

# Il potere della negatività

*L'importanza di conflitti e malessere nei gruppi di lavoro*

Per negatività intendiamo i *problemi* che spesso sono accompagnati da coloriture di ansia e stress, gli episodi frequenti di divergenze e *conflitti*, la patina di *malessere* tipico di ogni gruppo o contesto e infine gli *errori* di esecuzione operativa. Un vero e proprio tabù. Sui luoghi di lavoro sono fenomeni molto diffusi che però non sono mai realmente affrontati con strumenti che si possono definire di “gestione della negatività” o di “metodo antinegatività” (De Sario, 2012).

## UNA TRINITÀ DI ORIGINI

La negatività ci vede un po' tutti protagonisti, ne facciamo grande ricorso, in genere a tutti i livelli e gradi. Sulla base sia delle decine di giornate vissute nei gruppi e nelle organizzazioni, sia dagli approfondimenti della letteratura psicologica e neurobiologica, ci sembra però di poter soste-

nere che sia davvero un peccato continuare a stigmatizzarla, rigettandola indietro, occultandola e cercando poi sempre un anello debole della catena a cui attribuirlo.

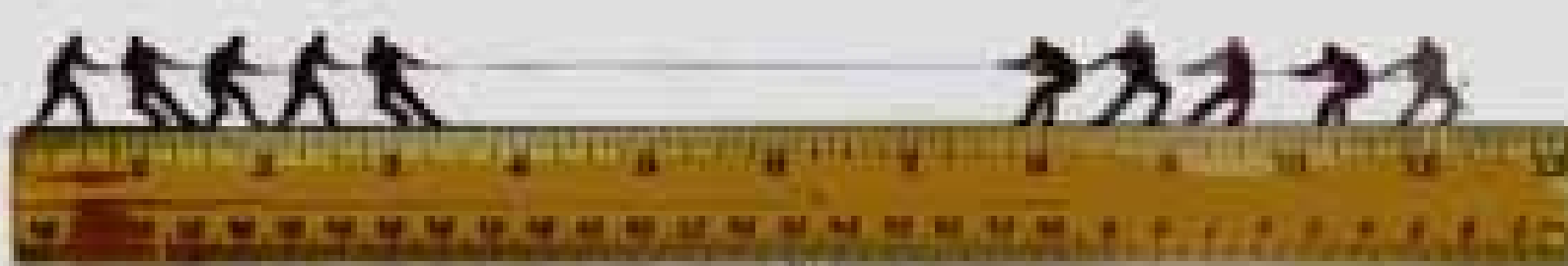
Dal nostro punto di vista la negatività presenta una trinità di origini che si intersecano e corrono in contemporanea. La prima fa riferimento al nostro essere umani, soggetti “difettosi di fabbrica” come dimostrano gli studi sul cervello emotivo, in particolare quelli che riguardano le funzioni dell'amigdala e la negatività cosiddetta funzionale (LeDoux, 1998; Cozolino, 2008). La seconda origine riguarda il fatto che

siamo limitati e inclini a piccinerie personali, perché protagonisti di vicissitudini belle e brutte che si fermano nella memoria e conformano i nostri tratti individuali e che sono riconducibili a quella che possiamo chiamare negatività disposizionale che connota in modo diverso ogni persona (Bowlby, 1989; Liss, 2004). La terza fonte è data dai contesti, quando cervello e mente vengono sospinti nel negativo da gerarchie e ruoli omologanti e deumanizzanti, per una forma di negatività situazionale (Zimbardo, 2008).

Queste tre fonti sono intrecciate ed 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 disfunzionale, inadeguato, fuorviante. Tutti a turno siamo negativi, sbalottati dall'essere simultaneamente

te sia umani, sia persone, sia ruoli. A questo proposito, il sociologo francese Edgar Morin sostiene che l'umanità emerge da una pluralità e da un incastro di specie-individuo-società, che fanno capo rispettivamente a cervello-mente-ambiente e a fattori attivanti come pulsione-affettività-ragione.

Il capo è negativo perché accentrato, un collega si butta giù, un altro è vittimista, un altro ancora è 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 dell'analisi il ricorso massiccio e frequente un po' da parte di tutti a comportamenti disfunzionali e controproduttivi, perché influenzati dalle forze della specie, della persona e della situazione specifica. Per questo abbiamo coniato il termine di *negativi similari*. I negativi similari sono



*Gli innumerevoli conflitti e problemi che accadono sui luoghi di lavoro, spesso, vengono stigmatizzati e negati. Con tecniche adeguate potrebbero diventare, invece, delle opportunità per una migliore convivenza*

PINO DE SARIO

## Di fronte a conflitti, malesseri ed errori occorre dotarsi di una nuova capacità che sia in grado di accogliere ma anche di contenere

forse un criterio un po' uniformante, ma serve a metterci tutti su un filo comune, per cui tutti siamo portatori di criticità e conflitto, malessere e aggressività e tutti siamo attraversati dall'esperienza della sofferenza.

### LA CAPACITÀ NEGATIVA

L'empatia è la comprensione dell'altro, buona virtù sociale, sempre più evocata e reclamizzata. Ma di fronte a conflitti, malessere ed errori, non si può solo comprendere, occorre a nostro parere dotarsi di una nuova competenza che chiamiamo "capacità negativa". Quella capacità in grado di accogliere ma anche di contenere, di esplorare i fattori personali per condurli a quelli del gruppo e della situazione. Di solito invece nei gruppi scatta lo stigma, l'elusione, la sentenza, il giudizio.

In questi anni abbiamo registrato alcune forme di fronteggiamento tipiche della negatività, alcune *risposte di negazione*.

Facciamo un esempio: Marco e Giovanni sono colleghi nella stessa azienda. Marco non è d'accordo con Giovanni sugli sviluppi organizzativi.

Marco: «La collaborazione nella nostra azienda non potrà che peggiorare, per via della crisi economica, che ci mette sempre di più uno contro l'altro».

Ecco alcune possibili risposte di Giovanni:

«Sì, la collaborazione l'avrà sempre vinta per me» (risposta di elusione).

«Dài, non fare così sempre il distruttivo» (risposta di inibizione).

«I tuoi soliti giudizi trancianti, senza speranza» (risposta di sentenza).

«Te l'ho già detto devi dirlo al tuo capo, sei duro eh!» (risposta con ricetta).



## La negazione automatica della negatività possiamo intenderla come una sorta di sterilizzazione dell'interazione, come se si dovesse disinfettare lo scambio

del vivere, o anche un accumulo di tensione lavorativa. Questo automatico ricorso alla negazione della negatività e il rispettivo ricorso a soluzioni pronte si può denominare "sindrome da negatività negata", quell'insieme di risposte che, mirando a persuadere e a rimuovere la negatività per vie semplicistiche e lineari, non fanno che alimentarla. E abbiamo notato che negare la negatività provoca quasi sempre l'innalzamento di altra negatività.

Accogliere la negatività vuol dire invece *permettere di esprimersi*, concedendo una porzione di tempo proporzionata al contesto. Un'accoglienza può essere infiocchettata da tempi espansi ma essa può stringersi anche in tempi serrati, si



## Il Metodo Antinegatività

Il MAN ha come fulcro centrale tre fasi adeguate ad ogni colloquio, riunione, complessità organizzativa: *esplorare, sostare e agire*. Ne fanno parte questi strumenti:

- Il "capo deve dotarsi": chi conduce un ufficio o una squadra è bene che inserisca questo nuovo metodo nelle sue capacità di base;
- Il "doppio pedale" della leadership: centrato sull'importanza di valorizzare i colle-

ghi (apprezzamento) e sulle critiche costruttive;

- La "triplesta": per indagare rapidamente in riunione un problema, secondo la sequenza "negativo-negativo-positivo";
- Il "circle-time": si tratta di riunioni centrate sull'ascolto non giudicante delle criticità, in cui ognuno racconta come sta al lavoro;
- Il "patto di capacità negativa": i membri del gruppo

aderiscono all'impegno di esplorare la negatività anziché stigmatizzarla;

- "Gestire sé, tenere a bada il proprio negativo": per conoscere i propri lati vulnerabili e critici e allenarsi a buone pratiche costruttive;
- La "facilitazione delle risorse umane": introduzione di questi strumenti all'interno delle culture organizzative, per un orientamento al supporto, da espletare non solo in casi conclamati di decadimento delle performance, bensì come leva di rimotivazione e benessere permanente.

Invece delle solite risposte tipiche, che negano la negatività, potremmo provare con un altro tipo di risposte, accoglienti.

Giovanni: «Io ho un'altra idea, ma mi interessa la tua, spiegami meglio (risposta di ascolto).

Oppure: «Sì, per te si peggiora...» (risposta che permette di esprimersi).

O ancora: «Cosa secondo te peggiora di più?» (risposta di indagine pratica).

La negazione automatica della negatività possiamo intenderla come una sorta di "sterilizzazione" dell'interazione, come se si dovesse disinfettare lo scambio con comode ingiunzioni positive che portano via il naturale disagio

può accogliere e contenere anche camminando in corridoio, dentro tempi brevissimi; il punto è avere gli strumenti e le capacità per farlo. L'accoglienza a cui miriamo può realizzarsi in una pluralità di episodi, complessi, rumorosi, con poco tempo, in cui la centralità sta nell'attitudine delle persone, nella chiarezza di un modello teorico, nello sviluppo di abilità. Anche sul bus, quando abbiamo solo tre fermate di tragitto da fare e incontriamo un conoscente, possiamo accogliere. Dipende da noi, è una scelta che possiamo fare: stare con quello che viene detto oppure evitare e deviare. Per esempio: di fronte ad una dichiarazione come: «Mi va tutto storto in questo periodo», invece di rispondere: «Anche a me» o «Dài non

## Possiamo accogliere la negatività nel bel mezzo dei ritmi quotidiani, con forme di accoglienza più brevi, un po' incomplete, ma sicuramente più generative

ti buttare giù», possiamo dire «Cosa ti va storto in particolare?». Accogliere non significa, quindi, ritirarsi dalla vita pratica e convulsa per un'immaginaria assise dell'ascolto e dell'empatia, no! Possiamo accogliere la negatività nel bel mezzo dei ritmi quotidiani, con forme di accoglienza più brevi, un po' incomplete, ma sicuramente più generative e trasformativo. Accogliere vuol dire *permettere e non negare*. L'emblema centrale è rispondere con «sì», la cosiddetta «risposta-sì». Da agire sia con la parola «sì», sia con l'aiuto congruente del corpo, dato dal semplice movimento sagittale della testa, con il cenno tipico del riconoscimento, abbassandola e alzandola con piccoli movimenti su e giù. «Sto male...», «Sì...»; «Non ci credo più...», «Sì»; «Non funziona nulla...», «Sì».

Ecco altri esempi:

### Risposte tipiche di negazione della negatività

Frase di partenza: «Non funziona più nulla qui da noi!».

- 1 Risposta di elusione: («Sì, è cambiato tutto e oggi fa un gran freddo»).
- 2 Risposta di inibizione: («Non dire così»).
- 3 Risposta di sentenza: («Sei il solito che sa solo criticare»).
- 4 Risposta di ricetta: («Ti dico io come fare»).

### Risposte di accoglienza della negatività

Frase di partenza: «Non funziona più nulla qui da noi!».

- 1 Risposta di ascolto: («spiegami meglio...»).
- 2 Risposta che permette di esprimersi: («Sì, cosa non va?»).

- 3 Risposta di indagine pratica: («La cosa che non funziona e che ti dà più fastidio?»).

Il focus centrale è non bloccare la tensione negativa, bensì indagarla, canalizzarla, abbinando alla sinfonia di pensieri ed emozioni distruttivi una metrica linguistica e riflessiva, che solo il linguaggio ci può dare. A patto che sia un linguaggio competente, dialettico, di riconoscimento, radicato nei fatti, che stia attento a non fomentare la negatività che già c'è, ma che sappia smorzarla con il comportamento e non con i fin troppo facili appelli teorici, in gran voga nelle aziende, del tipo: «Su, vi voglio vedere sereni!», «Da domani siamo una squadra compatta, va bene!», «Qui da noi si deve lavorare insieme, siamo una stessa famiglia!», «Troppe paturnie, torniamo alle cose serie».

Dopo aver esplorato l'episodio negativo, il ritorno all'azione è fondamentale, per chiudere una sequenza composta da «relazione-emozione-azione». Azione può voler dire negoziare, decidere, trovare soluzioni, comunque concretizzare. Per cui prima si indaga e poi si agisce, prima si sosta nei pensieri e nei vissuti del gruppo e poi ci si prodiga a cercare possibili passi concreti di soluzione. 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, cercare soluzioni valorizzando persone e ruoli.

## IL METODO ANTINEGATIVITÀ

La nuova competenza della Capacità negativa ci schiude a un dispositivo più ampio, il Metodo Antinegatività (MAN, si veda il Box nelle pagine precedenti), lo strumento organizzativo studiato per le direzioni del personale e le risorse umane. Perché i responsabili

si possano orientare di più al capitale umano così ricorrentemente incline a lamento, disagio, divergenze, pettegolezzo, cinismo, infantilizzazione. Da qui la necessità di attrezzarsi con nuovi metodi utili agli uffici delle risorse umane, ma anche per dirigenti, coordinatori di team, project manager.

Siamo dell'idea, più che sperimentata nei nostri interventi sul campo, 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 sono un capo e intendo cambiare mi devo dedicare alle inevitabili resistenze, se intendo unire mi dovrò preoccupare delle tante divisioni, se credo nella collaborazione metto in conto diverse spinte competitive e antagoniste, se voglio regolare e introdurre norme, già so che in molti si adopereranno per infrangerle. Questo ci detta il nuovo paradigma biosistemico (De Sario e Fiumara, 2015) che mette al centro i fenomeni biosociopsicologici, sintetizzati dalla cura simultanea di due forze da integrare: negativo e positivo, azione ed emozione, individuo e gruppo, alto e basso. Le neuroscienze ci dicono da anni che il nostro comportamento è solo in parte adeguato al rispetto socializzante funzionale tipico della convivenza lavorativa, e che spesso re-

## Il luogo di lavoro, ancor più in un'epoca di scarsità e incertezza, deve essere non solo un luogo di produzione ma anche di convivenza

gredisce più o meno spiegabilmente a forme di tipo difensivo, aggressivo e/o passivo, di scontro e di ritiro passivo ruminante (Porges, 2014).

Il luogo di lavoro, in altre parole, ancor di più in un'epoca di scarsità e incertezza, deve essere a nostro avviso non solo un luogo di produzione ma anche di convivenza. In tale direzione, cosa c'è di meglio che andare a valorizzare le pieghe dissonanti e debilitanti, date da quei mille episodi giornalieri problematici, dai conflitti interpersonali e intergruppo, dal malessere diffuso, da errori e operatività spesso inadeguate e incompiute.

### Riferimenti bibliografici

- BARON-COHEN S. (2012), *La scienza del male* (trad. it), Cortina, Milano.
- BOWLBY J. (1989), *La base sicura* (trad. it), Cortina, Milano.
- COZOLINO L. (2008), *Il cervello sociale* (trad. it), Cortina, Milano.
- DE SARIO P. (2012), *Il potere della negatività*, Angeli, Milano.
- DE SARIO P., FIUMARA R., (2015, a cura di), *Biosistemica, la scienza che unisce*, Franco Angeli, Milano.
- LEDoux J. (1998), *Il cervello emotivo* (trad. it), Baldini e Castoldi, Milano.
- LISS J. (2004), *L'ascolto profondo* (trad. it), La Meridiana, Molfetta (Ba).
- PORGES S. (2014), *La teoria polivagale*, Fioriti, Roma.
- ZIMBARDO P. (2008), *L'effetto lucifero*, Cortina, Milano.
- Pino De Sario**, psicologo dei gruppi, specialista in facilitazione, insegna all'Università di Pisa "Strumenti di facilitazione nel conflitto", esperto di gestione delle condotte disfunzionali nelle aziende e nel sociale ([www.pinodesario.it](http://www.pinodesario.it)). Direttore della Scuola Facilitatori ([www.scuolafacilitatori.it](http://www.scuolafacilitatori.it)). Autore di svariati volumi metodologici, tra cui *Professione facilitatore* (2005), *Far funzionare i gruppi* (2010).