



La gestione della negatività nei gruppi di progetto

Pino De Sario

Introduzione

Lavorare con risorse economiche e umane è un'esperienza che ci espone ad alte soddisfazioni, ma spesso anche a frequenti frustrazioni. La nostra cultura europea, fondata sul singolo e sulla nota separazione cartesiana tra corpo e mente, ci spinge ad attribuire sempre agli altri le fonti di frustrazione e insuccesso, quello che qui andiamo a chiamare "negatività"¹.

Per negatività intendiamo la massa di *problemi* spesso accompagnati da coloriture di ansia e stress, gli episodi frequenti di divergenze e *conflitti*, quella patina di *malessere* tipico di ogni gruppo o contesto, infine gli *errori* di esecuzione operativa. Un vero e proprio tabù. Sono così presenti e diffusi gli episodi, ma al contempo sono così altamente lasciati al caso, senza una sufficiente dotazione di nuove competenze: quello che con alcuni colleghi abbiamo chiamato "capacità negativa" e "metodo antinegatività" [1].

La negatività è una manifestazione/fenomeno dissonante e disfunzionale, diffuso per via trasversale:

- non occasionale, bensì frequente;
- non localizzabile, bensì diffusa a tutti i livelli;
- non di un soggetto solo, bensì ognuno porta la sua specifica.

Negatività perchè?

La negatività ci vede un po' tutti protagonisti, ne facciamo alto ricorso, un po' a tutti i livelli e gradi. Secondo un nostro studio sul campo, dalle decine di giornate vissute nei gruppi e nelle organizzazioni, dagli approfondimenti della letteratura socio-manageriale, ci pare di scorgere che è davvero un peccato continuare a stigmatizzarla, rigettandola indietro, occultandola e cercando poi sempre un anello debole della catena a cui attribuirle. Invece di fronteggiarla ben sapendo che esiste perché è un fattore naturale, ovvero è in gran parte già innata.

Dalle nostre ricerche [2] la negatività presenta una trinità di origini, che si intrecciano co-alimentandosi (Figura 1). La prima ci vede come specie umana: gli studi sul cervello emotivo ce lo dicono, in particolare quando individuano nell'amigdala, un organo del nostro cervello, già assoggettato a ripetuti moti di rabbia, allerta, esagerazione, per una negatività cosiddetta *funzionale* [3, 4], cioè che riguarda indistintamente tutti. La seconda

¹ Nel concetto di *negatività* rientrano la frequenza, la diffusione e la quantità di condotte problematiche, critiche, oppositive, disregolate, disfattiste, fuorvianti che ogni giorno si presentano nello sviluppo di ogni progetto. Un bordone fisso, un rumore di fondo assiduo, per cui non occorre scomodare fenomeni di picco come mobbing e conflitti.

origine è personale: ognuno di noi cioè è limitato e incline a “piccinerie”, perché protagonista di vicissitudini belle e brutte che si fermano nella memoria e conformano i nostri tratti individuali, riconducibili alla negatività *disposizionale*, ognuno qui è diversamente connotato [5, 6]. La terza fonte è data dai contesti: quando cervello e mente vengono sospinti nel negativo da gerarchie ed emblemi omologanti che producono le conosciute “de-umanizzazioni”, una forma di negatività *situazionale* [7].

Queste tre fonti sono “embricate” e non è dato sapere i loro confini, il punto saliente è che tuttavia il comportamento adeguato e funzionale è solo una parte, l'altra parte è appunto spesso disfunzionale, inadeguato, dissonante. Tutti a turno siamo negativi, *negativi simili*, sbalottati dall'essere simultaneamente sia umani, sia persone, sia ruoli. Edgar Morin, sociologo francese, afferma che l'umanità emerge da una pluralità e da un incastro di specie-individuo-società, con i centri rispettivamente in cervello-mente-ambiente, con fattori attivanti quali pulsione-emozioni-ragione. Emerge quindi un quadro di complessità affascinante, ma al tempo stesso da fronteggiare con strumenti possibilmente semplici e a portata di tutti.

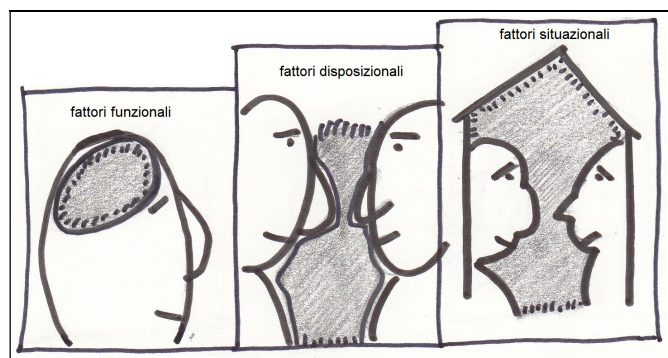


Figura 1 - Le tre provenienze della negatività

I “negativi simili”: ma siamo davvero un po’ tutti negativi?

Il capo è negativo perché accentratore, il collega si butta giù, l'altro è vittimista, l'altro ancora attaccato al proprio mero tornaconto. È un comune campo di forze, in cui più che cercare capri espiatori, occorre a nostro parere una nuova mappa, che metta al centro, per un nuovo interesse costruttivo, i fenomeni disfunzionali e controproduttivi, perché spinti dalle forze della *specie*, della *persona* e della *società*. Da qui abbiamo coniato il termine di *negativi simili*.

I negativi simili è forse un criterio un po’ uniformante, ma questo serve a metterci tutti su un piano comune, per cui tutti siamo portatori di criticità e conflitto, malessere e aggressività, siamo tutti attraversati dall'esperienza della sofferenza. La similarità negativa prende infatti forma nel primo fattore “funzionale”, per cui siamo tutti attraversati dagli stessi circuiti neurobiologici, che ci accendono automatismi inconsci e irrazionali, ci sequestrano il pensiero riflessivo fomentando il disimpegno verso l'altro e la sciattezza dei comportamenti. Il secondo fattore “disposizionale” ci vede accomunabili in fatto di punti forti e deboli come personalità, a turno abbiamo osservato quanto nei gruppi si evidenzino disagio e inadeguatezza. Il terzo fattore “situazionale”, infine ci racconta che nella cosiddetta civiltà dell'inquietudine pervasa da sentimenti crescenti di precarietà e insicurezza, i fenomeni negativi tendono a crescere e provocare cambi di personalità, spesso ahimè peggiorativi.

La “capacità negativa”, nuovo strumento per i project manager

L'empatia è la comprensione dell'altro, buona virtù sociale, sempre più evocata e reclamizzata. Ma in presenza di comportamenti negativi non è la modalità migliore. Infatti, di fronte a tensioni e crisi occorre a nostro parere dotarsi di una nuova competenza che

chiamiamo *capacità negativa*. Quella capacità di ascoltare ed esplorare i comportamenti distruttivi per tentare di portarli su soglie plausibili di collaborazione e positività. Di solito invece ai tavoli dei progetti scatta lo stigma, l'elusione, la sentenza, tutte forme di fronteggiamento tipiche della negatività, dette anche *risposte di negazione*.

La negazione impulsiva della negatività tende a eludere, inibire o anche a dare facili ricette, tutte formule di cui si pensa erroneamente possano portare via d'incanto disagio e tensione. Questo automatico ricorso alla negazione della negatività con le soluzioni confezionate, l'abbiamo chiamata *sindrome da negatività negata*, quella quantità di risposte mirate solo alla soluzione per rimuovere la negatività, che però non fa che aumentarla fuori misura. Fateci caso, negando la negatività provochiamo quasi sempre un innalzamento di altra negatività.

L'esercizio centrale per il Project Manager	
<i>Risposte di negazione della negatività</i>	<i>Risposte di accoglienza della negatività</i>
Esercizio dalla frase di partenza: "Nel progetto non funziona niente!" 1. Risposta di elusione ("sì, è cambiato tutto e oggi fa un gran freddo") 2. Risposta di inibizione ("non dica così") 3. Risposta di sentenza ("voi vedete solo le cose che non funzionano") 4. Risposta di ricetta ("le dico io come se ne esce")	Esercizio dalla frase di partenza: "Nel progetto non funziona niente!" 1. Risposta di ascolto ("mi spieghi meglio...") 2. Risposta che permette di esprimersi ("sì, cosa non funziona secondo lei?") 3. Risposta di indagine pratica ("non funziona niente dice... cosa in particolare?")

Figura 2 - Le due forme di risposta, di negazione e di accoglienza

Il nostro strumento come PM potrà essere invece centrato su *accoglienza ed esplorazione*, permettendo a sponsor e fornitori di esprimersi, concedendo loro ascolto e interazione attenti (Figura 2). Spesso ci viene posto il quesito: ma accogliere comporta l'impiego di più tempo? Sì è vero, ma solo in parte: un'accoglienza può essere cerimoniosa, oppure pragmatica, qui noi optiamo per la seconda. Di recente abbiamo studiato il termine di "ascolto concentrato", molto adatto al project manager, perché in poche mosse comunicative può comporre il quadro della negatività e del malessere. Lo possiamo infatti agire nei tempi serrati dei progetti, camminando in corridoio, stando al telefono; il punto cruciale è avere gli strumenti e le capacità sufficienti per farlo. Anche nei briefing più rapidi possiamo accogliere² ed esplorare. Dipende da noi, è una scelta che possiamo fare: stare con quello che viene detto oppure deviare e risolvere ancora quando non si è capito il problema? Esempio: "il progetto è entrato nel caos", invece di rispondere "non è vero" oppure "abbiamo le condizioni per uscirne", possiamo dire "caos su quale aspetto in particolare?". Capacità negativa non significa dunque ritirarsi dai ritmi produttivi per un'immaginaria assise di ascolto ed empatia, no! Possiamo accogliere e trasformare le negatività nel bel mezzo dei progetti, con forme di accoglienza più brevi, magari un po' incomplete, ma sicuramente più efficaci³ e produttive.

Il focus centrale è quindi l'accoglienza che sostituisce la negazione. Per non bloccare la tensione negativa, bensì indagarla, canalizzarla, ponendo alla ridda di pensieri ed emozioni distruttivi una modalità comunicativa, che sappia sostare nella negatività, sappia porre una riflessione. La modalità comunicativa si arricchisce di parola chiave e direzionale, la prima è una forma di ascolto attivo che valorizza la parola critica negativa del parlante, la seconda dà all'esplorazione una direzione (cosa, chi, quando, dove).

² Accogliere vuol dire permettere e non negare, l'emblema centrale è rispondere col "sì", la cosiddetta risposta-sì, da agire sia con la parola "sì", che con l'aiuto del corpo, con movimento sagittale della testa su e giù.

³ Più efficaci perché il metodo della "capacità negativa" muove i suoi passi partendo dalle basi di come funzioniamo in realtà e non di come dovremmo funzionare idealmente.

Un linguaggio competente, dialettico, di riconoscimento, centrato sui fatti, che stia attento a non fomentare la negatività che già c'è, ma che sappia smorzarla e canalizzarla. Spesso invece capi e consulenti non possedendo capacità specifiche, rispondono col buon senso, a nostro avviso troppo vago e che non ottiene risultati, del tipo "sù, vi voglio vedere sereni!", "da domani siamo una squadra compatta, va bene!", "qui da noi si deve lavorare insieme, siamo una stessa famiglia!", oppure "troppe paturnie, torniamo alle cose serie".

Possiamo formulare decine di domande per una buona esplorazione. I nostri studenti all'Università lo confermano, se non si ha una mappa concettuale chiara, non seguono nemmeno le pratiche, ovvero, se la mappa è quella di dare subito soluzioni alla negatività, non potremo essere propensi a fare invece domande. Per cui ci servono sia la mappa (fig. 5) che i metodi: fare domande, ascolto concentrato, uso di parola chiave direzionale, Tutti strumenti che possiamo imparare. (Figura 3).

Esempio: "il progetto è nel caos"	
Lo sponsor: "Il progetto è nel caos"	PM/1: "sì nel caos, qual è l'aspetto più critico per lei?" PM/2: "sì nel caos, cosa glielo fa dire, quale preoccupazione le sorge?" PM/3: "sì nel caos, in quale episodio di questi giorni le è balzato questo parere così critico, mi dica?"

Figura 3 - Metodi comunicativi di risposta efficace

Dopo aver esplorato l'episodio negativo, il ritorno all'azione è fondamentale, per chiudere una sequenza composta da "interazione – esplorazione negatività - azione". Nella fase dell'azione si cercherà di negoziare, decidere, trovare soluzioni, comunque concretizzare, con un'uscita qui spedita verso le cose operative. Per cui prima si indaga, si sosta e poi si agisce, prima si impara a stare nei pensieri e nei vissuti di sponsor e fornitori e poi ci si impegna a cercare i passi concreti di soluzione (Figura 4).

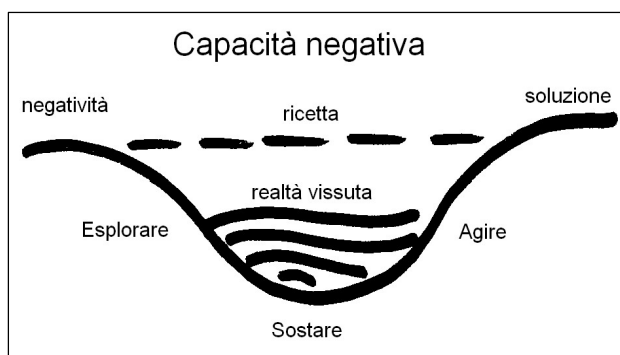


Figura 4 - Mappa della Capacità negativa, le tre fasi

Il Metodo Antinegatività applicato ai progetti

La nuova competenza alla Capacità negativa ci apre le porte al dispositivo più ampio, il Metodo Antinegatività (MAN), lo strumento organizzativo studiato per il Project management. Perché i PM si possano orientare di più al capitale umano, davvero, così ricorrentemente incline a lamento, disagio, divergenze, pettegolezzo, infantilizzazione. Da qui la necessità di attrezzarsi con buoni metodi.

Siamo dell'idea, più che sperimentata nei nostri interventi, che la negatività faccia molto paura e la si rigetti per ignoranza, per mancata dotazione culturale e operativa, non sapendo che è invece il "nervo" più vivo di ogni nuovo sapere, è un serbatoio di vitalità (sospesa) e di intelligenza (compressa). Se siamo un capo e intendiamo cambiare ci dobbiamo dedicare alle inevitabili resistenze, se intendiamo unire ci dovremo preoccupare delle tante divisioni, se crediamo nella collaborazione si può mettere in conto spinte competitive e antagoniste, se vogliamo regolare e introdurre norme già sappiamo che in

molti si adopereranno per infrangerle.

Questo ci detta il nuovo paradigma biosistemico [8], che mette al centro del management i fenomeni biopsicosociali, sintetizzati dalla cura simultanea di due forze da integrare, il lavoro e le persone, le idee e i fatti, e di un'organizzazione con i suoi piani alti direzionali ed i suoi piani bassi operativi. Le neuroscienze ci dicono da anni che il nostro comportamento diffuso è solo in una parte adeguato e rivolto alla convivenza lavorativa, di frequente infatti si impasta e si blocca in fenomeni di tipo difensivo, aggressivo e/o passivo, di scontro e di ritiro nervoso [9]⁴. Il MAN ha il dispositivo principale nelle tre fasi sopra evidenziate dalla figura, *esplorare*, *sostare* e *agire*, adeguate per ogni colloquio, riunione, progettualità. Questo è il grimaldello principe che il PM può fare suo subito, senza neanche troppo sforzo. Lo vediamo per riepilogarlo (Figura 5).

Facilitare la negatività, i passi	
Esplorare (discesa nella negatività)	
1.	Non bloccare, non negare, non dare soluzioni, permetti l'espressione
2.	Avvia un'indagine pratica degli elementi concreti e sentiti dei soggetti in gioco
3.	Canalizza e stai nei fatti
4.	Usa la parola chiave e la parola direzionale
Sostare (pausa e riepilogo)	
5.	Riepiloga il problema
6.	Porta l'attenzione sia alla persona (vissuto) che al compito (aspetto tecnico)
Agire (risalita alla positività)	
7.	Ricerca soluzioni graduali, passo dopo passo, sono le migliori
8.	Non farti coinvolgere da ricadute nella negatività, devi ora andare a soluzione
9.	Passi concreti, Decisione, Negoziazione

Figura 5 - Il dispositivo trifase della gestione della negatività

Altri strumenti essenziali

Abbiamo quindi visto come il MAN abbia come fulcro centrale tre fasi sopra evidenziate, che garantiscono un ventaglio di buone cose, quali accoglienza, esplorazione, contenimento, trasformazione delle negatività. Questa sequenza, da noi ampiamente collaudata in vent'anni di esperienza, può essere impiegata nelle diverse fasi del ciclo di vita di ogni progetto, presso colloqui e riunioni, analisi esigenze, progettazione, fattibilità, produzione ed avviamento.

Il MAN è inoltre composto da altri dispositivi pratici, che qui illustriamo in sintesi.

1. Riunioni efficaci. Ogni riunione porta con sé la sua dose di negatività, che sia un problema emerso, un errore da riparare, un conflitto da ricomporre, il malessere da governare. La nostra proposta di riunione è permettere che la negatività si manifesti e al tempo stesso fare in modo di indirizzarla in soluzioni più possibile costruttive, evitando di eluderla e soffocarla. Da applicare il dispositivo trifase.

2. Rimotivazione. Sappiamo molto bene che ogni progetto attraversa fasi difficili e di confusione, che a volte sembra possano produrre scissioni e stop molto preoccupanti. Quando il project manager è in questa situazione può guidare una riunione di ascolto anche detta "circolare". Un metodo a bassa gerarchia, in cui egli diviene un facilitatore che agisce come guardiano dell'ascolto e del gruppo. Regole chiave: interventi brevi;

⁴ Sono stati individuati da Porges tre comportamenti naturali, che ereditiamo a livello biogenetico e che avvengono in ogni compagine: il primo è quello che tutti ci aspettiamo, cioè l'*impegno*, in effetti ci si impegna per volontà ma anche per naturalità; il secondo è il cosiddetto *attacco-fuga*, quale impeto aggressivo e divaricante; il terzo è detto del *calo passivo*, la chiusura preguata di delusione in cui si pensa che non c'è più niente da fare.

ognuno racconta di sé nella parità di turni; chi ha il turno non viene interrotto; sono esclusi i dibattiti a due o tre; non c'è contraddittorio, ognuno ha facoltà di esprimere il suo parere; il facilitatore garantisce che la parola giri e non vengano emessi giudizi. Da provare questa modalità comunicativa, che tende a far emergere i problemi e a creare ambiti più inclusivi che liberano di suo risorse naturali di impegno⁵, che erano lì ma non si attivavano. E se queste forze emergono siamo pur certi che il progetto potrà ritrovare nuovo slancio e migliore coesione di intenti.

3. Gestire sé, tenere a bada il proprio negativo. Se abbracciamo l'idea che problema, conflitti, malessere ed errori non sono prodotti da una singola persona, bensì da una multicausalità che non ci può non includere come consulenti e come project manager, comprendiamo l'importanza strategica della cura di sé. Come luogo fondativo dei nuovi comportamenti, o almeno luogo generativo della capacità di gestire le asperità che si fanno sotto ogni giorno, di cui ora va di moda chiamarle col termine di resilienza. Gestire sé, per tenere a bada il proprio negativo, dare centralità alla propria persona, diviene quindi un passaggio fondamentale per prevenire, contenere e governare i comportamenti negativi anche con *sponsor*, eventuali fornitori e con tutti gli *stakeholder*. E se nella negatività comprendiamo che ci sono mille risorse bloccate, ecco che il quadro si fa ancora più incoraggiante e stimolante. Questo è il versante come persone.

4. Il project manager deve dotarsi. Il PM negativo è colui che non presenta apprendimenti sul versante delle capacità relazionali ed emotive⁶, da affiancare a quelle tecniche e gestionali già in suo possesso. È egli stesso fonte di negatività. Spesso per le stesse funzioni che svolge, di comando, controllo, ponte tra *stakeholder*. È importante invece che il PM possa assumere uno stile costruttivo nelle dimensioni delle relazioni, della collaborazione, della gestione delle negatività. Un PM maturativo, pronto a contenere, maneggiare e rendere reale le diverse spinte critiche presenti nel progetto, per porsi al riparo da involuzioni di tipo regressivo, difensivo e narcisistico (Quaglino, 1996). Su questo versante occorre formarsi, questo è il versante del ruolo tecnico di PM.

5. Il MAN nelle Risorse umane, la gestione delle risorse umane (dall'inglese *human resource management*) è una funzione aziendale che riguarda la gestione del personale nel suo spettro più vasto: dalle politiche retributive ai fattori normativo-contrattuali, dalle comunicazioni col personale alla selezione e formazione. Qui il punto chiave è dato dal considerare il personale come una vera e propria risorsa all'interno dell'organizzazione, perché motore applicativo di ogni strategia e sistema. Diventano così fondamentali i fattori di motivazione, impegno e partecipazione, attitudini tuttavia destinate ad un costante altalenarsi. Per gestire questa altalena inevitabile di prestazioni e per trasformare i fisiologici comportamenti negativi, una compresenza stabile e fissa al fianco dei fenomeni costruttivi e positivi, l'organizzazione è bene che introduca la "cultura del supporto". Un insieme di pratiche aziendali che mettono in conto declini e negatività, ma che li prevengono e all'occorrenza li curano, con strumenti centrati su ascolto e coinvolgimento di persone e gruppi. Per trasformare le negatività frequenti in una nuova possibile intelligenza collettiva che sappia unire, ben sapendo delle tante forze che dividono.

Conclusioni

Per concludere, possiamo dire che il luogo del progetto, ancor di più in un'epoca di scarsità e incertezza, va ricondotto a nostro avviso a luogo di *produzione* ma anche di *convivenza lavorativa*. In tale direzione cosa c'è di meglio che andare a sbloccare e quindi valorizzare interi serbatoi di risorse bloccate: risorse intellettive, pratiche, emotive e

⁵ Numerosi studi ci dicono che se alla negatività seguono ascolto e attenzione, quella negatività tende a ridursi e in più a mobilitare energie costruttive per la sua risoluzione [4, 10].

⁶ ISIPM e Scuola facilitatori, la scuola diretta dall'autore, propongono una serie di seminari e azioni su questo argomento.

creative? Quegli stessi episodi dissonanti e debilitanti, problematici, teatro di tensioni e contese interpersonali, di malesseri, errori e operatività spesso inadeguate e incompiute si possono governare, a patto di acquisire nuove competenze. Ecco, il project manager qui può agire da “facilitatore” [11], per la trasformazione delle negatività in risorse più attive e vivide. Un’avventura lavorativa che riconosce come propizie le ciclicità e i sistemi, che integra negativo e positivo, che vuole prendere più campo nelle forze capaci e positive.

Bibliografia

- [1] De Sario P., *Il potere della negatività*, FrancoAngeli, Milano, 2012
- [2] Società Italiana di Biosistemica e Scuola Facilitatori, www.scuolafacilitatori.it
- [3] LeDoux J., *Il cervello emotivo*, Baldini e Castoldi, Milano, 1998
- [4] Cozolino L., *Il cervello sociale*, Cortina, Milano, 2008
- [5] Bowlby J., *La base sicura*, Cortina, Milano, 1989
- [6] Liss J., *L’ascolto profondo*, La Meridiana, Molfetta (Ba), 2004
- [7] Zimbardo P., *L’effetto lucifero*, Cortina, Milano, 2008
- [8] De Sario P., Fiumara R., a cura, *Biosistemica, la scienza che unisce*, FrancoAngeli, Milano, 2015
- [9] Porges S., *La teoria polivagale*, Fioriti, Roma, 2014
- [10] Siegel D., *La mente relazionale*, Cortina, Milano, 2001
- [11] De Sario P. (2006), *Il facilitatore dei gruppi*, Angeli, Milano.

Pino De Sario, psicologo dei gruppi, learning e training specialist, esperto in facilitazione. Insegna all’Università di Pisa “Strumenti di facilitazione nel conflitto”. Formatore di formatori, studioso dei metodi di gestione delle condotte disfunzionali nelle aziende (www.pinodesario.it). Direttore della Scuola Facilitatori (www.scuolafacilitatori.it). Autore di volumi metodologici, tra cui *Professione facilitatore* (2005), *Far funzionare i gruppi* (2010), *Il potere della negatività* (2012).

