

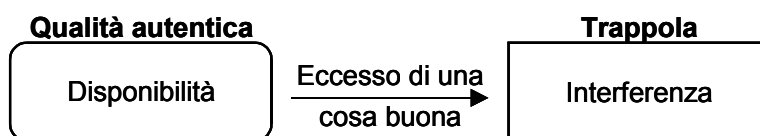


1 *Qualità autentiche*

Le qualità autentiche sono gli attributi che formano l'essenza (il nucleo) di una persona; le persone sono impregnate da queste qualità, che pongono in una determinata luce tutte le loro altre caratteristiche, più o meno evidenti. Una persona è "colorata" dalle sue qualità autentiche. E' il suo punto di forza, la caratteristica che viene immediatamente in mente quando si pensa a questa persona. Esempi di qualità autentiche sono la determinazione, la considerazione (per gli altri), la precisione, il coraggio, la ricettività, la correttezza, l'empatia, la flessibilità e così via. La qualità autentica è **sempre** potenzialmente presente. Non può essere accesa e spenta liberamente, anche se può essere nascosta. Talvolta si scopre, per esempio, che un impiegato di banca che sembra noioso, pratica teatro nel suo tempo libero.

2 *Qualità autentiche e trappole*

Così come non esiste la luce senza l'oscurità, esiste un lato luminoso e un lato oscuro di ogni qualità autentica. Il lato oscuro è anche denominato **distorsione**, che non rappresenta l'opposto della qualità autentica così come attivo è l'opposto di passivo o forte è l'opposto di debole. La distorsione è piuttosto il risultato di un **sovrasviluppo** della qualità autentica. La qualità autentica "disponibilità" ad esempio, può diventare "interferenza" se sovrasviluppata e trasformata in un punto debole invece che in un punto di forza.



E' ciò che viene comunemente detto "portare all'eccesso una cosa buona", un'espressione che rende perfettamente l'idea. Chi è troppo cauto rischia di diventare pedante, la flessibilità può andare troppo in là ed essere percepita dagli altri come incoerenza, cosa che spesso viene rimproverata alle persone flessibili. La distorsione della qualità autentica di una persona è anche la sua "trappola", ovvero un'etichetta che viene spesso attribuita alla persona dagli altri. Ad esempio, a una persona la cui qualità autentica è la risolutezza viene rimproverato di essere insistente. Che questo sia vero o meno, la trappola accompagna sempre la qualità autentica; sono due elementi inestricabilmente legati.

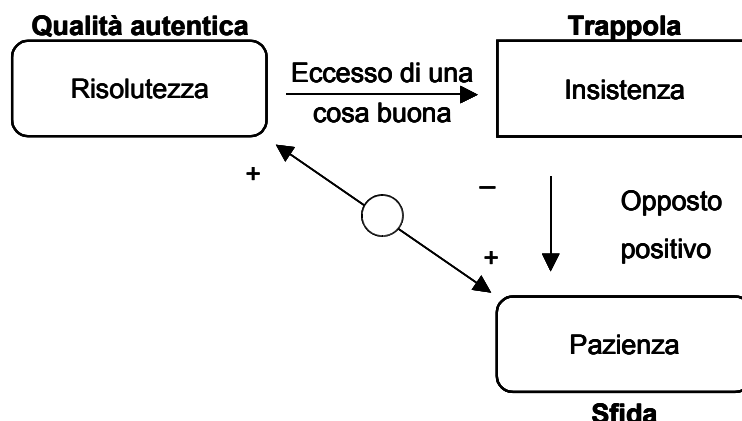
Così come la distorsione può essere determinata a partire dalla qualità autentica, possiamo anche tornare dalla distorsione alla qualità autentica, anche se questo in genere è più difficile, specialmente quando la distorsione è fastidiosa per le persone. Può non essere facile immaginare una qualità autentica positiva dietro la distorsione. Inoltre, non siamo abituati a notare le cose positive. Ad esempio, quale caratteristica positiva corrisponde alla trappola spericolatezza? Potrebbe essere il coraggio, ma esistono anche altre possibilità.

Se non si conoscono le proprie qualità autentiche, c'è solo un modo per scoprirle: chiedersi che cosa gli altri spesso ci rimproverano, con espressioni quali "Non comportarti come..." o "Non essere così...", quindi chiedersi di quali qualità positive queste distorsioni rappresentino un eccesso. Il risultato sono le proprie qualità autentiche.

3 *Qualità autentiche e sfide*

Oltre a una trappola, la qualità autentica di una persona si accompagna a una "sfida". La sfida è la qualità positiva opposta diametralmente alla trappola. Ad esempio, la trappola dell'insistenza potrebbe offrire la "pazienza" come sfida. Met andere woorden, bij de valkuil 'drammerigheid' hoort de uitdaging 'geduld'.

Come mostra l'illustrazione, la qualità autentica e la sfida sono qualità **complementari**.

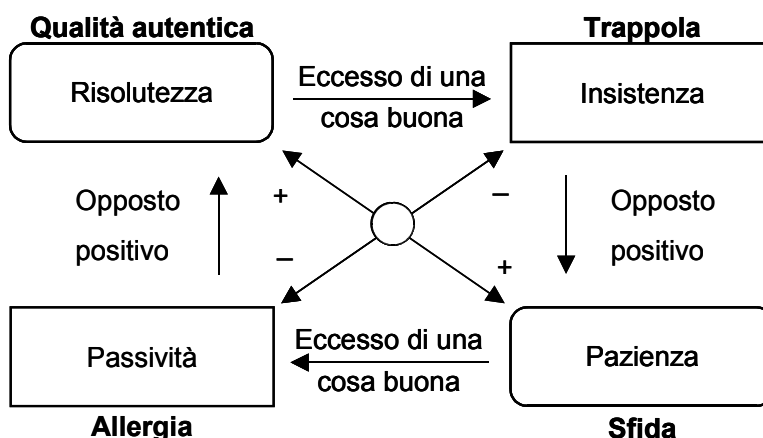


Quello che conta è trovare il giusto **equilibrio** tra risolutezza e pazienza. Troppa risolutezza si trasforma in insistenza, e per evitare la trappola è consigliabile sviluppare la sfida. Creare un equilibrio significa pensare in termini di “*A e B*” invece di “*A o B*”. Il segreto è essere risoluti *e* pazienti nello stesso tempo. Non si tratta di diventare meno risoluti per il timore di essere insistenti, ma di sviluppare una risolutezza paziente. Una persona risoluta e paziente non corre più il rischio di essere insistente, il che è una logica conseguenza del fatto di essere “completi”. Spesso il problema è capire come le due qualità possono essere combinate. Sembra essere una questione di **scelta** tra risolutezza e pazienza. La persona in questione vede queste qualità più come **opposti** che come **complementi**.

4 *Qualità autentiche e allergie*

Come è stato accennato in precedenza, i potenziali conflitti con l’ambiente spesso possono essere dedotti dalle qualità autentiche di una persona. Il problema è che le persone in genere sembrano essere **allergiche** a un eccesso della propria sfida, soprattutto quando è personificato da qualcun altro.

Le persone risolte spesso perdono la calma quando si confrontano con la passività in altre persone. Sono allergiche alla passività, perchè è un eccesso della loro sfida (la pazienza) e spesso non sanno come gestirla. Quanto più un’altra persona ci mette a confronto con la nostra allergia, tanto più sarà probabile che cadiamo nella nostra trappola. Se la propria qualità autentica è la risolutezza, si corre il rischio di diventare ancora più insistenti, rimproverando l’altro di essere passivo, e così via.





In altre parole, è necessario prestare attenzione alla propria trappola quando si identifica la propria allergia in un'altra persona. Non è la nostra trappola, ma la nostra allergia che ci rende più vulnerabili, perchè è questo che ci fa cadere nella trappola.

La formulazione dell'allergia completa il quadrante. Ora, che cosa accade quando due caratteri simili si incontrano? Non è difficile immaginare che due persona risolte potrebbero avere problemi di relazione. E' molto probabile che un incontro di questo tipo si trasformi in un confronto tra due persone molto insistenti, che sarebbe vinta da quella più forte. La differenza tra il confronto di caratteri simili e quello di caratteri contrastanti è che, per quanto una persona risolta possa avere problemi con qualcuno che le somiglia, lo rispetterà, mentre questo non vale per il suo opposto. Se una persona "risolta" incontra una persona "paziente", presto etichetterà quest'ultima come "passiva" e di conseguenza la disprezzerà. Il **disprezzo** è caratteristico delle situazioni in cui le persone sono messe a confronto con le loro allergie. Disprezzare gli altri ci rende vulnerabili, perchè senza che ce ne rendiamo conto ci fa cadere nella nostra trappola e cessare di essere efficaci.

Il quadrante delle qualità autentiche non è solo uno strumento per scoprire le qualità e le sfide di se stessi e degli altri, ma dimostra anche che, in determinate situazioni, un manager può apprendere soprattutto dalle persone per cui ha maggiore avversione (a cui è allergico) o, in altre parole: **Quello a cui siamo allergici negli altri è probabilmente un eccesso di una qualità che a noi manca. Un manager può imparare (a conoscere se stesso) soprattutto da coloro con cui ha i maggiori problemi di interazione.**

5 L'approccio al quadrante delle qualità autentiche

I quadranti delle qualità autentiche possono essere costruiti a partire da uno qualsiasi dei quattro angoli e controllati in vari modi. In alcune culture le persone considerano l'approccio tramite la qualità autentica come il più difficile, in parte perchè, come già osservato, in alcune culture è insolito dire qualcosa di positivo su se stessi, mentre è molto più facile criticare se stessi e gli altri. Questo rende più semplice il secondo approccio al quadrante delle qualità autentiche. La maggior parte delle persone sono in grado di descrivere perfettamente le critiche che ricevono più spesso dagli altri o le etichette che vengono loro attribuite, a torto o a ragione. Per individuare la nostra trappola dobbiamo solo chiederci che cosa il nostro partner ci rimprovera regolarmente. Il quadrante può essere completato utilizzando questo approccio.

Il quadrante delle qualità autentiche può anche essere costruito utilizzando un terzo approccio: tramite la sfida. Quale qualità ci aiuterebbe a diventare una persona più equilibrata e completa? Per molte persone non è facile rispondere a questa domanda

In fine la quarta e più semplice possibilità per definire il quadrante delle qualità autentiche è l'approccio basato sull'allergia. Molte persone non hanno problemi a descrivere quello che non riescono a sopportare (negli altri). L'ultimo "angolo" del quadrante può essere verificato, perchè la sua qualità o distorsione deve corrispondere agli altri tre angoli. Di conseguenza, l'indifferenza può essere considerata sia un eccesso di autonomia, sia l'opposto (negativo) della disponibilità e l'altro estremo dell'interferenza.

6 Il doppio quadrante

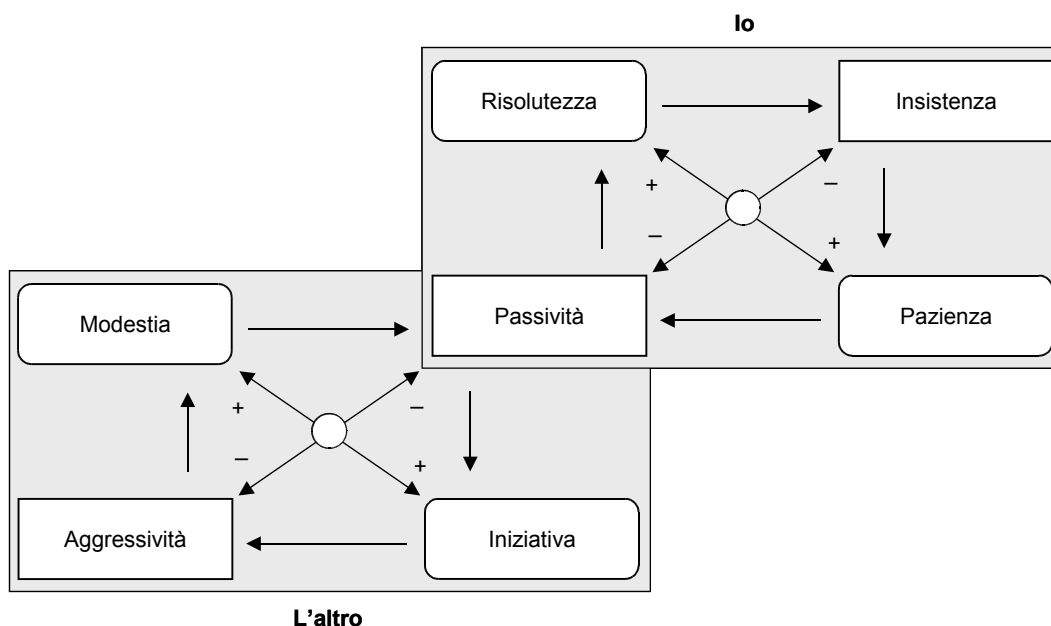
I quadranti delle qualità autentiche sono molto utili per valutare se stessi. Sono anche molto utili per i manager che si devono preparare a valutazioni delle prestazioni dei dipendenti.

Immaginiamo che un manager sia irritato da qualcuno che ritiene passivo. Proprio per questa sua allergia decide innanzitutto di riflettere e di capire che cosa questo rivela su di sé. Sulla base dell'allergia disegna un quadrante delle proprie qualità autentiche.



Se il manager si riconosce chiaramente in questo quadrante e conclude che esso gli permette di conoscere meglio se stesso che l'altra persona, questa consapevolezza può ridurre l'irritazione che prova nei confronti dell'altro. In tal modo, ha sfruttato questo incidente per conoscersi meglio e scoprire su cosa deve lavorare nel proprio processo di sviluppo. D'altra parte, può decidere che, anche se il quadrante può consentirgli di conoscere qualcosa di se stesso, desidera discutere della situazione anche con l'altra persona. Tracerà quindi un secondo quadrante, partendo dal presupposto che il punto che desidera discutere è la trappola dell'altra persona. Il secondo quadrante, naturalmente, potrebbe essere una semplice immagine speculare del suo, il che significa che la sua sfida è la qualità autentica dell'altro. Tuttavia, potrebbe anche essere qualcos'altro, perchè è possibile realizzare più di un quadrante per ogni qualità. Si tratterà principalmente di differenze di sfumature, che hanno comunque la loro importanza.

Questo doppio quadrante (vedi sopra) mostra chiaramente che quando il manager perde il contatto con se stesso, corre un notevole rischio di diventare "insofferente" durante il colloquio e di iniziare a essere insistente. L'altra persona interpreterà questo atteggiamento come "aggressività" (la sua allergia), cosa che attiva la trappola dell'altro, rendendo molto probabile che le cose peggiorino e che il colloquio non porti ad alcun risultato.



Anche in questo caso è chiaro che dobbiamo iniziare da noi stessi se vogliamo (contribuire a) cambiare gli altri. Questo manager può aiutare maggiormente il dipendente combinando risolutezza e pazienza in se stesso.

7 **Qualità autentiche sotto stress**

I quadranti delle qualità autentiche rivelano anche in che modo una persona tende a reagire allo stress e quando è sotto pressione. Innanzitutto, le persone portano all'eccesso una cosa buona quando sono sotto pressione o sotto stress. In altre parole, cadono nella propria trappola. Se la pressione aumenta, possono, in casi estremi, iniziare improvvisamente a comportarsi in conformità alla propria allergia. In questi momenti, una persona non sarà più riconoscibile per coloro che la circondano, che troveranno il suo



comportamento così “insolito” da non riuscire a capirlo. In queste situazioni è necessaria una “pausa” o il risultato potrebbe essere una crisi.

Da:

Le Qualità Autentiche, ispirazione e creatività nelle organizzazioni di **Daniel Ofman**, edizione FrancoAngeli