

L'ENTUSIASMO MANAGERIALE

Le parole chiave del linguaggio delle organizzazioni sono sempre state serie. Ma cosa succederebbe se l'entusiasmo fosse il comune denominatore di ogni ruolo?

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli

Il termine "entusiasmo" non ha mai fatto parte del lessico organizzativo nazionale e internazionale. Le parole chiave del linguaggio delle organizzazioni sono sempre state serie.

Non c'è e non si ammette allegria nel contenuto di termini quali: metodo, procedura, ruolo, mansione. L'etica del lavoro è sempre stata triste; sostantivi quali: dovere, disciplina, autorità, regola, norma vengono di solito associati ad aggettivi che poco lasciano alla letizia e alla felicità: rigoroso, assoluto, rigido, inflessibile.

L'etica del lavoro sembra costruita apposta per evidenziare la costrizione, valorizzare la sofferenza e negare la soddisfazione di ciò che si fa.

Mai è stata pubblicata una ricerca di personale qualificato che recitasse così: "Cercasi responsabile EDP allegro e gioioso, ma soprattutto entusiasta ed entusiasmante" oppure "Direttore amministrativo anche cinquantenne ma con spirito giovanile, capace di trasferire entusiasmo per un lavoro molto banale e ripetitivo, cercasi".

AmMESSO (e non concesso) che esistano fra gli informatici e/o fra gli amministrativi personaggi di tal fatta, chi di essi ose-



rebbe mai inserire ed evidenziare nel proprio curriculum tali caratteristiche? Questa mancata citazione è a un tempo premessa e conseguenza di un circolo vizioso e perverso. Come sarebbe interpretato infatti il riferimento all'entusiasmo dai soliti capi del personale? Da quelli

che non sorridono mai, che non apprezzano chi vede le cose in positivo, che parlano sottovoce con faccia costantemente preoccupata e triste e che spargono pessimismo a ogni dire? L'entusiasmo invece può diventare premessa e conseguenza di un circolo virtuoso che vede le per-

Riccardo Varvelli è professore di economia presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica è presidente del Gruppo di Ricerca Applicata al Management (GRAM). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa

sone dell'organizzazione pronte ad affrontare le avversità e i momenti critici con atteggiamento costruttivo e con motivazioni positive. Se l'entusiasmo fosse il comune denominatore di ogni ruolo, esso assumerebbe la caratteristica di diventare il vantaggio competitivo per eccellenza: la premessa alla qualità, alla flessibilità, alla produttività, alla realizzazione degli obiettivi. Qualunque descrizione di ruolo, in un'organizzazione orientata all'entusiasmo, dovrebbe fare riferimento ad esso formalmente e direttamente.

Per esempio, la descrizione del ruolo del direttore generale suonerebbe così: "Deve saper gestire con ottica positiva e con assertività i propri collaboratori", dimostrando di credere fermamente

ogni obiettivo in una gara i cui partecipanti devono essere sostenuti, spronati e applauditi; non demotivarsi in situazioni critiche, ma saper diffondere il coraggio nelle avversità e il piacere di combattere nelle difficoltà.

Essere sereno e ottimista senza ingenuità, cosciente dei rischi che tale atteggiamento può comportare. Affrontare l'ironia dei pessimisti, dei distruttivi, dei depressi, dei masochisti con altrettanta ironia, trattenendosi dall'evidenziare la commiserazione per loro. Egli deve saper gioire dei risultati positivi ottenuti ma non giustificarsi per quelli mancati. L'entusiasmo non deve essere per lui ragione per porre obiettivi troppo ambiziosi e irrealizzabili.

La preziosità dell'entusiasmo

come tipo di comportamento è dovuta da una parte alla rarità con cui viene esercitato nella cultura contemporanea e dall'altra agli evidenti vantaggi che attribuisce a chi lo pratica. La persona entusiasta è forte, positiva, contenta, si stanca meno degli altri, realizza di più e con più facilità, agisce volentieri e, soprattutto, esercita su coloro che la circondano l'impatto del capo naturale.

L'entusiasta traduce il suo potenziale in potenza presente e si autosviluppa senza bisogno di aspettare motivazione dall'esterno. È l'esempio dell'autorealizzazione.

Qualcuno separa l'entusiasmo, considerandolo positivo, dall'entusiasta, giudicato ingenuo e patetico: ma si tratta sempre e soltanto della favola di Esopo dove la volpe presuntuosa e incapace critica l'uva che non sa raggiungere. Sono gli altri, coloro che prati-

cano seriamente la responsabilità del proprio impegno quotidiano, i coerenti, i fedeli, che meritano di conoscere il segreto ben custodito che permette di costruire la situazione di entusiasmo.

Il segreto consiste nel fatto che l'entusiasmo è uno stato d'animo e non un'emo-

zione! Questa differenza fondamentale, ben nota agli antichi, è stata rimossa dalla cultura contemporanea, depressiva e alibista, mirata a giustificare i comportamenti piuttosto che a richiederli.

Lo stato d'animo infatti è una situazione razionale che si costruisce mentalmente e in cui ci si introduce grazie alla volontà. L'emozione, invece, istintuale e irrazionale, viene riconosciuta dalla persona quando questa ne è già posseduta ed è difficilmente autoproducibile.

Si può nascere entusiasti: a qualcuno accade. Ma si può diventare entusiasti: a tutti è possibile, anche se pochissimi ne sono consapevoli.

L'entusiasmo si basa sul significato del termine greco *enthumòs*: ardore, ardere, coraggio, riconoscere lo spirito dentro di noi, sentirsi posseduti dalla vita. Tutti sono consapevoli di essere vivi; con l'entusiasmo si tratta di sottolinearlo a se stessi e di constatare che, dal momento che chi è vivo vive, conviene cercare di agire la situazione anziché subirla.

Muovendo da questa presa di posizione razionale, l'entusiasta esercita i seguenti quattro atteggiamenti:

- *mantiene un senso totale di realtà*: accetta le cose come sono, senza perdere tempo a desiderarle diverse. È concreto, pragmatico, pratico. Utilizza gli eventi per costruirvi sopra;
- *è positivo*: adatta il proprio io all'evidenza ma ne coglie le opportunità, realizza azioni costruttive, sempre migliorative;
- *agisce nel presente*: lavora sul contingente, approfitta di ciò che c'è senza rimandare lontano la realizzazione dei propri obiettivi. Non ritorna sul passato;
- *ricerca e pratica il principio del piacere*: rimuove gli schemi rigidi del super-ego e accetta il rischio dell'Es, liberando il suo istinto vitale. Non si nega l'allegria, la passione, la gioia.

Dall'esercizio di questi atteggiamenti si sviluppano spontaneamente due caratteristiche importantissime:

- *una notevole quantità di energia* - La persona entusiasta si sente attiva, capace, forte, recupera la fatica, ricomincia continuamente;
- *la spinta a condividere* - L'entusiasta è naturalmente generoso, moltiplicatore, sinergico, rende partecipi gli altri della sua potenza, crea la squadra intorno a sé.



agli obiettivi della sua azienda; inculcando il proprio entusiasmo nei collaboratori; apprezzando e rivalutando coloro che dimostrano di possederlo o di acquisirlo e a loro volta di saperlo trasmettere ai propri dipendenti diretti e ai colleghi. Deve saper trasformare