



RECENSIONI

Scaricabarile S.p.A.: difendersi e vincere nel gioco della colpa in ufficio

Scaricare la responsabilità dei problemi sugli altri e cercare invece di ottenere credito e premi per sé. Una pratica assai diffusa in quasi tutte le aziende che può portare a intaccare pesantemente il clima aziendale fino a incidere sulla produttività e la capacità innovativa. Ecco come comprenderne i meccanismi perversi e come sottrarsi al suo richiamo distruttivo.

di Nicolò Occhipinti



"Ogni volta che il mio telefono squilla, all'altro capo c'è una persona, un team o un'azienda che ha bisogno di assistenza per questioni di merito o di colpa", racconta Ben Dattner, psicologo e consulente del lavoro, nel suo ultimo libro "Scaricabarile S.p.A.". Il gioco della colpa, la "macchina del fango" in azienda è infatti uno dei principali problemi che causano numerose disfunzioni. Un meccanismo che può facilmente innescare circoli viziosi che si autoalimentano, fino a degenerare in un clima aziendale che mina pesantemente la produttività e l'innovazione.

Una maggiore comprensione delle dinamiche del merito e della colpa, quindi, può consentire di ottenere un vantaggio competitivo per sé, per il proprio team o per la propria azienda. E assai raro che un individuo diventi un buon leader senza avere padronanza delle modalità di gestione del merito e della colpa, in quanto queste possono incidere molto sul rendimento di un collaboratore, sui rapporti tra colleghi e sul lavoro di gruppo. Inoltre, chi lavora in un'azienda in cui i meriti e le colpe vengono dispensate in modo equo, è spronato a rendere di più, ha voglia e possibilità di sperimentare, imparare e crescere.

Il libro si apre con un'analisi sulla natura del merito e della colpa, per mostrare come tutti noi tendiamo a prenderci meriti che non ci spettano quando le cose vanno bene e a fuggire le colpe quando vanno male. Se l'istinto di autoconservazione è profondamente radicato in noi, è anche forte la tendenza a cercare un capro espiatorio e a dare le colpe agli altri, anziché sforzarsi di individuare le cause dei problemi. Si può anche innescare una pericolosa guerra tra gruppi all'interno dell'azienda, quando si operano associazioni infondate tra certe persone e certi attributi solo perché esse fanno parte di uno specifico gruppo o si trovano a rappresentare un dato ruolo.

Inoltre, a chi non è capitato di assistere, o essere direttamente coinvolto, in una situazione analoga al cosiddetto "dilemma del prigioniero"? E' stato commesso un errore e il vostro responsabile vuole sapere se è stata colpa vostra, di un collega o di entrambi? Allora, per scoprirlo, vi convoca separatamente, in modo che siate incentivati a incolpare il collega, al fine di ottenere uno sconto sulla pena o salvarvi del tutto. Insomma, incolpa o sarai incolpato!

Sono meccanismi che possono provocare sul lavoro dinamiche accusatorie incontrollabili, come quelle che si

verificano quando si instaurano all'interno dei gruppi legami e coesione sociale tali da minimizzare i conflitti e raggiungere il consenso senza una messa a punto, analisi e valutazione critica delle idee. Si tratta del "pensiero di gruppo", in base al quale i membri del team evitano di promuovere punti di vista al di fuori della zona confortevole del pensiero consensuale. Nelle questioni di merito e di colpa, il pensiero di gruppo può portare interi team ad accaparrarsi meriti ingiustificati, o ad assumere un atteggiamento fortemente difensivo e persecutorio verso altri colleghi dell'azienda di fronte a un'insuccesso.

Le performance delle persone o di un'intera azienda possono essere fortemente ostacolate da una pervasiva cultura accusatoria: quando si presenta un problema, invece di concentrarsi sulla sua soluzione, il primo impulso è cercare qualcuno a cui affibbiare la colpa. Le organizzazioni traggono grandi benefici quando si sforzano di apprendere dai propri errori, invece di incolpare persone o gruppi. Le aziende migliori sanno che insuccessi e fallimenti possono essere assai preziosi, sempre che esistano meccanismi che garantiscano alle persone di non essere colpevolizzate e che vi siano dei processi che consentano di capitalizzare gli insegnamenti che si possono trarre dagli errori.

L'autore mostra che è possibile ribaltare le regole del gioco della colpa mettendo in pratica una serie di suggerimenti. Ad esempio, assumersi le responsabilità degli errori e condividere invece i meriti, creando così un clima di maggiore fiducia e spezzando il circolo vizioso della colpa. O ancora, evitare di interpretare il comportamento di una persona sulla base della sua appartenenza. Si tratta cioè di combattere il cosiddetto "errore definitivo di attribuzione", in parole povere il fare di tutta l'erba un fascio. Oppure, evitare il pensiero di gruppo, facendo in modo che i membri di un team si formino un giudizio autonomo prima di riunirsi con loro per discuterlo. Così si evita che le pressioni sociali e le tendenze di gruppo influenzino i giudizi del team.

In ultima analisi, come dice l'autore, i casi sono due: "O le dinamiche del merito e della colpa ci tengono bloccati nel presente o nel passato, oppure ci aiutano ad adattarci e a evolverci, permettendoci di concentrarci sul futuro". A noi la scelta.

Scaricabarile S.p.A.

Difendersi e vincere nel gioco della colpa in ufficio

di Ben Dattner con Darren Dahl

pp. 242

Editore Rizzoli Etas

Anno 2011

ISBN 978-8817052658

1-2-2012

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/recensioni/scaricabarile-290.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).