

# Equilibrio tra papà e mamma

## CODICE PATERNO E MATERNO

OGNI ORGANIZZAZIONE È COME UNA GRANDE FAMIGLIA, IN CUI DEVONO CONVIVERE INVARIANZA AI RISULTATI E INCENTIVO ALLA COMPETIZIONE

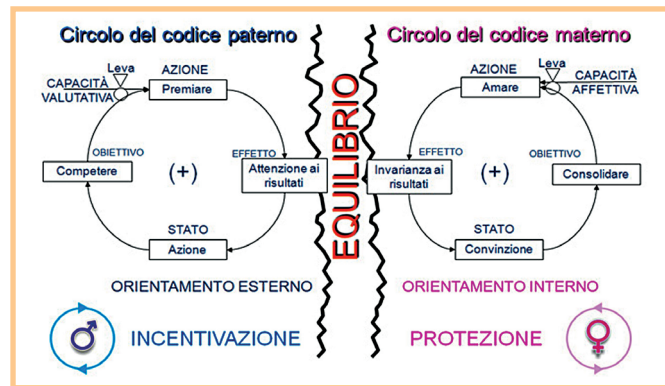
di ALBERTO FELICE DE TONI



I professionisti che si occupano della terapia della famiglia hanno, da tempo, identificato nell'equilibrio tra codice paterno e codice materno il segreto della crescita positiva dei bambini. Il codice materno implica di amare il bambino indipendentemente dai risultati raggiunti. Solo in questo modo lui matura la convinzione di essere amato per quello che è e questo lo consolida nel suo essere persona con i propri limiti. Il codice paterno implica, invece, di premiare il bambino in funzione dei risultati raggiunti. Questo lo incentiva a continuare nelle azioni intraprese che gli consentono di competere efficacemente.

### FRONTE INTERNO ED ESTERNO

Il codice materno fa leva sulla capacità affettiva e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione dell'amare, arriva all'effetto della invarianza ai risultati, raggiunge uno stato di convinzione e consegue l'obiettivo che è quello di consolidare la personalità. Il codice paterno fa leva, invece, sulla capacità valutativa e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione del premiare, arriva all'effetto



dell'attenzione ai risultati, raggiunge uno stato di continuazione nell'azione e consegue l'obiettivo che è quello di competere con successo.

L'equilibrio dinamico da ottenere è tra invarianza ai risultati (codice materno) e attenzione ai risultati (codice paterno). Il codice materno ha un orientamento interno, ovvero è focalizzato sulla protezione della persona, mentre il codice paterno ha un orientamento esterno, ovvero è focalizzato sull'incentivazione alla competizione. Se uno dei due codici prevale sull'altro si ottiene una deriva negativa nella maturazione del bambino. Se a prevalere è il codice materno si sfocia nell'iper-protezione e il bambino non imparerà mai a cimentarsi con il mondo. Se a prevalere è il codice paterno si rischia che il bambino non si senta accettato nei suoi limiti e non sviluppi la necessaria autostima. Codice materno e paterno sono spesso interpretati a ruoli inversi

nelle coppie. L'importante è una loro equilibrata compresenza nell'ambiente familiare.

L'esistenza di un equilibrio dinamico tra codice materno e codice paterno è altrettanto essenziale all'interno delle organizzazioni. Nelle imprese si tende, invece, a privilegiare costantemente il codice paterno. Si premia in funzione dei risultati raggiunti. La gran parte delle imprese, cioè, sono organizzazioni 'macho', ma questo è un errore.

### L'ESEMPIO DEI GESUITI

Le organizzazioni più resilienti sono quelle in cui prevale un codice materno. Ad esempio, nel libro 'Leader per vocazione' di Chris Lowney, un ex gesuita che ha guidato per anni un importante gruppo bancario americano, rivela i principi di management che hanno guidato la Compagnia di Gesù per oltre 450 anni. Lowney cita diret-

tamente Sant'Ignazio di Loyola: "Per lo più dobbiamo derivare la nostra gratificazione non da risultati immediatamente manifesti, ma dalla profonda convinzione nel valore delle nostre azioni, decisioni e scelte". I risultati sul breve non contano, l'importante è crederci e impegnarsi: i risultati non tarderanno ad arrivare.

I bravi allenatori di calcio, quando la squadra perde, difendono i propri giocatori, si assumono la responsabilità della sconfitta e tessono le lodi della squadra avversaria (attivano il codice materno). Quando, invece, la squadra vince sottolineano che i giocatori sono i veri artefici della vittoria, che comunque si poteva chiudere il risultato prima regalando ai tifosi un risultato più rotondo, infine, che il gioco può essere migliorato data la potenzialità della squadra (attivano il codice paterno).

I bravi leader difendono i propri davanti ai superiori quando i risultati non arrivano (attivano il codice materno), salvo poi riprendere i propri a quattr'occhi spiegando loro che non si può continuare così, che hanno sbagliato e che la prossima volta devono migliorare (attivano il codice paterno). Ogni organizzazione è una grande famiglia e c'è bisogno di un buon padre e di una buona madre.

detoni@uniud.it