svolge simbolicamente in un linguaggio che egli non “comprende” e su argomenti sui quali non ha potere diretto. Questa confidenzialità permette ai colleghi di sentirsi più liberi, di togliersi le maschere, di non sentirsi giudicati dal capo e di alleggerire il loro quadro di riferimento davanti ai pari.

Mentre i pari dialogano, il leader fa allora l'esperienza della carenza di Segni di Riconoscimento da parte del suo team e spesso, per la prima volta, deve gestire la frustrazione di allentare la presa sulla sua illusione di onnipotenza, di onnipresenza e di onniscienza. Perderà il controllo sul contenuto di ciò che viene detto. Si infrange la simbiosi tra lui e i membri del suo team. Si tratta di una fase complicata e cruciale nello sviluppo di un leader. È importante che egli sia consapevole che questo processo lo porterà a una forma di solitudine, poiché dovrà trovare altri mezzi per recuperare i Segni di Riconoscimento.

È questo il momento di rivolgersi verso i suoi pari nella struttura, per crearsi il suo spazio di cooperazione, o trovare gruppi di pari esterni per compensare questa solitudine, sentirsi sostenuto nel proprio cammino e ottenere di nuovo dei Segni di Riconoscimento. Ciò può avvenire partecipando a incontri tra professionisti, come quelli organizzati dall'Associazione FREGAT (Associazione Francofona per l'evoluzione dei Gruppi per l'Analisi Transazionale, www.fregat.eu), o in un gruppo di Analisi della pratica come un gruppo didattico mensile in AT.

La condivisione degli Elementi Strategici dell'Attività

La cooperazione non ha come scopo quello di fare amicizia, ma di fare alleanza. Spinti da un desiderio comune di valorizzare reciprocamente il loro vissuto professionale e di trovare una soluzione ai problemi assunti, i membri del team condivideranno la loro rappresentazione degli eventi del momento. Questo dialogo consente di affrontare il proprio vissuto personale nel contesto del proprio ruolo professionale.

Verbalizzando i loro bisogni, i loro desideri e ciò che è importante nella professione e nella missione di ciascuno, i membri del team sono portati a immaginare una struttura organizzativa consensuale.

Esempio

Sono orgoglioso di lavorare al tuo fianco. Ho bisogno di te. Tu hai bisogno di me. Siamo alleati per riuscire insieme. Insieme, è ciò che proporrò al nostro leader.

Durante un tale dialogo tra pari, si osserva un collaboratore che sta rinunciando a una priorità della sua vita professionale (o personale) a vantaggio di un collega. Non lo si guarda più nella stessa maniera. Lo si vede diversamente, in modo più umano. Diventa un «compagno di cordata».

Questo momento di condivisione è anche l'occasione di confrontare il proprio vissuto con i valori della professione. Ciò che prevale nella vita professionale di ognuno è raramente l'attrattiva del guadagno. Il contratto di cooperazione consente di mettere in evidenza che la vera ricchezza consiste in uno sguardo caloroso, in

un sorriso o in una stretta di mano. La dignità dei membri consiste nel poter dire che si appartiene al team e nell'esserne orgogliosi a causa di ciò che vi si vive. Nei momenti di cooperazione di squadra, ci si sente riconosciuti per ciò che si è profondamente.

Questo processo di condivisione del vissuto dell'Attività è ancora poco praticato. Le persone lo vedono spesso, da un punto di vista pianificato, come una condivisione di testimonianze di "debolezza". Tuttavia, lo scambio sulle vulnerabilità di ciascuno costituisce un elemento vitale per la riuscita! I pari aggiornano le priorità del momento rispetto agli obiettivi globali e ciò implica che in futuro ognuno dovrà imparare a rinunciare a una certa indipendenza nella scelta delle sue attività per contribuire nel team e raggiungere l'obiettivo comune.

Se il team non è in grado di giungere a questo contratto di cooperazione, il rischio è la "balcanizzazione" descritta da Mintzberg (1986): ognuno tira la coperta verso di sé per avere abbastanza risorse nel suo settore. Si assiste allora a uno spezzettamento dell'organizzazione in una moltitudine di fazioni dalla percorribilità più o meno precaria e le cui divisioni non faranno altro che indebolire l'intera organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF I., *Strategic Management*, Edizioni Wiley, Hoboken 2007
- BERNE E., *Structures et Dynamiques des Organisations et des Groupes*, Edizioni AT, Caluire 2005
- BLANCHARD K., HERSHEY P., *Life Cycle Theory of Leadership*, in «Training and Development Journal», n. 23, 5, 1969
- MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Parigi 1986
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Safari en pays stratégique*, Village Mondial, Parigi 1999