

Un capo può essere giusto?

16.10.2017

Come dimostrano 25 anni di indagini, la giustizia è una delle principali attese verso il proprio capo, benché sia spesso un tema tabù. Alla domanda «Cos'è un capo e cosa vi aspettate da lui/lei», emerge sistematicamente la dimensione della giustizia. Giustizia, equità, correttezza sono i termini più ricorrenti.

In effetti, tutti noi ci risentiamo quando vediamo un'ingiustizia, soprattutto se siamo noi a subirla. Se ci sentiamo trattati ingiustamente, siamo subito pronti a reagire. Queste esperienze ci toccano nel profondo e sono accompagnate da una sensazione di disagio.

Anche i primati hanno il senso dell'ingiustizia, come dimostra questo piccolo esperimento registrato su Youtube : « monkeys reject unequal pay¹ »

Definizione

La **giustizia** è un principio morale della vita sociale, basato sul riconoscimento e sul rispetto dei diritti altrui, e appartiene al diritto naturale (l'eguaglianza) o al diritto positivo (la legge). La giustizia è anche il potere di agire per garantire che tali diritti siano riconosciuti e rispettati (p. es. rendere giustizia).

L'**equità** è quindi la qualità di dare a ciascuno ciò che gli è dovuto in base ai principi della giustizia naturale, ossia l'imparzialità.

Durante le mie conferenze, i corsi di formazione, i workshop, o quando affronto il tema della giustizia con dirigenti (consigli di amministrazione, management) e collaboratori, chiedo sempre se, secondo loro, un capo può essere giusto.

Le risposte, date dopo un momento di esitazione, si possono catalogare in tre categorie:

1. quelli che dicono abbastanza rapidamente e spontaneamente «SI» (5% circa);
2. quelli che, dopo averci pensato, dicono «DEVE essere giusto» (10% circa);
3. e infine, la maggior parte che dice «NO» (85% circa).

Ecco le mie risposte e le mie riflessioni.

Tutti, la sera, dobbiamo **poterci guardare allo specchio** e dirci che abbiamo fatto del nostro meglio, in tutta onestà e coscienza. Ma forse, nel lavoro quotidiano, non sempre abbiamo a disposizione tutte le informazioni necessarie, oppure qualcosa ci sfugge e prendiamo una decisione ingiusta nei confronti di qualcuno. In questi casi, posso e devo scusarmi. Perché anche come capo, sono solo un uomo (o una donna). In ogni caso, dobbiamo fare del nostro meglio. Questo per rispondere a coloro che dicono che ogni persona deve essere giusta.

Tutti coloro che rispondono «no» si rendono conto che esiste una dimensione complementare, ossia la percezione individuale. In effetti, la giustizia è una questione di **percezione!**

Ciò che è giusto per me o ai miei occhi, non è necessariamente giusto per un'altra persona.

Per rendervene conto, chiedete a diverse persone di definire il concetto di «giustizia»: daranno tutti delle risposte diverse. Oltre agli elementi comuni, non mancheranno le differenze, naturalmente.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=g0tIN4pNArk>

LP3 SA

Sede principale: rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Quindi, la domanda non è «Sono una persona giusta?» bensì **«Gli altri mi percepiscono come una persona giusta?»** La chiave per essere un buon capo si nasconde in questa domanda.

Se avete in mente le 9 dimensioni per essere un buon capo (vedi il video di 8' su www.lp3leadership.com), sapete quali sono le dimensioni che determinano direttamente la percezione della giustizia. Queste dimensioni sono già state descritte in diversi articoli precedenti.

Innanzitutto il tema dei valori e la vostra funzione di role model: la coerenza fra questi due elementi si chiama «integrità» ed è alla base della fiducia. Inoltre, la qualità della presenza dimostra il grado di autenticità e la capacità di comunicare (trasparenza, sincerità) permette agli altri di seguire le nostre argomentazioni. Solo grazie a questi elementi le vostre decisioni non saranno messe in discussione. Forse i vostri collaboratori non le capiranno, ma poiché si fidano di voi, non le metteranno in discussione. E questa è la formula magica che vi permette di fare il vostro lavoro. Se le vostre decisioni o azioni vengono messe in discussione, dovete usare gran parte delle vostre risorse e della vostra energia per spiegare, argomentare, correggere, giustificare. Tutto questo potrebbe intaccare la vostra legittimità o il rispetto nei vostri confronti.

Definire un **quadro preciso**

In rapporto al concetto di giustizia è molto importante anche definire precise condizioni quadro. È essenziale aver definito regole, standard e principi di condotta che fanno da orientamento.

Se guido in autostrada a 160 km/h, per esempio, e vengo fotografato da un radar, può darmi fastidio, ma so di aver infranto una regola e devo pagare. Le regole sono chiare e le conseguenze lo sono altrettanto!

Questi principi valgono anche nel privato, come l'educazione dei figli. È importante definire chiaramente quali sono le conseguenze di determinate azioni e comunicarle in modo appropriato.

Di fronte alle regole, per garantire la fiducia è importante non fare eccezioni, se non in casi documentati e giustificati. Fare delle differenze può mettere in discussione la credibilità del sistema e la vostra!

In questo senso, i collaboratori si aspettano che i loro dirigenti siano giusti e che sappiano elargire ricompense e sanzioni nel modo più equo possibile. Le decisioni di una persona che viene percepita come giusta non vengono messe costantemente in discussione.

Riflessione personale

- Quando vi sentite trattati in modo giusto?
- Come reagite davanti alle ingiustizie?
- Cosa fate per essere percepiti come un dirigente giusto?
- Riuscite a «guardarvi allo specchio» tutte le sere?

Citazione

«Chi tratta due persone allo stesso modo, ne tratta una ingiustamente.»
(Viktor Frankl, 1905-1997)

Autore: David Fiorucci
www.lp3leadership.com

LP³ SA

Sede principale: rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne
+41 78 818 40 18
www.lp3leadership.com
david.fiorucci@lp3leadership.com
CHE-347.044.325