

FUORI DALLA COMFORT ROOM

“Le barche nel porto sono al sicuro ma non per questo sono state costruite”

William Shedd

Pierpaolo Filograsso

INTRODUZIONE

Il presente lavoro, partendo dall'importanza delle soft skill e della gestione dei talenti nel mondo del lavoro moderno, rappresenta un focus su quella condizione umana e psicologica che gli studiosi chiamano "comfort zone" (zona di comfort) e sull'assunto che per crescere, migliorare, imparare, raggiungere un obiettivo dobbiamo per forza uscire dalla nostra zona di comfort.

Affrontando gli aspetti teorici ed empirici della conformazione della comfort zone e dell'importanza del suo abbandono, l'articolo definisce le sue due zone circostanti – learning zone (zona di apprendimento) e danger zone (zona di pericolo) – esprimendo la l'insieme delle reazioni dell'individuo e dell'organizzazione all'interno o all'esterno di essa.

Il documento riporta al suo interno le teorie contenute nell'interessante lavoro dello studioso inglese prof. Alasdair White "From Comfort Zone to Performance Management" (non ancora tradotto in italiano) e come lo hanno portato allo sviluppo del modello TPR Life-cycle necessario per la comprensione della gestione della performance, dello sviluppo e del cambiamento.

Nel presente elaborato viene altresì sviluppata la teoria dell'importante correlazione tra soft ed hard skill per gestire le proprie performance ampliando sempre più la zona di comfort e senza mai cadere nella danger zone.

L'articolo affronta le cause dello stallo della persona nella propria "comfort zone" e le possibili metodologie e soluzioni per uscire da essa migliorando le proprie performance ed il proprio cambiamento ottenendone così dei vantaggi lavorativi, esistenziali e umani.

Indice

| | |
|--|--|
| 1. TALENTI E SOFT SKILL | 1 |
| 1.1 World Economic Forum: le 16 skills del XXI secolo | 2 |
| 1.2 I le work skills dal report dell'Università di Phoenix | 3 |
| 1.2.1 La ricerca previsionale "Future Work Skills for 2020" | 3 |
| 2. COMFORT ZONE | 4 |
| 2.1 From Comfort Zone to Performance Management | 8 |
| 2.1.1 Sezione I - I modelli di lavoro | 9 |
| 2.1.2 Teoria dello sviluppo | 10 |
| 2.1.3 Il ciclo della cimasa | 10 |
| 2.1.4 I modelli di lavoro: conclusioni | 12 |
| 2.1.5 Sezione II - Il nuovo modello | 13 |
| 2.1.5.1 Stress, Ansia e Motivazione | 14 |
| 2.1.5.2 Gestione delle fasi | 15 |
| 2.1.5.3 Gestione della curva delle prestazioni | 16 |
| 2.1.5.4 Il nuovo modello di lavoro: conclusioni | 17 |
| 2.2 Hard skill e soft skill per restare nella Learning zone | 18 |
| 2.3 Uscire dalla Comfort Zone | 20 |
| 2.3.1 I fattori chiave di John Wood | 22 |
| 2.3.2 Skills, Comfort zone e Smart working nel mercato del lavoro italiano | 24 |
| 2.3.2.1 La valutazione delle prestazioni | 25 |
| 2.3.2.2 Lo Smart working | 27 |
| 3. CONCLUSIONI | 28 |
| 4. BIBLIOGRAFIA | ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO. |

1. Talenti e soft skill

Sempre più spesso oggi, nelle aziende, viene citato il tema della gestione dei talenti, sostenendo che i nuovi investimenti strategici devono essere fatti su risorse pronte a portare innovazione, spirito imprenditoriale e idee all'interno di organizzazioni logorate da un management che ormai ha fatto il suo tempo. I talenti in ambito lavorativo rappresentano dei valori inestimabili e per questo decisamente rari, eppure sempre di più gli HR cercano risorse con le cosiddette soft skills, ovvero qualità che vanno oltre i formalismi e tecnicismi accademici o meno e che si potrebbero riassumere in flessibilità, apertura al cambiamento, atteggiamento positivo, iniziativa, spirito di squadra, sete di apprendimento, ecc. Di fronte a risorse dotate di particolari caratteristiche, un'azienda oculata non può fare altro che investire nella loro formazione con lo scopo di coltivare e sviluppare tutte queste doti, oltre a lavorare per attirare sempre nuovi talenti che vadano a fornire nuova linfa e stimoli al business. Dai trend mondiali, ricavati dall'analisi dei dati delle agenzie di statistica, si deduce che mansioni come quelle legate all'attività da ufficio e amministrazione sono crollate a seguito della crisi, mentre altre come la ricerca nell'ambito di informatica, finanza e vendita diretta aumentano. Dati successivi rilevano che l'Italia segue questi trend senza troppe variazioni. Alcune differenze esistono, certo: nel nostro paese, per esempio, lavori relativi all'installazione e manutenzione di impianti e attrezzature continuano a crescere a differenza della media mondiale, mentre la vendita diretta subisce un duro colpo. La tecnologia sta facendo passi talmente grandi che in tempi rapidi tutto, anche quello che ora non lo è e che forse non ci sogniamo, sarà digitalizzato. Dal lato opposto emergerà una richiesta di competenze trasversali, quelle più tipicamente umane, che saranno sempre più ricercate per sopperire questo cambiamento. Questo perché le 'hard skill', o competenze principali, saranno trasmesse direttamente dall'azienda tramite stage o tirocinio per specializzare direttamente il neoassunto, essendo il campo del lavoro, per via di digitalizzazione e nuove tecnologie, sempre più dinamico. Ma sarà grazie alle soft skill date dalle nostre esperienze e dalle nostre capacità personali, che riusciremo a risolvere appieno i problemi in modi trasversali.

Competenze che andranno a incrementare il valore della ‘hard skill’ e che ci assicureranno, nel modo più professionale possibile, l’ingresso o la carriera nel mondo del lavoro che sogniamo¹. (Barbuti, 2017)

In un articolo dal titolo “*3 New Invaluable Work Skills for 2018*”, Alex Goldman mette in risalto tre fenomeni che potenzialmente avranno un impatto “dirompente” sul lavoro e sulla concezione che ne abbiamo:

- l'aumento della longevità, quindi l’incremento di età sia nella popolazione generale che nei lavoratori attivi;
- l'avvento di un mondo computazionale;
- i nuovi modi di produzione e di creazione di valore introdotti dalle tecnologie sociali (social technology);

e arricchisce l'elenco con 3 competenze aggiuntive descritte come di valore “inestimabile”:

- l'auto-motivazione;
- la capacità di gestione del proprio tempo in modo trasversale in più attività lavorative (è sempre più frequente svolgere più lavori per poter ottenere un'entrata stabile).
- la gestione da parte dei manager di lavoratori online (globalizzazione della forza lavoro) (Goldman, 2014).²

1.1 World Economic Forum: le 16 skills del XXI secolo

Un articolo/ricerca del World Economic Forum (un'organizzazione internazionale indipendente che ha come slogan "fare impresa nell'interesse pubblico globale") sottolinea come far fronte alla quarta rivoluzione industriale e ai nuovi mestieri che stanno emergendo per renderla più efficace ed applicabile. Nell’articolo, il prof. David Deming dell’Università di Harvard, sostiene che le 16 Skills rappresentate nella tabella di seguito, tra cui la condivisione e la negoziazione, diventeranno cruciali. Aggiunge inoltre che le professionalità emergenti, dove le persone necessariamente dovranno cambiare spesso ruoli e progettualità, avranno bisogno di abilità sociali come ad esempio l’empatia e la collaborazione.

¹ N. Barbuti - *Soft skills e flessibilità: come adeguarsi ai lavori del futuro*

² Alex Goldman - *3 New Invaluable Work Skills for 2018*

| | Competenze di Base | Le competenze trasversali | Qualità personali |
|-------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| SKILL | Alfabetizzazione | Pensiero critico/problem solving | Curiosità |
| | Cultura matematica | Creatività | Iniziativa |
| | Cultura scientifica | Comunicazione | Determinazione |
| | ICT | Collaborazione | Adattabilità |
| | Alfabetizzazione finanziaria | | Leadership |
| | Cultura sociale e civica | | Consapevolezza sociale e culturale |

1.2 Le work skills dal report dell'Università di Phoenix

L'Institute of the Future di Palo Alto (California, USA), Istituto di ricerca specializzato in ricerche longitudinali e quantitative sul futuro, prevede che in un mondo globalizzato e sempre più basato sull'informatica, fenomeni quali l'automazione, la crescita del lavoro online e la sharing economy (in italiano, economia condivisa o condivisione per risparmiare) stanno ridisegnando il lavoro. In un'epoca di crescente instabilità e incertezza rispetto al futuro delle professioni e del lavoro diventa sempre più importante acquisire, sviluppare e aggiornare le competenze necessarie per potersi muovere in modo flessibile ed efficace attraverso contesti e condizioni di lavoro che cambiano continuamente.

1.2.1 La ricerca previsionale "Future Work Skills for 2020"

In una ricerca previsionale sulle competenze chiave per il lavoro 2020 (Future Work Skills for 2020), svolto per la Phoenix University, i ricercatori dell'istituto hanno evidenziato le dieci nuove work-skill che secondo le loro stime avranno sempre più peso nel futuro. Queste sono:

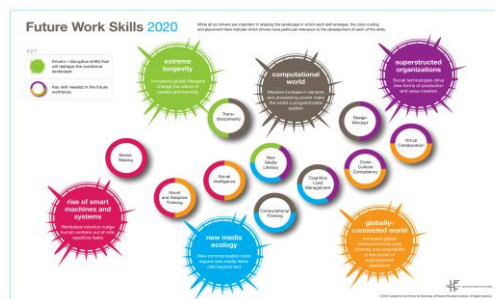


Figura 1

Intelligenza sociale

Competenza cross-culturale

Competenze relative ai new-media

Capacità di collaborare in ambienti virtuali

Gestione del carico cognitivo

Pensiero adattivo

Mentalità computazionale

Transdisciplinarietà

Sense making

Mentalità orientata al

*design*³ (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011)

³ Davies, Fidler, & Gorbis - Future Work Skills for 2020

2. Comfort Zone

La crescita e la formazione delle risorse umane sono esigenze naturali e fondamentali di qualsiasi impresa (a qualsiasi livello, in qualsiasi settore) e sono strettamente legate ai continui cambiamenti e alle nuove sfide che bisogna affrontare ogni giorno, individualmente, come team di lavoro e come azienda. Superare i blocchi prodotti dalla paura del cambiamento è il primo passo verso la crescita e lo sviluppo dell'azienda e delle persone che ne fanno parte. Avere il coraggio di affrontare nuove sfide e cogliere nuove opportunità, sono alcuni dei benefici tangibili delle proprie risorse umane per uscire dalla cosiddetta "comfort zone".

Per "comfort zone" (zona di comfort) s'intende uno stato in cui la persona opera in condizioni neutrali e di non-ansietà che la portano ad intraprendere un limitato numero di azioni e, di conseguenza, a fornire un costante livello di performance senza assumersi alcun rischio. Meno tecnicamente, una persona si ritrova all'interno della Comfort zone quando si sente non motivato, distratto e mai messo davvero alla prova. Nelle organizzazioni moderne l'obiettivo finale che ogni manager dovrebbe porsi è spingere il talento a dare il massimo, permettendogli di assumersi dei rischi, stressandolo ma facendolo sentire valorizzato.

L'origine del termine comfort zone è molto difficile da individuare. Il primo utilizzo di tale concetto rispetto alla performance lo si trova nel lavoro di Judith Bardwick del 1991 dal titolo "Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom – How to Break the Entitlement Habit That's Killing American Business". Espressioni come "essere nella propria zona di comfort" o "sono comodo nella mia comfort zone" esemplificano la misura in cui il concetto è stato introdotto in Inghilterra. Gli psicologi e i comportamentisti hanno dato sempre una loro personale definizione ma, volendo tentare di darne una sola che inglobi gli elementi principali di comportamento riferito a prestazioni, si potrebbe utilizzare quella del prof. Alasdair White che definisce la Comfort Zone come: *"...uno stato comportamentale all'interno del quale una persona opera in una condizione di ansia-neutrale, utilizzando un insieme limitato di*

comportamenti atti a fornire un livello di prestazioni costante, di solito senza senso di rischio” .

Brené Brown, la meravigliosa autrice del libro *I doni dell'imperfezione*, in una intervista al New York Times ha dato questa definizione di comfort zone: “*Dove insicurezza, scarsità e vulnerabilità sono al minimo livello. Dove crediamo di potere avere accesso a una quantità sufficiente di amore, cibo, talento, tempo, ammirazione. Dove sentiamo di potere esercitare un certo controllo*”⁴. (White, 2008)

Secondo Brené Brown, nelle situazioni di instabilità sociale, politica ed economica, la nostra comfort zone si restringe. In queste situazioni abbiamo paura, ci sentiamo vulnerabili e spesso per evitare queste emozioni sgradevoli ci chiudiamo ancora di più dentro i nostri confini. Ma questo non fa altro che peggiorare la situazione. Restringiamo i nostri confini proprio nelle situazioni in cui al contrario ci sarebbe bisogno di espanderli. Proprio in tempi di crisi e di trasformazioni sociali abbiamo bisogno di inventarci qualcosa: uscire dai percorsi standard, che non offrono più le sicurezze di una volta, e aprirci a nuove possibilità da sperimentare accettando la paura che questa instabilità ci procura. Il motivo per cui abbiamo bisogno di uscire dalla nostra zona di comfort è che finché restiamo lì le nostre prestazioni sono piatte. Non c'è curva di apprendimento, non c'è miglioramento⁵. (Tugend, 2011)

Anders Ericsson studiando un gruppo di violinisti del Conservatorio di Berlino, aveva capito che ciò che distingueva un bravo violinista da uno eccellente era la quantità di *pratica deliberata*. Non una pratica qualunque, ma un esercizio intenso, svolto per lo più in solitudine e diretto in modo intenzionale a superare i propri limiti e punti deboli. In altre parole, ad avere più successo erano i violinisti disposti a uscire dalla propria zona di comfort musicale, spingendosi ogni giorno un po' oltre.⁶ (Innorta, 2016)

Come ovvio, tutte le persone tendono, per istinto, a rimanere il più spesso possibile all'interno della propria zona di comfort e difficilmente ne escono

⁴ A. White - *From Comfort Zone to Performance Management*

⁵ A. Tugend - *Tiptoeing Out of One's Comfort Zone (and of Course, Back In)*

⁶ M. Innorta - *La zona di comfort: accettare l'insicurezza per superare i tuoi limiti*

perché al suo interno si vive tranquilli, non si hanno paure e ci si muove in un territorio conosciuto.

Eppure, è molto importante che questa zona di comfort non diventi l'unico spazio in cui tutte le proprie attività vengono relegate. Altrimenti, sempre più ogni cambiamento, anche minimo, verrà visto come una cosa negativa, un problema e non un'opportunità. Si avrà paura di andare oltre, di superare il confine della zona di comfort, perché al di fuori di essa è difficile prevedere le conseguenze di certe azioni o comportamenti magari non usuali per la propria routine.

Come detto, restare all'interno della zona di comfort è naturale, per tutti. Tendiamo ad evitare tutte le novità eccessive e le situazioni che potrebbero farci mettere in discussione perché in questi casi abbiamo un minor controllo sugli eventi, essendo fuori dalla nostra "normalità", e temiamo di commettere errori, di soffrire, di fallire.

Ma è essenziale non lasciarsi intrappolare all'interno della zona di comfort e tentare di andare oltre, col risultato a lungo andare di espandere la zona di comfort stessa. Come espresso in una celebre frase di William Shedd: *"Le barche nel porto sono al sicuro, ma non per questo sono state costruite"*.⁷
(Gernone, 2017)

La Comfort Zone è uno spazio in cui poterti adagiare in quanto senti che rischi, stress e paure sono ridotti al minimo, sono confortevolmente sotto controllo (Fig. 2). La costruisci nel tempo, basandoti sulle tue esperienze e convinzioni repute positive, può riguardare contesti di vita, di lavoro, di salute ed anche di marketing e personal branding. Fisiologicamente nel corso della vita lavorativa di una persona,



Figura 2

⁷ S. Gernone - *Come uscire dalla propria zona di comfort per avere successo*

l'individuo prima o poi si ritroverà nella sua "comfort zone"; famiglia, mutui e altri fattori esogeni inevitabilmente tenderanno a tarpare l'entusiasmo e la voglia di crescita che si ha appena laureati.

Non appena varchiamo i confini invisibili della nostra comfort zone, entriamo nella così detta learning zone (zona di apprendimento). Ci confronteremo quindi con elementi e situazioni che conosciamo, ma non padroneggiamo a dovere. Con curiosità, apertura e determinazione riusciremo ad apprendere nuove conoscenze e competenze, sarà opportunità di crescita e miglioramento. Dovremo comunque fare i conti che il disagio del dover "studiare cose nuove" e con la paura di possibili fallimenti. Nella zona di apprendimento, ci troviamo in una situazione di cui non abbiamo una conoscenza completa ma in cui troviamo qualche ragione per entrarvi ed apprendere. Per entrare in questa zona serve coraggio e forza di volontà, essendo comunque esterna alla zona di comfort, ma rappresenta un'opportunità di crescita e miglioramento⁸. (Piccinini, 2016)

Per crescere ed apprendere è necessario uscire dalla propria zona di comfort, affrontando le paure, il disagio ed eventuali rischi di fallimento. Anche i fallimenti possono portare insegnamenti; analizzando errori ed insuccessi si è in grado di apprendere e migliorare per il futuro.

Più esternamente alla learning zone troviamo la panic zone, la zona di stress (Fig. 3). In questa zona dobbiamo fare i conti con una quantità di elementi e situazioni totalmente estranee alla nostra comfort zone, il disagio e la paura sono tendenzialmente predominanti ed appaiono non controllabili, in tale situazione non può avvenire nessun apprendimento evolutivo, rimaniamo bloccati, rimuoviamo, procrastiniamo cronicamente.



Figura 3

In questa zona non può avvenire apprendimento poiché la paura e la frustrazione ci bloccano completamente.

⁸ N. Piccinini - *Esercizio pratico per sviluppare la professione uscendo dalla tua Comfort Zone*

Guardandoci intorno possiamo trovare una miriade di casi di persone che, pur avendo capacità molto superiori a tante persone di successo, non riescono a raggiungere gli stessi traguardi perché preferiscono stare al sicuro all'interno della propria zona di comfort, piuttosto che esplorare l'esterno, tentare nuove strade, assumersi dei rischi.

2.1 From Comfort Zone to Performance Management

Spingersi oltre l'ambito in cui ci sentiamo sicuri e a nostro agio comporta sempre affrontare un po' di fatica, insicurezza, stress.

Lo stress è la risposta del nostro organismo quando si sente messo sotto pressione da qualcosa. È una risposta specifica che si attiva ogni volta che per un motivo o per l'altro abbiamo la sensazione di dovere fare appello a tutte le nostre facoltà fisiche e mentali per cavarcela in una qualche situazione che sia scappare da una tigre affamata o superare l'esame per la patente di guida.

Alasdair White, esperto di management e autore dell'articolo "From Comfort Zone to Performance Management", sottolinea il legame tra lo stress e la qualità delle prestazioni. Secondo White per comprendere e gestire le prestazioni, la chiave è la gestione dello stress. Sia la motivazione che l'ansia sono substrati di stress e, di conseguenza, sono strumenti per la gestione delle prestazioni – ci sono momenti in cui la motivazione sarà lo strumento più utile mentre in altri sarà l'introduzione dell'ansia ad essere più appropriata. Tuttavia, troppa motivazione o ansia e molto stress comporterà la disattivazione delle prestazioni. Lo stile di gestione corretto deve essere applicato in ogni fase della prestazione per essere massimizzato. L'applicazione dello stile non corretto ha un impatto negativo sulle prestazioni. In situazioni in cui occorre adottare una serie di passi per migliorare le performance è imperativo avviare un nuovo ciclo di prestazioni al punto in cui il vecchio ciclo sviluppa un trend di rallentamento.

Nella Sezione I del suo articolo, l'autore riesamina i modelli di lavoro principali. Nella Sezione II sviluppa la teoria del Life-cycle TPR (Transforming-Performing-Reforming) un modello composito che può essere utilizzato per comprendere e gestire le prestazioni, lo sviluppo ed il cambiamento.

2.1.1 Sezione I - I modelli di lavoro

Yerkes e Dodson sono stati i primi ad indagare sull'impatto della performance sperimentando il comportamento dei topi sul loro terreno e scoprendo che l'ansia migliora le prestazioni fino a un livello ottimale di eccitazione. Oltre questo punto, quando vengono raggiunti livelli più elevati di ansia, la prestazione si deteriora. Questo risultato punta direttamente alla conclusione che aumentare l'ansia aumenta la prestazione e che troppa ansia diminuirà le prestazioni ma che entrambi i casi spingeranno il soggetto a muoversi fuori dalla sua zona di comfort. Carnall, nel 1995, nel suo studio sulla gestione del cambiamento provò una correlazione diretta tra l'autostima delle persone e la loro prestazione. Anche lui trovò che la prestazione aumenta con lo stress fino a raggiungere un livello superato il quale, ad un ulteriore minimo aumento di stress, le performance diminuiscono fino a raggiungere un livello in cui il comportamento può diventare volatile e le prestazioni possono andare in caduta libera.

Dal momento che un aumento di ansia aumenta il rendimento, in termini di gestione delle prestazioni, possiamo definire questo stato di eccitazione come "l'ottimale Performance zone", mentre definiremo un livello di ansia che provoca il deterioramento della performance come una cosa negativa o una "zona pericolosa". Da questo possiamo sviluppare il modello illustrato in figura 4 in cui, in alcune aree di comportamento in una zona di comfort, un piccolo aumento di ansia può portare il soggetto nella zona di pericolo, mentre in altri settori bisogna aumentare notevolmente l'ansietà prima che si verifichi un deterioramento della prestazione. Questa rappresentazione del modello della zona di comfort rispecchia il principio generale – c'è una zona di comfort circondata da una zona di disagio e queste sono insieme circondate da una zona pericolosa. In tutti i casi, l'obiettivo è quello di spingere o portare il soggetto nella zona di prestazione ottimale in modo che le sue competenze siano



Figura 4

che si verifichi un deterioramento della prestazione. Questa rappresentazione del modello della zona di comfort rispecchia il principio generale – c'è una zona di comfort circondata da una zona di disagio e queste sono insieme circondate da una zona pericolosa. In tutti i casi, l'obiettivo è quello di spingere o portare il soggetto nella zona di prestazione ottimale in modo che le sue competenze siano

aumentate e il livello di ansia diventa confortevole consentendo così di ottenere un costante aumento del livello di prestazioni.

In altre parole, tenere il soggetto nell'ottimale zona di prestazione per un periodo abbastanza lungo gli permette di raggiungere una nuova e ampliata zona di comfort.

2.1.2 Teoria dello sviluppo

Da un punto di vista comportamentale il più importante punto di partenza della teoria dello sviluppo è stato il lavoro del 1965 di Bruce Tuckman che, osservando un gruppo di persone, ha suddiviso il periodo precedente all'esecuzione della performance in quattro fasi. Il suo lavoro si è concentrato sui comportamenti sviluppati dai membri del team che possono essere riassunti come nella figura 5 di seguito.

| Teoria dello Sviluppo di Tuckman | |
|----------------------------------|--|
| FASE DI SVILUPPO | CARATTERISTICHE CHIAVE |
| Forming | Mancanza di conoscenze e mancanza di competenze |
| Storming/ | Incapacità per mancanza di competenze (Volontà di tentare) |
| Norming/ | Abilità acquisite di recente, capacità di effettuare il lavoro |
| Performing/ | Disponibilità a fare il lavoro ed agire come una squadra efficace. |
| Adjourment | Disinnesco del gruppo |

Figura 5

Nel corso degli anni, diversi ricercatori hanno investigato e modificato il modello originale Tuckman e alla metà degli anni settanta Tuckman stesso ha aggiunto una quinta fase che lui ha descritto come "adjourning" in cui il gruppo si scioglie.

2.1.3 Il ciclo della cimasa

Il ciclo della cimasa di Carnall, che nasce dal suo lavoro sulla gestione dei cambiamenti nelle organizzazioni, stabilisce che, quando le persone sono soggette a cambiamento, questo ha un significativo impatto sulla loro autostima.

Inoltre afferma che, legato all'impatto sull'autostima, sarà l'impatto sulle prestazioni e che la ricostruzione dell'autostima è essenziale per ricostruire le prestazioni dopo l'importante cambiamento avvenuto.

L'autore ritiene importante questa constatazione poiché, sin dalla prima fase, stiamo stimolando lo stato stazionario e causando così il cambiamento.

Carnall ha costruito un ciclo di copertura a cinque fasi, come mostrato nella Figura 6, da cui possono essere derivati descrittori comportamentali.

| Teoria dello Sviluppo di Tuckman | |
|-----------------------------------|---|
| Teoria della Copertura di Carnall | |
| FASE DI SVILUPPO | CARATTERISTICHE CHIAVE |
| Forming/Denial | Mancanza di conoscenze e mancanza di competenze Rifiuto / incapacità difensiva, timore risentimento |
| Storming/Defence | Incapacità per mancanza di competenze (Volontà di tentare) Coinvolgimento / incapacità difensiva, stimolo, aggressività, argomentazione |
| Norming/Discarding | Abilità acquisite di recente, capacità di effettuare il lavoro Rifiuto/capacità, ricerca delle soluzioni, mancanza di fiducia in se stessi |
| Performing/Adaptation | Disponibilità a fare il lavoro ed agire come una squadra efficace. Coinvolgimento/capacità lavoro, fiducia in se stessi |
| Adjourment /internalization | Disinnesco del gruppo Ricerca di una nuova comfort zone, necessità di nuovi obiettivi |

Figura 6

Fase 1: negazione (denial) - quando viene rilevata la necessità di cambiamenti significativi la risposta iniziale potrebbe essere quella di negare la necessità di cambiare. La gente trova ad un tratto che la zona di comfort attuale è veramente proprio quello che li rende felici e cambiare provoca paura e ansia. Un improvviso aumento dell'ansia può anche spingere la gente verso la zona di pericolo e questo, invece di migliorare le prestazioni, potrebbe avere un effetto dannoso. Carnall suggerisce che la fase iniziale non sempre causa un immediato declino delle prestazioni ma genera resistenza.

Fase 2: difesa (defense) - i soggetti in questa fase dimostrano comportamenti difensivi e cercano di forzare la nuova realtà nel vecchio modello comportamentale che ha permesso loro di continuare a lavorare nella zona di comfort attuale. Ma il comportamento difensivo incanala lo sforzo e l'energia

nella resistenza al cambiamento e non nello svolgimento della prestazione causandone un evidente declino.

Fase 3: scarto (discarding) – Le tappe 1 e 2 sono focalizzate sul passato ma nella fase 3, le persone devono scartare e abbandonare i vecchi modi di fare le cose e impegnarsi per un nuovo metodo o inventare nuovi modi di agire – “se le cose devono cambiare, suppongo che sia meglio andare avanti”. Emergono comportamenti che suggeriscono che le persone sono in grado di intraprendere le nuove azioni ma che esiste una notevole volontà e che vogliono il sostegno del gruppo. Ciò suggerisce una mancanza di fiducia. Ma, scartando i vecchi modi e volgendo al nuovo, l'autostima restituisce una rinnovata performance che si traduce in una definizione di curva verso l'alto.

Fase 4: adattamento (adaptation) – Non appena le persone si adattano alle nuove realtà della loro situazione, dovranno spendere livelli significativi di energia per trovare modi per far funzionare le cose. Questo aumenta l'autostima e, come osserva Carnall, le prestazioni cominciano a recuperare ad un tasso significativo. Questa fase produce accelerazione nelle prestazioni e la gente è disposta a fare ciò che gli viene chiesto.

Fase 5: internalizzazione (internalization) – Carnall utilizza questo termine per descrivere come le persone coinvolte che hanno adottato e adattato nuovi metodi di lavoro li hanno fatti propri internalizzando le nuove procedure. Ma questo stesso processo, che ha portato ad un alto livello di ansia, sta ora "esaurendo il vapore" e la crescita delle prestazioni sta decelerando spingendo le persone coinvolte verso un nuovo e sostenibile livello di prestazioni: una nuova zona comfort.

2.1.4 I modelli di lavoro: conclusioni

I modelli comportamentali esposti in ciascuna delle fasi di ciclo di Carnall hanno forti parallelismi con quelli osservati nelle fasi di sviluppo del gruppo Tuckman.

| Teoria dello Sviluppo di Tuckman | | Teoria TPR di White | |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|---|
| Teoria della Copertura di Carnall | | | |
| FASE DI SVILUPPO | CARATTERISTICHE CHIAVE | STILE DI GESTIONE | CARATTERISTICHE CHIAVE |
| Transforming | | | |
| Forming/Denial | Mancanza di conoscenze e mancanza di competenze | Commanding (comandare) | obiettivi chiari, compiti chiari, metodologie, equità, fermezza |
| | Rifiuto / incapacità difensiva, timore, risentimento | | |
| Storming/Defence | Incapacità per mancanza di competenze (Volontà di tentare) | Cooperative (cooperare) | Come sopra, più incoraggiamento, partecipazione, calma, conoscenza delle argomentazioni |
| | Coinvolgimento / incapacità difensiva, stimolo, aggressività, argomentazione | | |
| Norming/Discarding | Abilità acquisite di recente, capacità di effettuare il lavoro | Motivational (motivazione) | Incoraggiamento, rafforzamento della fiducia, obiettivi chiari, monitoraggio delle performance |
| | Rifiuto/capacità, ricerca delle soluzioni, mancanza di fiducia in se stessi | | |
| Performing | | | |
| Performing/Adaptation | Disponibilità a fare il lavoro ed agire come una squadra efficace. | Directive (dare direttive) | Impostazione dell'obiettivo chiaro, monitoraggio, preparazione strategica, ricerca, approcci innovativi, leadership |
| | Coinvolgimento/capacità lavoro, fiducia in se stessi | | |
| Reforming | | | |
| Adjourment/ Internalization | Disinnesco del gruppo | Collaborative (collaborare) | Stabilire nuovi obiettivi, risoluzione della confusione, gestione dei rischi |
| | Ricerca di una nuova comfort zone, necessità di nuovi obiettivi | | |

Figura 7

Questo porta Alasdair White a concludere che i processi comportamentali sottostanti sono gli stessi: anzi, che, al livello comportamentale, lo sviluppo di Tuckman ed il cambiamento di Carnall sono essenzialmente la stessa cosa in quanto entrambi portano da uno stato ragionevolmente stabile a un altro. Il confronto condotto in questa sezione porta anche alla conclusione che il modello di comfort zone è solo un altro modo per descrivere lo stesso processo. Se lo sviluppo dei comportamenti Tuckman e la strategia dei comportamenti di Carnall sono raggruppati come nella figura 7, emerge un modello chiaro che, secondo l'autore, porta alla conclusione che sviluppo e cambiamento sono effettivamente la stessa cosa.

2.1.5 Sezione II - Il nuovo modello

Nel 2007, l'autore, con il collega John Fairhurst, ha lavorato per sviluppare un nuovo modello di lavoro semplificato: il modello di Life-cycle TPR

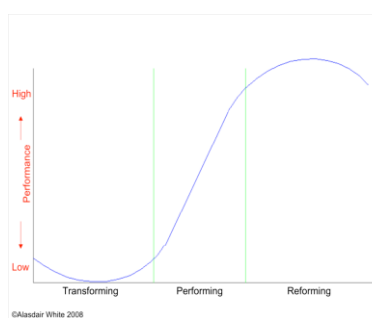


Figura 8

(Transforming, Performing, Reforming) mostrato in figura 8. I due studiosi basavano il loro lavoro sull'analisi fornita nella Sezione I e successivamente sviluppando una matrice di comportamenti e stili di gestione adeguati che possono essere utilizzati per aiutare a valutare la fase di sviluppo di individui e gruppi e

quindi determinare il corretto stile di gestione necessario per ottenere le migliori prestazioni.

Dobbiamo aumentare il livello di ansia e trasformare il soggetto da uno stato passivo in uno stato attivo e dinamico prima di consentire al soggetto stesso di riformare un secondo stato passivo stabile (comfort zone due).

Durante l'analisi è emerso che, in termini comportamentali, la copertura di Carnall e le tappe del ciclo e le fasi di sviluppo del gruppo di Tuckman si sono sovrapposte ad un livello molto ampio. Anche se i comportamenti descritti non sono esattamente corrispondenti, la vicinanza della correlazione porta l'autore a conclusione che sono praticamente uguali.

2.1.5.1 Stress, Ansia e Motivazione

Prima di considerare gli approcci di gestione adeguati ad ogni fase, è necessario determinare il rapporto tra stress, ansia e motivazione.

Hans Seyle, considerato da alcuni come il padre della teoria dello stress, ha definito lo stress come la risposta non specifica del corpo ad ogni richiesta fatta su di esso⁹, mentre il sito Medline Plus della Biblioteca Nazionale di Medicina degli Stati Uniti e degli Istituti Nazionali di Salute dice che lo stress può provenire da qualsiasi situazione o pensiero che ti fa sentire frustrato, arrabbiato o ansioso continuando che ciò che è stressante per una persona non è necessariamente stressante per un altro.

Lo stesso sito dice anche: "Lo stress è una parte normale della vita. In piccole quantità, lo stress è buono, può motivare e aiutare ad essere più produttivi" mentre l'ansia è "una sensazione di apprensione o paura" ed è una reazione allo stress. Chiaramente, allora, a livello psicologico, lo stress è un fattore di causalità che può produrre ansia e motivazione (che può essere definito come stimolo o incentivo a iniziare una risposta comportamentale).⁹ (Pancheri, 1980)

Il corollario è che ansia, come riferito da Yerkes e Dodson, e motivazione, come usato da McClland, sono entrambe le risposte alla concetto generale di stress. Questo, che è anche correlato alla teoria della comfort zone, comporta che un aumento dell'ansia può spingere la persona a lasciare la propria zona di comfort

⁹ Pancheri - *Stress Emozioni Malattia - introduzione alla medicina psicosomatica*

ed entrare nella zona di transizione o disagio che è la zona di prestazione ottimale. Se una persona si è spostata dalla zona comfort alla zona di prestazione ottimale, poi è necessario aumentare lo stress e il responsabile della persona deve trovare il più appropriato modo di raggiungere questo obiettivo.

La conclusione che si può trarre è che per spostare una persona fuori dal comfort e quindi entrare nella zona di prestazione ottimale, è necessario aumentare il livello di stress che deve affrontare, sia aumentando l'ansia che aumentandone la motivazione, ma allo stesso tempo, assicurando che l'aumento dello stress non diventi invalidante.

2.1.5.2 Gestione delle fasi

Se si devono raggiungere gli obiettivi desiderati, la corretta applicazione dell'appropriato stile di gestione è fondamentale e le esperienze acquisite suggeriscono che l'utilizzo dello stile sbagliato (cioè uno stile inadatto alla fase di sviluppo) può solitamente condizionare la persona o il gruppo che rimangono bloccati in quella fase. Tuckman, nella sua opera originale del 1965, ha osservato che superare la prima fase forming è solitamente una questione di tempo, ma che alcuni gruppi possono fermarsi alla seconda storming senza mai superare questa fase. Allo stesso modo, in questa seconda fase, chiamata defense del ciclo di coping, le sfide affrontate possono essere così travolgenti che lo stress/ansia può raggiungere un livello che disabilita e il gruppo o l'individuo entra nella zona di pericolo (danger zone). Ancora, questo è il risultato dell'utilizzo di uno stile di gestione inappropriato – sia per il perseverare dello stile commanding o sia per l'introduzione troppo presto dello stile motivational.

Le osservazioni di campo dell'autore mostrano che l'altro luogo in cui i gruppi si bloccano è la terza fase o norming. Qui i gruppi sono coinvolti nello scartare i vecchi metodi di lavoro prima di sviluppare e accettare nuovi metodi. Tendono a trascorrere molto tempo discutendo e documentando i loro nuovi metodi e sviluppando manuali di procedura al fine di coprire la loro insicurezza e la mancanza di fiducia in se stessi nell'andare avanti. La performance procede verso l'alto poiché il gruppo tenta di convincere se stesso ed il loro manager che le cose stanno andando bene ma hanno poche prove che le prestazioni effettive li

permettano di uscire dalla loro comfort zone. Questo probabilmente spiega perché la maggior parte delle aziende hanno bisogno di una gestione motivazionale della formazione e perché la maggior parte dei lavoratori sono frustrati poiché a loro non è permesso tale tipo di percorso. Probabilmente spiega anche perché molte istituzioni accademiche non riescono a ottenere eccezionali prestazioni dai loro studenti accontentandosi di performance di media qualità.

Infine, la curva del ciclo di vita delle prestazioni dimostra chiaramente che la crescita del rendimento rallenterà verso la fine della performance e poi decadrà verso un nuovo stato stazionario. Tuttavia la ricerca suggerisce che in realtà questo stato stazionario è raggiunto solo con una gestione accurata della fine della fase di esecuzione. Se la transizione al secondo stato è ritardata, perché magari i dirigenti vedono ancora la crescita, è probabile un vero declino che porta ad un crollo delle prestazioni.

2.1.5.3 Gestione della curva delle prestazioni

Per la maggior parte delle organizzazioni un solo step di miglioramento delle prestazioni non è sufficiente e si sta cercando una massimizzazione del potenziale attraverso una serie di miglioramenti.

Nel ricercare e scrivere il suo libro del 1995, *Managing for Performance*, l'autore ha condotto un esperimento all'interno di una grande banca statunitense ed ha scoperto che utilizzando una serie di obiettivi in 90 giorni, ognuno dei quali è almeno un 10% più alto rispetto al precedente, le prestazioni di un gruppo potrebbero essere raddoppiate in 18 mesi e, con la giusta gestione, questo raddoppio potrebbe essere ripetuto più o meno indefinitamente assumendo che le condizioni di mercato e il vantaggio competitivo rimangono costanti.

L'esperimento è stato ripetuto con successo in una grande banca greca e in una Società di marketing belga e in tutti e tre i casi, l'autore ha scoperto che la chiave per il successo dell'approccio è da trovare non in quello che è successo nelle fasi di transforming e di performing ma nel momento in cui i manager hanno gestito la transizione tra le fasi di performing e reforming.

Nel suo libro del 1994, *L'Impermeabile Vuoto*, Charles Handy esplora questa idea suggerendo che è di vitale importanza che, quando la crescita delle

prestazioni inizia a rallentare, le risorse individuate nella prima performance del life-cycle (le persone, le loro competenze e altre risorse) devono essere parzialmente allocate allo sviluppo di una nuova fase di trasformazione che sarà l'obiettivo finale di un ulteriore miglioramento delle prestazioni. Così, per un po', le risorse del gruppo sono divise: alcuni saranno parte del vecchio ciclo di prestazioni e alcuni saranno parte del nuovo. Questo porta a ciò che Handy chiama un momento di grande confusione, che deve essere attentamente gestito utilizzando gli stili di gestione appropriati. L'autore, considerato ciò come ragionevole e dati i successivi problemi di trasformazione di un'organizzazione, ritiene che è assolutamente necessario avviare una nuova fase di trasformazione non appena la prestazione si rallenta piuttosto che dopo che la prestazione ha cominciato a diminuire.

2.1.5.4 Il nuovo modello di lavoro: conclusioni

L'analisi dei comportamenti esposti nei modelli di lavoro porta alla conclusione che ogni modello è essenzialmente un modo diverso di guardare la stessa cosa.

| Teoria dello Sviluppo di Tuckman | | Teoria TPR di White | |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|--|
| Teoria della Copertura di Carnall | | Teoria Life Circle di White | |
| FASE DI SVILUPPO | CARATTERISTICHE CHIAVE | STILE DI GESTIONE | CARATTERISTICHE CHIAVE |
| Transforming | | | |
| Forming/Denial | Mancanza di conoscenze e mancanza di competenze Rifiuto / incapacità difensiva, timore risentimento | Commanding (comandare) | obiettivi chiari, compiti chiari metodologie, equità, fermezza |
| Storming/Defence | Incapacità per mancanza di competenze (Volontà di tentare) Coinvolgimento / incapacità difensiva, stimolo, aggressività, argomentazione | Cooperative (cooperare) | Come sopra, più incoraggiamento, partecipazione, calma, conoscenza delle argomentazioni |
| Norming/Discarding | Abilità acquisite di recente, capacità di effettuare il lavoro Rifiuto/capacità, ricerca delle soluzioni, mancanza di fiducia in se stessi | Motivational (motivazione) | Incoraggiamento, rafforzamento della fiducia, obiettivi chiari, monitoraggio delle performance |
| Performing | | | |
| Performing/Adaptation | Disponibilità a fare il lavoro ed agire come una squadra efficace. Coinvolgimento/capacità lavoro, fiducia in se stessi | Directive (dare direttive) | Impostazione dell'obiettivo chiaro, monitoraggio, preparazione strategica, ricerca, approcci innovativi, leadership |
| Reforming | | | |
| Adjournment Internalization | Disinnesco del gruppo Ricerca di una nuova comfort zone, necessità di nuovi obiettivi | Collaborative (collaborare) | Stabilire nuovi obiettivi, risoluzione della confusione, gestione dei rischi |

Figura 9

Questo porta allo sviluppo del TPR Life-cycle come strumento di lavoro per la comprensione delle prestazioni. In ogni fase, la chiave è la gestione dello stress a cui la persona è sottoposta per assicurarsi che sviluppi un miglioramento della prestazione, piuttosto che diventare disabilitante.

Per comprendere e gestire le prestazioni, la chiave è la gestione dello stress.

Sia la motivazione che l'ansia sono comportamentali, sub-strati di stress e, di conseguenza, sono strumenti per assistere la gestione delle prestazioni; ci saranno momenti in cui la motivazione sarà lo strumento più utile mentre in altri

l'introduzione dell'ansia sarà più appropriata. Tuttavia provare troppa ansia o molto stress comporterà la disattivazione delle prestazioni.

Lo stile di gestione corretto deve essere applicato in ogni fase per massimizzare la prestazione. L'applicazione dello stile non corretto ha un impatto negativo sulle prestazioni.

Nelle situazioni in cui occorre adottare una serie di passi di miglioramento delle prestazioni, è imperativo avviare il nuovo ciclo di prestazioni al punto in cui il vecchio ciclo di performance sviluppa un trend di rallentamento delle prestazioni.

2.2 Hard skill e soft skill per restare nella Learning zone

Come detto, non appena entriamo nella cosiddetta learning zone (zona di apprendimento) ci confrontiamo con elementi e situazioni che conosciamo, ma non padroneggiamo a dovere. Con curiosità, apertura e determinazione riusciamo ad apprendere nuove conoscenze e competenze. Dovremo comunque fare i conti col pericolo di eccedere e finire nella zona pericolosa all'interno della quale non può avvenire alcun apprendimento evolutivo, rimaniamo bloccati, rimuoviamo, procrastiniamo cronicamente.

Agire fuori dalla nostra zona di comfort significa affrontare una certa dose di stress e ansia. Se questa aumenta oltre un certo livello, ci troviamo spinti ancora più in là, oltre la zona di apprendimento ottimale, in quella che Alasdair White ha definito panic zone. L'eccesso di stress o di pressione ci avvia verso un fallimento. Qui non c'è apprendimento o miglioramento, c'è solo ansia e agitazione. È chiaro che si tratta di limiti del tutto soggettivi, diversi per ognuno di noi. Quindi dobbiamo imparare a capire di volta in volta dove sta il limite oltre il quale andiamo inutilmente nel pallone e fare un passo indietro se siamo andati troppo oltre. Dobbiamo quindi avere la capacità di scegliere, tra tante possibili performance, quella giusta che ci consenta di crescere e migliorare continuamente.

Ma è necessario anche analizzare la possibilità che una stessa performance, a seconda di vari fattori e parametri, possa condurci nella learning zone piuttosto che spingerci direttamente nella danger zone. Apportare una soluzione ad un

problema dipende da quanto il problema lo si conosce. Spesso tendiamo a pianificare, programmare una performance per comprenderla e così prepararci a svolgerla al meglio. Altre volte decidiamo di rinviarla perché, data la sua importanza, vogliamo essere il più possibile preparati. Di contro succede spesso che, anche se non ci sentiamo all'altezza della situazione, rischiamo affrontando lo stesso il problema ed eseguendo lo stesso la prestazione ottenendo un fallimento (cadiamo nella danger zone). Per far sì che questa probabilità possa ridursi al minimo cerchiamo di assumere più informazioni possibili per accrescere la nostra conoscenza e, se decidiamo di procrastinare la performance, è perché miglioreremo la nostra competenza specifica. Un buon tecnico esperto non potrebbe intervenire su un'apparecchiatura di nuova generazione molto complicata e pericolosa se non dopo aver letto il manuale d'uso e tutti i documenti tecnici riguardanti tale strumentazione, accrescendo le proprie competenze tecniche, altrimenti rischierebbe la rottura dell'apparecchiatura stessa. Da tutto questo si potrebbe desumere che, anche se la probabilità di uscire dalla propria comfort zone dipende da fattori come la curiosità, l'iniziativa, la determinazione, non bisognerebbe mai tralasciare l'aspetto delle competenze tecniche. Di conseguenza la probabilità di uscire dalla comfort zone è direttamente proporzionale a quelle che sono le nostre competenze soft (soft skill) mentre la probabilità di mantenersi nella learning zone senza mai cadere nella zona pericolosa è direttamente proporzionale, oltre che alle nostre soft skill, anche alle nostre competenze tecniche ed alla nostra formazione nel

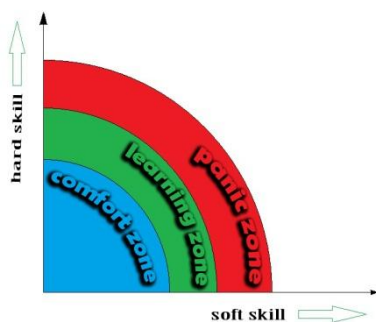


Figura 10

periodo di preparazione all'effettuazione della performance (hard skill).

Se in un determinato periodo di riferimento (figura 10) stiamo per effettuare una certa prestazione, ci troveremo nella nostra comfort zone abituale con la propensione a dover cercare di uscire da essa.

Se ci sentiamo convinti di effettuare la prestazione per la nostra spiccata curiosità ed eccessiva determinazione

tralasciando gli aspetti legati allo studio della performance ed a tutte le informazioni necessarie a far sì che la nostra azione possa andare a buon fine, potremmo rischiare di finire nella danger zone poiché la nostra learning zone tenderebbe a ridursi (figura 11).

Così come riportato nella figura 11, con le condizioni appena descritte, nell'effettuare la performance, abbiamo aumentato le nostre conoscenze ma con l'alto rischio di venire sopraffatti dal timore, con la paura di non essere all'altezza e di

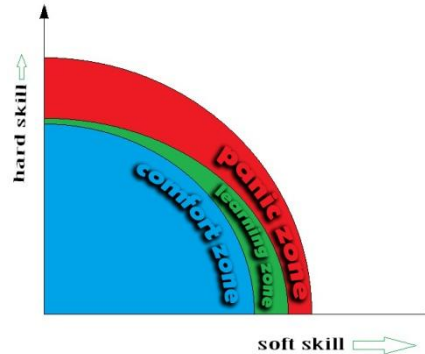


Figura 11

subirne le conseguenze. Se invece alla nostra capacità di iniziativa ed alla nostra determinazione uniamo l'apprendimento delle informazioni, lo studio delle

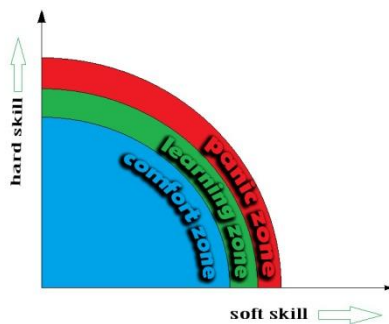


Figura 12

eventuali procedure e gli aspetti legati all'ambiente che ci circonda (hard skill), il rischio di eccedere nella danger zone si riduce notevolmente mantenendo costante la probabilità di rimanere nella learning zone (figura 12).

Alla luce di quanto su descritto si potrebbe quindi concludere che ad un aumento costante delle proprie skill corrisponde un aumento costante e proporzionato della comfort zone e della probabilità di non finire nella danger zone mantenendo costante la crescita del nostro livello di apprendimento. Pertanto, per affrontare al meglio la zona di comfort è necessario migliorare le proprie competenze. Ciò che si è imparato a fare nella zona di comfort potrebbe non bastare, bisogna migliorare le proprie skill.

2.3 Uscire dalla Comfort Zone

La ragione più forte di resistenza al cambiamento è la paura. La paura di provare dolore, di non essere all'altezza, di perdere. La paura dell'ignoto. È come se ci fossero tante piccole recinzioni di mattoni che, all'interno del cervello, delimitano le nostre zone di comfort, piccole o grandi. Esiste solo un modo per

uscire dalla zona recintata dal muro, senza perdere tempo ad abbattearlo: arrampicarsi e scavalcarlo.

Quel muro che non ci permette di uscire dalla zona di comfort non è altro che una scusa, una convinzione. Spesso i muri costruiti dal tempo e dalle esperienze ci hanno impedito di prendere decisioni, di agire, di essere determinanti.

Bisogna imparare a scavalcarli questi muri, imparare dove mettere i piedi e le mani. Ovviamente occorrono la giusta tecnica e gli strumenti adatti, ma il primo passo è scegliere di farlo. Solo noi possiamo scegliere di scavalcare le nostre paure.

Lo possiamo fare innanzitutto riconoscendo che la più grande barriera al cambiamento è dentro di noi. Non dipende da altri fattori: non sono né gli altri, né le situazioni. Il nostro modo di pensare determina le nostre azioni e le nostre azioni determinano i nostri risultati. Spesso i nostri pensieri sono determinati dal nostro percorso personale di crescita, dall'esperienza, dai messaggi e dalle influenze ricevute negli anni. Troppe persone ancora oggi associano alla sicurezza parole ed emozioni negative come leggi, adempimenti, procedure, fastidio, rallentamenti, multe¹⁰. (De Sanctis & Scotti, 2014)

Per uscire dalla zona di comfort è necessario accettare e fronteggiare il disagio. Dobbiamo stare scomodi, fare fatica, sperimentare un po' di insicurezza e di ansia per potere passare al livello successivo.

Se siamo disposti ad accettare il disagio e ci collochiamo all'interno della zona ottimale di apprendimento ci troveremo a migliorare le nostre capacità. Una volta ottenuto il miglioramento, l'ansia scomparirà, saremo nuovamente a nostro agio: abbiamo così allargato la nostra zona di comfort. Quello che ieri ci faceva sentire incerti e un po' spaventati, oggi diventa normale e familiare. Ogni tanto è bello guardarsi indietro a ricordare tutte le cose che siamo riusciti a imparare e gli ostacoli che abbiamo superato.¹¹ (Innorta, 2016)

Si potrebbe anche pensare che non dobbiamo sempre per forza spingere per superare i nostri limiti. Si potrebbe pensare che avremmo anche bisogno di stare nell'agio, di sentirci al sicuro e protetti. Mantenerci costantemente al di fuori

¹⁰ S. De Sanctis & D. Scotti - "Il libro che ti salva la vita" Un metodo per trasformare il mondo in un posto più sicuro

¹¹ M. Innorta - La zona di comfort: accettare l'insicurezza per superare i tuoi limiti

della nostra comfort zone significa trovare comodità nell'affrontare nuove sfide, nell'effettuare nuove performance, sentirci a nostro agio nei cambiamenti ed è proprio questo l'atteggiamento delle nuove generazioni che si affacciano all'Industria 4.0. Ne sanno qualcosa i cosiddetti millennials. Dati statistici dimostrano che entro il 2020 i millennials, ossia i nati tra il 1980 e la metà degli anni Novanta, formeranno il 50% della forza lavoro mondiale. Una tra le molte differenze culturali che separano i *millennial* dalla generazione precedente è il cosiddetto *Job Hopping* cioè la tendenza individuale a cambiare con frequenza il posto di lavoro, lasciandosi alla spalle, in rapida sequenza, un'azienda dietro l'altra¹². (Ceravolo, Diotto, Lorenzelli, Papa, & Scipione) Quello che potrebbe desumersi dall'analisi di questa generazione è che i millennials vivono perennemente al di fuori della loro comfort zone cercando nuove sfide, accrescendo continuamente la propria conoscenza e cercando di saltare da un'azienda all'altra. Ma il punto è che i millennials vivono perfettamente nella loro comfort zone che si è accresciuta in modo tale da permetterli un cambio repentino e continuo del posto di lavoro, del management annesso e di tutta una serie di comodità dalle quali potrebbe sembrare difficile o addirittura impossibile allontanarsi. La loro comodità è quella di non fidelizzarsi, è quella di non sedersi sempre alla stessa sedia e di non confrontarsi sempre con le stesse persone; è quella di essere affamati di conoscenza e di mettere tutto il bagaglio acquisito a disposizione di un intero settore e non di una sola azienda. Paradossalmente la vera uscita dalla propria comfort zone per un millennial potrebbe essere quella di fermarsi in una sola azienda e tentare una scalata verticale di prolungata carriera!

2.3.1 I fattori chiave di John Wood

John Wood (Fondatore e presidente esecutivo di Room to Read, un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata a combattere la povertà nel mondo attraverso il potere dell'istruzione) basandosi sulla propria esperienza personale ha stabilito alcuni fattori chiave per uscire dalla propria zona di comfort.¹³ (Wood)

¹² Ceravolo, Diotto, Lorenzelli, Papa, & Scipione - *L'Employer Branding: le nuove leve di attrazione dei Millennials*

¹³ J. Whood - *14 Tips on How to Achieve More by Living Outside of Your Comfort Zone*

Innanzitutto bisogna avere una visione chiara dell'obiettivo che si vuole raggiungere e focalizzarsi su di esso. Quando questo sarà ben definito nella propria mente, sarà più facile renderlo comprensibile anche all'esterno.

Secondo: gli obiettivi audaci attraggono persone audaci. Infatti, quando si fissa un obiettivo ardito, molte persone possono negare il loro appoggio o la loro approvazione. Al contempo, però, ci sarà chi offrirà il proprio sostegno perché sarà stato in grado di vedere altrettanto chiaramente l'obiettivo prefissato. Queste persone, insieme, costituiranno la squadra vincente in grado di sostenere e dirigere il cambiamento.

Il terzo fattore è sicuramente uno dei più importanti: non aver mai paura di chiedere aiuto. Tanto più è grande l'obiettivo che si intende raggiungere, tanto più serviranno competenze di vario tipo, impossibili da trovare concentrate tutte in un'unica persona. Diventa quindi fondamentale saper chiedere. La collaborazione porta al raggiungimento dei risultati. Ogni persona possiede uno o più talenti, ed è l'unione tra di essi che determina il successo di un'intera organizzazione e il raggiungimento dei risultati prefissati.

Quarto: mai farsi abbattere dai piccoli fallimenti. Se le persone si facessero tutte influenzare dai rifiuti e dalle “porte in faccia” che ricevono spesso durante il loro percorso, nessuno riuscirebbe mai ad arrivare al successo. Basta chiedere a qualsiasi persona che abbia raggiunto dei traguardi importanti, tutti nel loro percorso hanno avuto dei no e tutti hanno fallito prima di riuscire.

Quinto: fidarsi del proprio istinto. Generalmente i leader sono costretti a prendere decisioni in tempi molto ridotti, nonostante le informazioni limitate ed i segnali spesso contraddittori. Perciò, essi hanno spesso la necessità di dover analizzare le situazioni e definirne i rischi possibili. Essi cercano di razionalizzare tutto per prendere delle decisioni, ma spesso poi si deve passare dalla razionalità all'istinto. Secondo John Wood, nel momento in cui la persona smette di analizzare tutte le informazioni in proprio possesso, non esiste alcuna analisi del rischio migliore del proprio istinto.¹⁴ (Ricettivamente, 2013)

¹⁴ Ricettivamente - Come uscire dalla propria zona di comfort per avere successo

2.3.2 Skills, Comfort zone e Smart working nel mercato del lavoro italiano

In un mercato come quello attuale dove la velocità del cambiamento è molto più alta rispetto a quanto eravamo abituati a vedere sino alla fine degli anni Novanta, è del tutto evidente che la differenza competitiva di un'azienda non è data semplicemente dal know-how (che può essere copiato e/o migliorato in azienda) ma dalle persone che vi lavorano e dalla loro capacità di saper prevedere, interpretare e governare questo immenso mercato globale.

In Italia, in questi ultimi anni, abbiamo assistito alla scomparsa o alla trasformazione di grandi aziende storiche che oggi non esistono più per come le abbiamo conosciute e tutto questo è coinciso con la scomparsa dei loro leader storici che, in molti casi, ne sono stati anche i fondatori.

Tutto questo è stato dovuto alla miopia dei management aziendali che, preoccupati a difendere rendite di posizione, non hanno pensato a coltivare le giuste competenze manageriali che gli avrebbero permesso un corretto passaggio generazionale.

In un passato abbastanza recente ricoprire posizione di vertice appariva più semplice. Gli ingredienti del successo erano il titolo di studio in accoppiata con l'eventuale master, la fedeltà, l'anzianità di ruolo (vero viatico ad una progressione verticale), una forte competenza tecnica (che ti faceva apprezzare dall'azienda specie a inizio carriera) e un buon network con il vertice (necessario a creare i presupposti per ricoprire poi un ruolo di top).

La crisi economica di questi ultimi anni ha scoperto il vaso di pandora, per cui numerosi top manager per la prima volta si sono trovati ad affrontare nuovamente il mercato del lavoro, scoprendo improvvisamente di essere fuori contesto e fuori mercato e di entrare nella zona di panico di fronte al cambiamento. La crisi economica italiana ha spazzato via tutto ciò che non era "ancorato a terra saldamente", mettendo a nudo contraddizioni, sprechi e sovrastrutture.

Lo sviluppo di una coscienza comune orientata alla valutazione e all'attenzione verso driver comportamentali alternativi ha reso più fragile la classe manageriale. Ecco che competenze distintive come il coraggio, inteso come

forza di allargare la propria comfort zone e come capacità di mettersi in gioco con strumenti e scenari nuovi (si pensi alla rivoluzione digitale e alla prepotenza con cui i social media sono entrati anche nella vita delle aziende cambiando il loro modo di concepire il lavoro), hanno sfidato oggi i ruoli di leadership più solidi.¹⁵ (Scippa, 2016) Per far sì che le aziende potessero stimolare le soft skill dei propri collaboratori, negli ultimi anni sono stati introdotti in Italia numerosi strumenti quali, ad esempio, la performance appraisal e lo smart working.

2.3.2.1 La valutazione delle prestazioni individuali (performance appraisal)

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte; l'inserimento di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare dei percorsi di crescita delle competenze del personale anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Il confronto reciproco trova il suo momento apicale nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato attraverso la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, con la stesura del correlato Piano di miglioramento individuale sulla base delle criticità emerse nella valutazione. Il Piano di miglioramento deve prevedere l'identificazione da parte del valutatore di azioni volte al superamento delle difficoltà rilevate.¹⁶

(Università di Firenze, 2016)

L'art. 9 del D.Lgs 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale i comportamenti professionali e organizzativi del personale dipendente. Inoltre il DL sulla Spending Review, n. 95 del 6 luglio 2012, all'art.5 c. 11 e 11bis, stabilisce che le amministrazioni valutano la performance del personale dirigenziale in relazione ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri

¹⁵ M. Scippa – *Competenze nascoste*

¹⁶ Università degli studi di Firenze - *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

collaboratori, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il principio che sta alla base dell'applicazione di questo criterio di valutazione è che la performance individuale si esprime anche attraverso un complesso di comportamenti che producono effetti non immediatamente misurabili in termini di risultati (si pensi a fattori quali la disponibilità al cambiamento o alla collaborazione fra colleghi) e che vi sono comportamenti che non possono essere formalizzati attraverso obiettivi (si pensi alla puntualità: assegnare come obiettivo ad un lavoratore di essere puntuale sarebbe sminuente, ciò non impedisce di inserire la puntualità fra i criteri di valutazione, in qualità di comportamento organizzativo). Questi fattori costituiscono un elemento fondamentale del contributo individuale alla performance dell'organizzazione anche (ma non solo) relativamente agli aspetti cosiddetti "soft", quali la cultura e il clima organizzativo.

Inoltre, superando l'aspirazione spesso velleitaria all'oggettività nella valutazione, prendere in considerazione i comportamenti introduce un importante elemento di riflessività e confronto nei processi di valutazione.

I processi di valutazione contengono infatti sempre un elemento di soggettività, che costituisce non un limite, bensì un fattore di ricchezza: valutare la prestazione significa infatti attribuire valore all'oggetto di valutazione.

E' indubbio che valutare il comportamento è tendenzialmente più complesso che valutare altri ambiti per loro natura più oggettivi, in quanto costringe gli attori del processo ad uscire dalle proprie zone di comfort costituendo una sfida:

- per chi viene valutato, a cui viene chiesto di accettare di ricevere dei feedback e di usarli come occasione di sviluppo, anche qualora fossero negativi;
- per chi valuta, a cui viene chiesto di attuare una gestione strutturata, intenzionale e strategica, che possa dare senso alla valutazione (ad esempio, perché un capo possa acquisire elementi utili per una

valutazione dei comportamenti, serve che egli dedichi attenzione a cosa il valutato fa nello svolgimento del proprio lavoro e a come lo fa).

Il colloquio di valutazione rappresenta un'occasione per condividere un esame di realtà e per condurre una riflessione sul significato del rapporto del valutato con il proprio lavoro, con l'ente, con il proprio futuro, con il capo, con i colleghi, finalizzato alla costruzione di senso e alla ricerca di dimensioni motivazionali concrete e realistiche (sense making).¹⁷ (Consiglio dei Ministri – Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione)

2.3.2.2 Lo Smart working

Lo smart working (lavoro agile) è una particolare tipologia di lavoro che slega la produttività di un dipendente dal luogo in cui l'attività viene svolta. Non contano le ore passate in ufficio, la presenza dietro una scrivania, né la precisione della marcatura del cartellino ma solo come il lavoratore svolge il suo lavoro.¹⁸ (AGI - Agenzia Giornalistica Italia, 2017)

Al fine di costruire un ambiente aziendale dove le persone conoscano gli obiettivi da raggiungere, li condividano e si sentano motivate ad uscire dalla loro comfort zone affrontando il cambiamento, è stata approvata dal Parlamento italiano la legge sullo smart working.

Questo ha diverse implicazioni: prima di tutto la formazione continua, in secondo luogo la costruzione di un ambiente di lavoro dove è possibile sbagliare e l'errore non viene colpevolizzato, terzo una organizzazione estremamente piatta. Il capo è la persona che ha la responsabilità di disegnare la squadra mettendo le persone giuste al posto giusto, che si assicura che tutti abbiano gli strumenti per poter svolgere la propria funzione, che indica e condivide gli obiettivi e i risultati, che promuove l'innovazione dei processi, che costruisce un ambiente di fiducia reciproca. In questo profondo cambiamento dei valori aziendali, l'introduzione dello smart working è quindi un tassello importante perché permette di fare un passo nella direzione verso un diverso rapporto azienda/collaboratore basato finalmente su compiti assegnati e condivisi e sui risultati conseguiti, non sulle ore trascorse in ufficio e che permetta un maggiore equilibrio tra ufficio e casa. È un cambiamento che richiede un processo di

¹⁷ Presidenza del Consiglio dei Ministri – Valutazione dei comportamenti organizzativi

¹⁸ AGI - Cosa è lo smart working e come funzionerà in Italia

change management che deve partire dai capi intermedi, che devono svolgere un ruolo fondamentale diverso da quello di ieri e il cui approccio su questi temi è uno degli elementi più critici per una introduzione di successo (dove non fosse ancora presente) dello smart working. La realtà italiana, come è naturale, è molto diversificata ed esistono società all'avanguardia in questo percorso e altre che devono ancora intraprenderlo.¹⁹ (Radaelli, 2017)

3. Conclusioni

Nello studio svolto è chiaramente emersa una stretta connettività tra il concetto di uscita dalla comfort zone e quella di cambiamento e la difficoltà umana nel passaggio da uno stato di certezza ad una nuova condizione.

Certe volte preferiamo restare in una situazione negativa che però conosciamo molto bene piuttosto che rischiare di affrontare l'incertezza del cambiamento. Questa è la trappola della zona di comfort. Non è detto infatti che nella nostra zona di comfort ci stiamo davvero bene. Qualche volta ci stiamo male, ma siamo per così dire a nostro agio nel disagio semplicemente perché ormai ci siamo abituati, ci è familiare, non ci richiede sforzi aggiuntivi.

Può succedere di abituarsi a sentirsi in ansia, preoccupati, depressi al punto che questo modo di sentire diventa la nostra comfort zone. Si può arrivare ad avere paura di provare gioia perché non ci siamo abituati, non ci troviamo a nostro agio con i sentimenti positivi, ci fanno sentire strani, ci disorientano.

Spesso ci troviamo a fare qualcosa che non ci piace e non fare niente per cercare di cambiare. Per paura, per insicurezza, perché mancano il coraggio e le energie per affrontare il cambiamento. Può accadere nel lavoro ma anche nei rapporti di coppia, o nelle amicizie, quando si preferisce essere scontenti piuttosto che soli.

Ci sono persone che sembrano più felici nell'infelicità, che hanno sempre bisogno di lamentarsi o di preoccuparsi di qualcosa: questa è la loro comfort zone. Chiunque oggi voglia ottenere dei risultati, in qualsiasi ambito, deve avere la voglia ma anche il coraggio di andare oltre i propri limiti. L'economia, la cultura, le tecnologie, evolvono continuamente e per poter essere sempre al passo con queste evoluzioni occorre predisporre al cambiamento e, quindi, ad un

¹⁹ C. Radaelli – *Ora l'obiettivo è uscire dalla comfort zone*

apprendimento continuo, per acquisire nuove competenze. Ognuno dovrebbe quindi sentire un'esigenza di crescita, mettendo in discussione le sicurezze acquisite. In una parola, bisogna essere proattivi. Non bisogna lasciarsi spaventare dall'idea del cambiamento e, anzi, affrontarlo con atteggiamento positivo. È importante mettersi in gioco perché così è possibile apprendere ed ampliare le proprie conoscenze. Il cambiamento deve essere visto come un'opportunità, non come un pericolo.

Bibliografia

- AGI - Agenzia Giornalistica Italia. (2017). Cosa è lo smart working e come funzionerà in Italia.
- Barbuti, N. (2017). Soft skills e flessibilità: come adeguarsi ai lavori del futuro. *parmateneo.it* .
- Ceravolo, Diotto, Lorenzelli, Papa, & Scipione. (s.d.). L'Employer Branding: le nuove leve di attrazione dei Millennials . *ISTUD Business School* .
- ClicLavoro. (s.d.). Smart working. *ClicLavoro* .
- Consiglio dei Ministri – Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione. *Valutazione dei comportamenti organizzativi*. *focus.formez.it*.
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future Work Skills of 2020. *Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute* .
- De Sanctis, S., & Scotti, D. (2014). “Il libro che ti salva la vita” Un metodo per trasformare il mondo in un posto più sicuro. In S. De Sanctis, & D. Scotti, “*Il libro che ti salva la vita*” *Un metodo per trasformare il mondo in un posto più sicuro*. Sperling & Kupfer.
- Gernone, S. A. (2017). Come uscire dalla propria zona di comfort per avere successo. *Linkedin* .
- Goldman, A. (2014). 3 New Invaluable Work Skills for 2018. *iff.org/future-now* .
- Innorta, M. (2016). La zona di comfort: accettare l'insicurezza per superare i tuoi limiti. *mywayblog.it* .
- Pancheri, P. (1980). *Stress Emozioni Malattia - introduzione alla medicina psicosomatica*. Milano : Mondadori.
- Piccinini, N. (2016). Esercizio pratico per sviluppare la professione uscendo dalla tua Comfort Zone. *nicolapiccinini.it* .
- Radaelli, C. (2017). Ora l'obiettivo è uscire dalla comfort zone. *corrierecomunicazioni.it* .
- Ricettivamente. (2013). *Come uscire dalla propria zona di comfort per avere successo*.
- Scippa. (2016). Competenze nascoste. *academycasemanagement.org* .
- Tugend, A. (2011). Tiptoeing Out of One's Comfort Zone (and of Course, Back In). *The New York Times* .
- Università di Firenze. (2016). Sistema di mosurazione e valutazione della performance .
- White, A. (2008). *From Comfort Zone to Performance Management*.
- Wood, J. *14 Tips on How to Achieve More by Living Outside of Your Comfort Zone* . *johnwoodcopywriting.com*.