

## Dedicare tempo ai collaboratori è sprecarlo?

### Come si sta assottigliando il *tempoperlapersona*

*Non c'è tempo*

“Non c'è tempo!”. Suona così il titolo di un libro di Lothar Baier scritto agli inizi di questo terzo millennio. Il critico letterario tedesco propone diciotto tesi sull'*accelerazione* che sta colpendo la nostra società, aiutandoci a comprendere perché sia facile provare la “sensazione di non poter più sostenere il ritmo e di essere, presto o tardi, tagliati fuori”. Si ha voglia di fermare questo tempo che fugge, allora, aggrappandoci alle sue lancette; un tempo che diventa nemico non riuscendo a dominarlo e che riempiamo, per questo, fino all'inverosimile, zippandolo per prestare cura a tutta

l'offerta. È in questa cornice problematica che trova giusta collocazione la **riflessione attorno a un tema critico anche per la pratica manageriale**, ossia il nostro atteggiamento verso il tempo dedicato o che dovrebbe essere dedicato ai collaboratori e alla loro crescita. In un'epoca che propone un'offerta vastissima di impegni e assoggettata al potere della velocità, infatti, è legittimo domandarsi quanta attenzione - leader e manager - riescano a ritagliare per conoscere, ascoltare e dialogare con le persone che fanno parte del loro team. **Quanti pensano in realtà che il tempo impiegato per costruire e rafforzare le relazioni, produttrici di fiducia e motivazione, è un "tempo sprecato", un'attenzione che potrebbe essere indirizzata diversamente e in maniera più produttiva?**

### *Deficit di attenzione*

La questione appare ancor più critica se pensiamo che non abbiamo più tempo neanche per riflettere e che **la nostra efficienza è messa a rischio da un'attenzione intermittente, frammentata dal flusso informativo a getto continuo in cui viviamo**. "Le persone umane dovranno fare i conti sempre più con la distrazione e la mancanza di concentrazione", scrive Alex

Soojung-Kim Pang, studioso americano che documenta nel suo lavoro *The distraction addiction* il nostro progressivo stato di dipendenza ed esposizione a un mondo che ci fa divagare con le sue continue distrazioni. Per gestire le implicazioni di questo fenomeno propone una pratica fondata sul recupero di spazi contemplativi che ormai stanno scomparendo a causa della vita e del lavoro sempre più frenetico, come le foreste tropicali. La nostra mente infatti – come quella delle scimmie che non riposa mai e non concede la propria attenzione se non per brevissimo tempo – è immersa in un costante rumore elettronico fatto di messaggi che arrivano nella nostra cassetta di posta, suoni e luci che ci distraggono continuamente. **Come quella delle scimmie, la nostra mente “salta vigorosamente e non si ferma mai, priva di riposo e ristoro”**. Scopriamo così nuove povertà che affliggono quest’epoca di grandi trasformazioni, come quella che attacca l’attenzione sbattendoci in faccia un suo pesante deficit.

*Il “tempo per la persona” si assottiglia*

**Il deficit di attenzione ha implicazioni drammatiche sulla qualità delle relazioni umane - che sono vitali - e conseguentemente sul benessere e la felicità delle persone. L’attenzione (che è anche tempo) diventa la nuova risorsa da catturare.** L’ha capito bene l’“industria dell’attenzione” – spiega Douglas Rushkoff nel suo approfondito saggio *Presente continuo. Quando tutto accade ora* - che studia sistemi, tecniche e narrative idonee a fornire strumenti e abilità per muoverci con successo nella nuova arena competitiva: quella dove si misura la capacità di catturare il tempo (l’attimo) di clienti, consumatori, cittadini. **Naturalmente, anche quello dei collaboratori. La capacità di procurare l’attenzione degli altri diventa così la nuova e decisiva metrica con cui**

**misurare la leadership efficace.** E' una dura battaglia, resa ancor più difficile dalla tecnologia che contribuisce a erodere non poco la dotazione di attenzione di ciascuno. Tutti infatti stiamo facendo esperienza di cosa significa – scrive la giornalista statunitense Jacob Weisberg in un pezzo intitolato *L'empatia ai tempi dello smartphone* (Internazionale, 1144|11 marzo 2016) – “passare da una società in cui la gente cammina per strada guardandosi intorno a una in cui cammina guardando un dispositivo”. Siamo costantemente connessi a un tablet, a uno smartphone o a un pc; insomma a un qualche *schermo* che ci distoglie, **ci sottrae tempo disturbando e interrompendo sempre più intensamente le connessioni vitali, ossia quelle che dovremmo coltivare prestando attenzione agli altri, un tempoperlapersona che si assottiglia risucchiato nel vortice delle cose da fare.** È un fenomeno che coinvolge tutti e ogni età, anche se le nuove generazioni – soprattutto i “nativi digitali” – sembrano più esposte per cui i ragazzi di oggi – argomenta Daniel Goleman – “sono più sintonizzati sulle macchine e meno sulle persone di quanto non sia mai successo in passato”. Com'è possibile allora far diventare il tempo un *tempoperlapersona*, ossia un dono vitale in un'epoca in cui ogni spazio, scrive Jonathan Crary, “viene riprogettato come luogo di lavoro perennemente in attività o come centro commerciale che non chiude mai...”?

*Effetto di saturazione e relazioni verso gli altri: una nuova sfida per la leadership.*

Le relazioni però si moltiplicano a dismisura guidate da una stratificazione continua indotta dai processi di accelerazione di quest'epoca. Sembra un paradosso e lo è. Tutto questo si consuma in un tempo sempre più breve che zippa i “contatti immediati”, come li chiama Kenneth Gergen, in **una cartella con sempre meno spazio a disposizione per costruire relazioni vere con gli altri.** Hartmut Rosa osserva: “**se avete poco tempo, sarete disposti a scambiare informazioni con altri e cooperare con loro in termini più o meno strumentali, ma l'ultima cosa che vorrete fare è ascoltare la storia della loro vita o i loro problemi personali**”. È la conseguenza dell'*effetto di saturazione* come lo chiama Gergen, che allontana l'idea di generare relazioni autentiche e profonde con le persone. Un bel problema anche per la leadership e le imprese che poggiano sempre più il loro successo sulla passione con cui i collaboratori lavorano. Com'è possibile immaginare che le leadership siano “risonanti” – per usare un'espressione del manifesto sull'intelligenza emotiva in azione di Richard Boyatzis e Annie McKee – se imbevute dell'ideologia della funzionalizzazione che tutto riduce a mezzo e niente sopporta come fine se non l'interesse? Può essere una riflessione fertile per chi ha la responsabilità di gestire il lavoro degli altri, perché propone numerose questioni, una sorta di check-list, per comprendere la prospettiva temporale che assumiamo, ossia – per dirla con le parole della psicologa positiva Ilona Boniwell - “il paio di

occhiali che usiamo abitualmente per guardare il mondo intorno a noi e noi stessi nel mondo”.  
Pensiamo di u

tilizzare bene il nostro tempo quando lo passiamo con i nostri collaboratori? Riteniamo che potremmo farne un uso diverso e con maggior proficuità? Che scopo vogliamo perseguire, poi, quando doniamo tempo a chi lavora con noi? Vogliamo imbonirli, desideriamo accrescere la nostra reputazione come leader partecipativi, a cosa altro miriamo? Ci aspettiamo da questo nostro comportamento, forse, prestazioni migliori, maggiore lealtà, un più intenso *engagement*? L'uso del nostro tempo, le percezioni che ne traiamo in termini di efficienza ed efficacia, il sentirsi più o meno soddisfatti trovano la fonte nella *motivazione*. Il punto di partenza è sempre qui, in ciò che ci spinge ad agire allocando questa risorsa “scarsa” in un modo o in un altro. Numerose ricerche mettono in relazione la soddisfazione e il benessere con l'*autonomia*, ossia con il grado di libertà con cui facciamo o non facciamo una cosa e quindi anche con le decisioni allocative che prendiamo riguardo al tempo. L'autonomia è importante – come si sa – per la *motivazione intrinseca*, quella che ci consente di fare qualche cosa – scrive la Boniwell – “per il gusto di farlo, semplicemente perché ci piace o ci interessa”. Ci sentiamo bene, poi, quando ci muoviamo nella direzione giusta, quella che persegue *scopi* che abbracciano i *valori* cui siamo stati educati o quelli che successivamente abbiamo scelto di porre a fondamento della nostra vita. Quando c'è concordanza o congruenza tra valori, motivazione e scopi il benessere aumenta. **È facile immaginare allora che c'è molta differenza tra leader che dedicano tempo ai collaboratori perché “devono farlo” e leader che lo fanno perché “ci provano gusto”, sono contenti e ispirati ad ascoltarli, a “sentire” quello che provano e disposti a condividere le questioni che li preoccupano, a individuare insieme possibili percorsi di soluzione.** Sono numerose le ricerche che supportano quest'idea secondo cui l'*engagement* dei collaboratori aumenta anche in funzione dell'intensità di relazioni autentiche e dell'interesse genuino che il senior management dimostra di avere verso le persone.

*Lavorare per accrescere la “preoccupazione empatica”*

È legittimo a questo punto domandarsi se possiamo beneficiare dei vantaggi che ci offre la tecnologia senza che la stessa alimenti atteggiamenti e comportamenti antisociali, disattenti, frammentati che minano le connessioni vitali che, sole, possono sviluppare i beni relazionali e con essi l'umanità. Come catturare l'attenzione dei collaboratori per essere più efficaci nel prendere decisioni quando ci si incontra in riunioni, comitati e board? Come sviluppare più

solidi *legami* tra le persone e non solo *transazioni*? Come far sì che i collaboratori si coinvolgano anche emotivamente nella vita dell'impresa? Daniel Goleman e Peter Senge sottolineano – valorizzando gli esiti di corpose ricerche sperimentali – che la società deve investire in questa direzione nel lungo periodo, sviluppando nei giovani pratiche di apprendimento delle abilità emotive e sociali. Rappresentano ormai *skill* strategiche e comprendono sia l'*autoconsapevolezza*, ossia la nostra capacità di riconoscere e comprendere ciò che proviamo e le sue ragioni; l'*autocontrollo*, ossia come gestire ciò che sentiamo; l'*empatia*, ovvero la capacità di cogliere i punti di vista degli altri, ciò che sentono e li anima. Queste capacità devono essere poi tutte armoniosamente combinate attraverso le *social skills* che ci guidano verso le scelte giuste. Goleman avverte però che **ci sono diverse specie di empatia e che soltanto quella che chiama *empathic concern* è capace di azionare comportamenti di aiuto, supporto, solidarietà e cura verso gli altri. Altrimenti la nostra attenzione – e quella dei collaboratori - rimarrà catturata dagli “schermi” e non dalle persone.** Gli esiti di numerosi programmi educativi ricordati da questi studiosi lasciano sperare che la tecnologia possa efficacemente supportare l'apprendimento di queste nuove capacità. Confidiamo che possa aiutare anche leader e manager a recuperare tempo per interessarsi alle persone, incentivandoli a dedicare tempo e progettualità per costruire ambienti che producano *preoccupazione empatica* e la voglia di prendersi cura degli altri.

**Per approfondire**

Baier Lothar (2004), *Non c'è tempo! Diciotto tesi sull'accelerazione*, Bollati Boringhieri, Torino

Boniwell Ilona (2012), *Positive Psychology in a Nutshell. The Science of Happiness* (trad. it. La scienza della felicità. Introduzione alla psicologia positiva, Il Mulino, Bologna, 2015)

Boyatzis Richard E., McKee Annie (2006), *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*, Etas, Milano

Crary Jonathan (2015), *24/7 Il capitalismo all'assalto del sonno*, Einaudi, Torino

Gergen Kenneth (2000), *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in the Contemporary Life*, Basic Books, New York

Goleman Daniel (2013), *Focus. Perché fare attenzione ci rende migliori e più felici*, Rizzoli, Milano

Goleman Daniel, Senge Peter (2014), *The Triple Focus. A New Approach to Education*, More Than Sound, LLC Florence, MA

Rosa Hartmut (2015), *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino

Rushkoff Douglas (2014), *Presente continuo. Quando tutto accade ora*, Codice Edizioni, Torino

Soojung-Kim Pang Alex (2013), *The Distraction Addiction*, Hachette Book Group, New York