

SVOLTE

Zona pericolo



EMPATICHE & SIMPATICHE (ovvero come comunicare al meglio)

Saper capire gli altri, entrare in sintonia, creare complicità: sono qualità femminili preziose. A condizione di non esagerare. Di M. Cristina Bombelli

Laura è l'assistente del direttore di una media azienda e ha cominciato a lavorare in un'epoca, non molto lontana, in cui il titolo della mansione era semplicemente "segretaria". È lei che capisce quali sono le situazioni più critiche, quali collaboratori hanno bisogno di un ascolto attento. Molti fanno riferimento a lei più che al direttore del personale, sempre preso a compilare tabelle e a preparare rapporti e, quindi, con poco tempo "da perdere".

Monica, invece, è il nuovo direttore di un settimanale femminile, e ha dato la sua impronta alla redazione: confronto quotidiano, ascolto delle opinioni, richieste di suggerimenti, attenzione al privato dei redattori. Così si è creato un clima fluido, che consente di passare dalla risata alla produttività, senza troppi formalismi. Entrambe queste donne hanno saputo mettere a frutto uno dei doni più preziosi che caratterizza il genere femminile: la ca-

pacità di entrare in empatia con gli altri. Che l'empatia sia una qualità femminile lo afferma il senso comune e lo confermano diverse ricerche. Tania Singer, direttore del gruppo di neuroscienze dell'University College di Londra, lo ha dimostrato con uno studio sulle risposte cerebrali osservate attraverso la risonanza magnetica. E dal punto di vista organizzativo, una mappatura delle competenze condotta su 2500 persone in una banca italiana ha concluso che le donne sono molto più abili nel promuovere la condivisione dei compiti e degli obiettivi all'interno del gruppo, nel fornire informazioni e formare i sottoposti e, infine, nel risolvere i conflitti. Ma cosa significa esattamente empatia? Significa saper leggere sotto le righe i bisogni dell'altro, non fermarsi alla superficie, entrare in sintonia, privilegiare le relazioni simmetriche. Aprire la comunicazione, insomma, e attivarla in tutti gli aspetti del

■ M. CRISTINA BOMBELLI — *Docente dell'area Organizzazione e Personale Sda-Bocconi, coordina il Laboratorio Armonia, network di imprese che promuovono le carriere femminili (www.sdabocconi.it/armonia). Consulente sul diversity management, ha pubblicato recentemente La passione e la fatica - Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere femminili, edito da Baldini Castoldi Dalai.*

SVOLTE

«Non perdere mai il senso critico»



lavoro. Che vuol dire aiutare a risolvere i problemi, portare sostegno, creare complicità. E, spesso, anche spezzare le gerarchie, rendendo così più stimolanti e creativi i rapporti di lavoro. Sono proprio queste le qualità necessarie nelle organizzazioni del futuro. Perché vi saranno sempre più aziende che dovranno ascoltare e capire in modo attento i loro clienti: dalla qualità delle informazioni raccolte dipenderà infatti la possibilità di dare la risposta adeguata, di costruire quel servizio personalizzato che i tempi richiedono. E sempre più raramente ci sarà qualcuno in grado di dire a un gruppo di persone "chi deve fare cosa". Sarà il gruppo a deciderlo, riconoscendo le abilità individuali, ma sapendo anche cogliere i bisogni dei singoli.

Si profila quindi un futuro roseo in cui le competenze femminili saranno finalmente valorizzate? Sì, a condizione che si sappia dosare con equilibrio la propria capacità empatica. Perché, se esasperata, può trasformarsi in un'arma a doppio taglio. Soprattutto quando si ha una posizione gerarchica: avere dei collaboratori significa dare degli obiettivi, indirizzare e, purtroppo, anche valutare. Alla dimensione che privilegia la comprensione si deve affiancare anche quella che porta a essere equi.

Proviamo a immaginare questo scenario: in un momento di lavoro molto intenso un collaboratore non porta a termine il proprio compito, adducendo motivi personali. Che fare? Il buon senso organizzativo suggerisce che, se la "scusa" è reale, il gruppo manifesti solidarietà verso la persona in difficoltà e la aiuti. Ma il problema sta proprio in quel "effettivamente grave"... Succede spesso ad alcune donne dirigenti di diventare "troppo" empatiche, eccessi-

vamente tenere con i collaboratori, giustificandoli sempre e condannando se stesse a un iperlavoro. Un altro momento critico dell'atteggiamento empatico è quello della valutazione. L'ambivalenza è la stessa che vivono le mamme tra il desiderio di sostenere sempre il proprio figlio e la necessità di porre dei limiti. Anche per i collaboratori valgono le stesse riflessioni: essere troppo comprensivi, sottolineare solo gli aspetti positivi di quello che fanno diventa non educativo. Le persone in questo modo rimangono inconsapevoli dei propri difetti e non si impegnano nella crescita. Ma non solo. L'empatia eccessiva non è più un piacere e un elemento di crescita anche per sé: supplire alle carenze degli altri per troppa comprensione comporta lavorare di più o chiedere ad altri di farlo; non rendere espliciti gli aspetti negativi di una prestazione significa "tenere dentro" le critiche che si vorrebbero fare. Situazioni che, dopo qualche tempo, non possono che degenerare. È così che avvengono quei repentini cambi di umore e di registro a cui spesso si assiste nelle relazioni tra donne: aver "ingoiato" troppo porta all'abbassamento del limite di accettazione, al rifiuto. E si rischia, drammaticamente, l'impopolarità.

UN COACH PER LE MAMME

■ **Lavorare meglio di prima** La maternità è uno dei punti critici del rapporto tra donne e aziende. Ben il 20 per cento delle neo-mamme smette di lavorare e, per chi resta, l'assenza influisce sul percorso di carriera. Secondo le indagini Istat, sono molte le donne che vivono un peggioramento - minori responsabilità, mansioni meno interessanti, diminuzione delle opportunità - al loro ritorno. La società di consulenza aziendale e personale U2COACH ha elaborato un metodo inedito, il "Working mom coaching programme", per aiutare aziende e lavoratrici a gestire il periodo pre e post maternità. Il programma, improntato al "worklife balance", cioè all'equilibrio tra vita e lavoro, sarà presentato a Roma il 14 ottobre, nella sede della Confindustria, viale dell'Astronomia, 30. Info: www.u2coach.it