

# La macchina del capo

Paolo Bruttini

Ho conosciuto migliaia di capi nel mio lavoro in venti anni di formazione e di consulenza. Molti di questi in Coop. Ho insegnato e appreso da loro la leadership, la gestione dei conflitti, la gestione dei team, la responsabilità ed i metodi manageriali. Molte delle loro storie mi sono entrate dentro e accompagnano la mia vita. Sono uscite qui, alcune, all'aria aperta, mentre compilavo una breve mappa sulla chimica del comando. L'analisi è parziale e incompleta, ma viva espressione del mio modo di insegnare ed apprendere.

## **L'autorità non basta mai a chi esercita il potere.**

*Questa estate voglio fare un viaggio, prendere la macchina e partire. L'ho detto a mia moglie, che dice che sono matto. Lei vorrebbe prenotare l'albergo e tutto. Ma io la tiro lunga, resisto. Lei vorrebbe prenotare, allora io le dico una bugia che l'azienda non mi ha dato le ferie. Brontola, ma sopporta perché mi vuol bene. Per adesso. Le ferie ci vogliono perché, sapete, qui in azienda facciamo un lavoro stressante. A me piace il mio lavoro solo che non si molla mai, ci sono sempre degli ordini, delle promozioni, del lavoro da organizzare. E poi i comitati, anche coi capi che vengono giù con delle regole nuove. Non è che sia facile lavorare in queste condizioni. Ma quello che mi pesa di più è non sapere fino a che punto si può arrivare. Voglio dire che con certa gente bisognerebbe usare le maniere forti, altrimenti non si è più credibili specie con gli altri, quelli buoni. Io ne parlo su, ma non ci sentono: un po' perché non si fidano, dicono che non facciamo abbastanza per renderci credibili. Un po' perché non va bene con i valori dell'azienda. Allora alla fine diventa difficile. Per fortuna arriva l'estate e allora...*

L'autorità non è sufficiente per imporsi e rendere possibile il sogno del bambino soldato, di muovere eserciti con lo schiocco delle dita. Disposti i fanti

sulle colline l'eroe scruta l'orizzonte e decreta le sorti di un battaglia che lo consacrerà nella memoria e nella gratitudine collettiva. Proteso sul campo non farà altro che eseguire i piani, con diligenza e scrupolo. Senza impedimenti senza sorprese, il mondo si piegherà alla sua superiorità, alla sua bravura. Avrà in questo modo il riconoscimento che merita, con l'orgoglio di aver fatto il bene del suo paese e dei suoi cari.

Il giovane generale diventando adulto conosce la fatica che questo mondo richiede. Con meno certezze, rassicurazioni, concetti e metodi saldi, si trova solo a combattere una battaglia troppo grande talvolta e di cui può dimenticare persino il senso. L'autorità che gli è stata consegnata non basta. Ricca di se e di ma, difetta di quella legittimazione che il ruolo di capo, per essere efficace, necessita. Infatti non può darsi un ruolo senza un'autorità che è "...l'attributo di un ruolo che al titolare dà il diritto di esercitare il potere entro limiti socialmente stabiliti, e di applicare sugli altri sanzioni positive e negative (premi e punizioni) in base al loro comportamento" (Jaques E., 1976, p. 53). L'istituzione, non lo difende mai abbastanza dalle insidie che lo aspettano per gestire quella sfida che oggi chiamiamo complessità. Nella ricerca di una misura, è condannato a esercitare il potere inteso come capacità d'influenza, dettata dall'abilità personale, dal prestigio sociale, dalla voglia e capacità di incidere: in una parola dalla leadership.

Il tema pone in primo piano la questione della responsabilità. Qual è la responsabilità attribuibile ad un capo nella gestione delle risorse che gli sono assegnate? Ancora Jaques (1976) introduce la teoria dei tre livelli.

- 1) il capo può delegare responsabilità ed assegnare risorse nei limiti fissati dal suo capo
- 2) il capo deve assicurarsi che il subordinato svolga le mansioni delegate e ne valuta le prestazioni
- 3) il capo risponde al suo capo delle attività svolte dal suo collaboratore.

E' decisivo per il funzionamento della piramide della responsabilità che vi sia chiarezza nei contenuti di autorità e responsabilità tra capo e subordinato. Ovvero i contenuti del ruolo del collaboratore devono essere ben specificati e compresi, così come le aspettative che il collaboratore nutre nei confronti del proprio capo.

Se non vi è chiarezza la relazione si riempie di attriti e disagi che rendono molto difficile il perseguimento dell'obiettivo comune. I manuali di management, di taglio anglosassone, precisano che può aversi responsabilità solo se il capo può scegliersi i suoi collaboratori, può valutarli liberamente e decidere per essi aumenti retributivi, può deselezionarli se non sono di suo gradimento. La realtà nel contesto italiano e per di più cooperativo, è molto diversa. Il capo non ha queste libertà. Al capo vengono assegnate persone, ma non può sceglierle. Può valutarle ma incide solo indirettamente sulla loro crescita professionale. Il capo solo con molte difficoltà riesce a separarsi da un collaboratore sgradito. La casistica dei capi che hanno dovuto barcamenarsi con collaboratori riluttanti od ostili è molto ampia. Il bisogno di premi e punizioni è legittimo ma a volte il loro significato è distorto. La motivazione delle persone (soprattutto quella estrinseca) è fortemente correlata ai feed back che si riceve al lavoro. Ma molti capi hanno delle difficoltà nell'elaborazione delle differenze tra se e gli altri, poiché questo significa accorciare le distanze. Parlare direttamente con le persone è una cosa dura ma molto importante. Questi momenti fanno bene alle persone ma anche ai capi perché parlare con chiarezza agli altri impone di chiarire a se stessi cosa si prova e cosa si desidera.

L'assenza di autorità vissuta dai capi delle cooperative è amplificata dalla propensione del personale a rimanere in azienda per il resto della vita (contratti permettendo). Raggiunto l'agognato status di dipendente inamovibile, la relazione si sclerotizza specie se il collaboratore difetta di ambizioni personali. E' pur vero che proprio la cultura dell'inamovibilità produce per un dipendente un effetto negativo di cui talvolta ci si dimentica. Se la persona vuole crescere, allargare i propri orizzonti, avere nuove responsabilità, ecco che la storia personale in azienda ha un peso rilevante. Quando si cambia azienda in qualche modo si azzerano le relazioni e si può ripartire. Un curriculum vitae testimonia i percorsi fatti, ma in una nuova azienda nessuno ricorda i nostri errori, le nostre alleanze, o i nostri gusti politici o sessuali. Se altrove si può ripartire, se si rimane è molto più difficile. Laddove non arrivano i data base delle risorse umane, è la memoria collettiva a influenzare le possibilità di crescita dell'individuo. Accade di incontrare

nei corsi di formazione capi che dichiarano di trovarsi in una fase di purgatorio, a seguito di una “alzata di testa”. La formazione diventa un modo di emendarsi dal peccato.

L'autorità viene legittimata non solo dall'alto, ma anche dal basso. Ciò è possibile se l'autorità coinvolge la base nella definizione delle politiche che riguardano la base stessa: politiche occupazionali, sistemi di avanzamento di carriera, relazioni industriali, ma anche organizzazione del lavoro, sistemi di efficientamento. Le persone al lavoro hanno sì il bisogno di dipendere, ma anche quello di contribuire, di dire la propria sul lavoro che le riguarda. Qualunque azione posta in essere dai capi per coinvolgere i collaboratori, che porta alla costruzione di soluzioni condivise, legittima il potere dal basso e ne rende possibile l'esercizio. Ciò qualifica nel modo più autentico la cultura cooperativa, attraverso la partecipazione che rende concreta la dimensione egalitaria e democratica di cui le cooperative sono portatrici. Principi di cui oggi molti avvertono il tradimento, in gran parte dovuto alla specializzazione resa necessaria dalla complessità dei mercati contemporanei e dalla dimensione che le cooperative hanno raggiunto. La direzione verso cui si deve andare è l'integrazione di profonde diversità professionali in un quadro armonico reso possibile da simboli, vision e processi comuni. E' il lavoro di una open leadership che fatica ad imporsi nel mondo cooperativo. Torneremo su questi temi più oltre ragionando della prospettiva del capitale sociale nell'esercizio del ruolo di capo in azienda.

### **Quando non c'è più niente da fare si comincia a inventare**

*Tre anni fa ero in crisi. Mio padre faceva il macellaio e anche io ho iniziato in bottega da lui come garzone. Ma non mi piaceva, abbiamo litigato e ho aperto un negozio di dischi. Si conoscevano più ragazze... Poi siccome avevo mandato dei curriculum anche alla Coop mi hanno chiamato e mi hanno detto che se volevo potevo andare da loro. Il posto sicuro, una realtà grande, ho pensato che la musica era meglio se l'ascoltavo alla radio. Ho ricominciato da macellaio e mi sono*

*appassionato. Si vede che sono diventato bravo perché con la riorganizzazione mi hanno mandato al consorzio a inventarsi un nuovo lavoro. Sono andato in crisi, perché non mi trovavo, senza i colleghi, senza il reparto. Mia moglie era preoccupata. Mi è servito pensare che potevo metterci del mio. Insomma ho tenuto duro e adesso sono qui.*

Il ruolo è un elenco, una lista di compiti, di mansioni. Un “role”, dal francese, un testo da recitare in scena, per dar corpo e voce al personaggio secondo i voleri del capo, ovvero del regista. Ma sotto l’abito di scena batte un cuore e nel teatro della vita i ruoli sono qualcosa di più. Il ruolo in azienda è anche espressione delle aspettative che ci mettiamo dentro. Non solo le nostre. Si può affermare che il ruolo sia al centro di un sistema di attese, interne ed esterne (Katz e Kahn, 1966). Interne a chi occupa il ruolo, perché non tutti siamo uguali ed abbiamo diversi modi di approcciarci alle situazioni ed alla responsabilità che la vita ci assegna. Esterne, perché il ruolo è al centro di una costellazione di aspettative e di emozioni di tanti attori: i nostri capi, i collaboratori, i colleghi pari, i clienti, i fornitori fino alla famiglia ed agli amici.

Immaginiamo la situazione: abbiamo un ruolo in azienda, come capo negozio, direttore di ipermercato, responsabile di controllo di gestione. Tutte le persone con cui abbiamo a che fare hanno delle aspettative sul come noi dobbiamo interpretare quel ruolo. Molto probabilmente sono diverse e a volte in conflitto tra di loro. Il nostro capo si aspetta che siamo severamente in grado di conseguire gli obiettivi, nei tempi assegnati, mantenendo il miglior clima in ufficio; i nostri collaboratori si aspettano che noi stiamo ad ascoltarli per tutte le loro esigenze, risolviamo i loro problemi e magari li mandiamo anche a casa presto la sera; a casa la moglie (o il marito) e i figli si aspettano che arriviamo ad un orario decente, che lasciamo i problemi in ufficio e che siamo capaci anche di riparare il rubinetto. Le aspettative sono in conflitto e questi conflitti si scaricano sul titolare del ruolo, che deve trovare un equilibrio. L’equilibrio è anche tra interno ed esterno, poiché il titolare stesso percepisce il proprio ruolo e ha delle aspettative che possono divergere da quelle di altri. I conflitti tra attese sono di quattro tipi:

- 1) tra persona e ruolo – un individuo può essere scontento del ruolo ricoperto
- 2) tra emissioni di ruolo – diversi emittenti (ad esempio i collaboratori e la moglie) hanno aspettative tra loro in conflitto.
- 3) tra ruoli – poiché spesso abbiamo più ruoli nella vita, possono esserci tra di loro conflitti. Ad esempio essere capo negozio nella grande distribuzione e presidente della polisportiva del proprio paese.
- 4) conflitto intrinseco al ruolo – ad esempio un capo desidera maggior autonomia nei collaboratori ma non tollera il rischio di dar loro delle deleghe.

Il conflitto è un sentimento del nostro tempo. La sua natura è duale. “Il conflitto ha bisogno di conoscere. Il conflitto ha bisogno di negare” afferma Bion (1965). Di fronte all’altro da cui divergiamo abbiamo sempre la doppia disposizione: da un lato si impone la necessità di incontrare l’altro attraverso l’analisi di realtà, dall’altro tendiamo a negare le ragioni dell’altro ed evitare il confronto. In realtà tendiamo a pensare che il conflitto sia una cosa brutta, perché lo associamo alla guerra. Ma il conflitto in realtà è relazione e incontro con la diversità. Il conflitto è una delle maggiori fonti di incertezza (Morelli, 2009) e può essere percepito come un male in un cultura manageriale che si fonda sulla certezza. In questo tempo di incertezza, viene meno la centralità del comando e prevale la negoziazione.

Nelle aziende con forte cultura il conflitto è pericoloso. Si pensa che il conflitto metta in discussione i valori comuni, l’identità persino. Le differenze per tale motivo, sono trattate in modo ideologico. Apparentemente si affrontano le diversità, ma con un fair play che lascia ognuno nelle proprie posizioni, poiché non si affronta la depressione che il conflitto comporta. La depressione è la presa in carico dei propri limiti, delle proprie incertezze. La depressione è l’accettazione dell’esistenza di un altro diverso da me. La depressione è la faticosa ricerca di uno spazio comune nel rispetto delle differenze. Nelle grandi aziende con patrimoni valoriali tale diversità è pericolosa. Potrebbe esporre al rischio di scoprire che i

valori conclamati non sono granché condivisi e che la loro enunciazione fa parte di un esercizio retorico. Freud a tal proposito (1913) rileva che le leggi primitive ascrivibili all'antenato mitico rappresentato nel totem, fanno riferimento ai sentimenti di colpa e di riparazione. La celebrazione in una comunità delle ritualità religiose, a cui ogni membro deve sottomettersi, rappresenta un fattore decisivo di coesione, ed un meccanismo di regolazione dell'aggressività che in questo modo viene canalizzata per finalità più generative. I valori totem, celebrati per favorire la continuità, rischiano con il tempo di perdere il proprio significato mitico se non si attraversa il processo conflittuale che conduce alla loro ridefinizione. Il prezzo che si paga altrimenti è uno scollamento tra il dichiarato e l'effettivo, che produce talvolta alle aziende denunce di incoerenza.

Il lavoro è caratterizzato da tre componenti fondamentali (Jaques, 1970, Varchetta, 2007).

- 1) la componente prescrittiva
- 2) la componente discrezionale
- 3) la componente innovativa

La prima è una componente del lavoro che fa riferimento alla posizione organizzativa. Le mansioni, le attività, i compiti richiesti all'individuo dalla gerarchia organizzativa, indicano uno spazio definito all'interno della quale è necessario muoversi. Questa dimensione propone sentimenti ambivalenti. Da un lato il soggetto organizzativo è rassicurato dal sapere esattamente cosa ci si aspetta da lui. E' molto chiaro per il lavoratore e per il suo capo cosa è necessario fare e quindi quali sono le condizioni di accettazione della cittadinanza del soggetto stesso. Dall'altro lato l'ineluttabilità di questi compiti diventa una gabbia all'interno della quale si viene richiusi. Le responsabilità perseguitano l'individuo che vede in questo modo ristretti gli spazi di espressione e di benessere.

La seconda dimensione, quella discrezionale, riguarda proprio il grado di libertà di cui l'individuo gode all'interno degli spazi assegnati. Se è noto qual è l'obiettivo assegnato, è nell'autonomia individuale poter scegliere come raggiungere tale obiettivo. Al soggetto spetta la responsabilità di decidere e anche

in questo caso vi sono due diverse dimensioni psichiche. La libertà da un lato è eccitante e dall'altro spaventa. Consente la possibilità di esprimersi, di simbolizzare, attraverso un'equazione che porta il lavoratore a identificarsi con ciò che fa. Dall'altro fa capolino il sentimento di inadeguatezza, la paura di perdita, di danneggiare l'oggetto che ci è stato assegnato per incapacità o colpa. A ciò corrisponde l'idea di aver tradito la fiducia di chi ci ha assegnato il compito, in un cortocircuito negativo sia personale che relazionale.

L'ultima dimensione, quella innovativa, appartiene al regno dell'impensato. Le condizioni d'imprevedibilità, complessità, evoluzione continua che caratterizzano le imprese contemporanee, hanno modificato la prospettiva del lavoro. Sempre di meno il lavoro avviene all'interno di confini stabiliti. Alle persone si chiede di attraversare spazi di incertezza, confusione e, dunque, ricche possibilità di crescita e di cambiamento. Di fronte ad un contesto indefinito, le possibilità individuali di sperimentare e di innovare crescono. A tale positiva possibilità corrisponde un opposto vissuto di ansia confusionale, che può sconcertare e bloccare.

In definitiva queste tre dimensioni comportano una capacità psichica "C" di tollerare l'ansia connessa al ruolo. Si tratta di una capacità meta, trasversale, che indica la capacità di sostenere le emozioni complesse che caratterizzano l'esperienza organizzativa. Per i capi questa è una faccenda ancora più significativa. Crescere nella scala gerarchica comporta un aumento dell'ansia della decisione. Decisione, compresa nella discrezionalità del ruolo, ma anche connessa alla gestione di imprevisti ed emergenze strutturali. La capacità di tollerare le ansie che il lavoro genera è un criterio generale di grande importanza per la scelta e lo sviluppo dei capi di un'organizzazione. Gestire le ansie è un tema importante e attraversa la sfera personale come quella professionale. Vediamo allora quali sono le ansie dei capi.



## **Se il mare è in tempesta tutti guardano il capitano.**

*Ho comprato una bottiglia di Champagne e ho festeggiato. Dopo 16 anni di lavoro diventare direttore è una cosa bellissima e francamente non me l'aspettavo. Mi sembrava di toccare il cielo con un dito. Dopo un anno posso dire che è dura. Prima, da capo settore non me ne rendevo conto. Avevo sempre qualcuno a cui far riferimento, qualcuno a cui chiedere consiglio. Qualcuno a cui dare la colpa. Oggi la responsabilità è mia. Si tratta di fare i numeri in un mercato che non aiuta. Ma io so che devo coinvolgere la squadra ed alla fine i risultati arriveranno.*

I capi nelle cooperative sono molto supportati. Sarà per il meccanismo di governance che sposta le ansie verso l'alta dirigenza, i capi intermedi sono molto sostenuti nella presa delle decisioni e quindi nella tolleranza delle ansie conseguenti. Per spiegare bene cosa intendo nessuno nelle cooperative dice "fai il risultato oppure verrai licenziato", cosa frequente in alcune multinazionali. Un altro aspetto importante è il rituale consultivo diffuso. Nelle cooperative la presa delle decisioni è sempre un fatto plurale e richiede la partecipazione di diversi attori. Decenni di studi sulla psicologia sociale dimostrano che queste dinamiche aumentano la performance e la sostenibilità delle decisioni prese. Il prezzo che si paga è un mortifero rallentamento dei processi ed un senso di frustrazione per i mille distinguo, dilatazioni, revisioni, rettifiche. Tale dinamica spesso diviene una ritualità vuota che risponde ad altri bisogni di appartenenza, socialità, autostima, aggressività degli attori coinvolti. La ritualità della consultazione si è negli anni in parte svuotata di contenuto, mantenendo il ruolo di collante dell'identità cooperativa. I capi devono celebrare questo rito, poiché in questo modo sanciscono il loro potere nell'alveo simbolico della cultura. A dire il vero molti capi, specie quelli di livello basso, attribuiscono ai modelli partecipativi significati vicini a quelli originali, con tanto di connotazione ideologica. La loro autenticità è tanto più sofferente quando rivelano di vedere i rituali traditi dai propri capi. Poiché la consultazione è lenta, nella alte sfere i modelli partecipativi vengono sostituiti spesso da negoziazioni di coppia, tra soggetti influenzanti. Così facendo si diminuisce la complessità e s'incrementa la velocità nella presa delle decisioni. Le

decisioni prese sono presentate in plenarie allargate come proposte, ma con il pensiero che in realtà il più è stato definito. Frequentemente ciò determina un risentimento nella forza lavoro che avverte la ritualità vuota del processo consultivo e rinuncia a esprimere il proprio punto di vista, come avveniva più spesso nei periodi antecedenti alla seconda modernità in cui viviamo. La complessità, farraginosità e incoerenza delle narrazioni contemporanee, assegnano ai gruppi dirigenti un ruolo difficilmente sostenibile. I basic del mestiere non sono sufficienti in contesti in cui la velocità, le tecnologie, la molteplicità sociale emergente dalla rete hanno cambiato le regole del gioco. Il marketing va ridefinendo le proprie regole nella direzione di una sempre più vivida relazione con il mercato e con i propri collaboratori. In quella che alcuni autori chiamano impresa 2.0 o social enterprise si passa dalla logica push che prevede la spinta del proprio prodotto sul mercato, a quella pull (Hagel J., Brown J.S., Davison L., 2010) in cui il tema è il coinvolgimento del cliente e del collaboratore nel processo generatore del prodotto stesso. Attraverso il coinvolgimento, il cliente e il collaboratore co-simbolizzano con l'impresa e costruiscono insieme a lei un prodotto adeguato ai propri bisogni.

Di fronte a tali spaventose prospettive i capi vivono la più angosciata delle ansie che è il timore di non essere all'altezza del compito (Mazzoleni, 2007). Rimanda alla scoperta depressiva di non avere risorse sufficienti per gestire la situazione, nonostante i molti anni sulle proprie spalle e le molte esperienze maturate. La consapevolezza è forse che sono le esperienze stesse a costituire un impedimento a leggere la situazione in modo diverso, richiedendo frame cognitivi radicalmente nuovi e di proprietà dei giovani. Dunque in maniera nuova si pone anche il tema generazionale per i capi del nostro tempo. I giovani, nativi digitali, capiscono e vedono cose precluse ai vecchi, a chi non naviga su internet, a chi non sa usare uno smartphone a chi non conosce i segreti dei social network. Le rivoluzioni nord africane spinte, propagate, celebrate su facebook e twitter hanno squarciato il velo dell'illusione che queste tecnologie siano cose da "giovani smanettoni". Per stare sul mercato oggi bisogna dominare queste tecnologie, sviluppando una nuova mentalità.

I capi sono soli nella catena gerarchica. Quando i capi sono giovani con molta fatica accettano di “non essere più uno di loro”. E’ la posizione asimmetrica che la gerarchia comporta. I collaboratori devono poter credere che il capo vede e capisce cose che loro non vedono. Questo è il modo attraverso il quale il management diventa leadership. I capi devono tollerare la distanza, legittimando le proiezioni su di loro che rendono possibile poi l’esercizio del comando. Alcuni capi vivono il ruolo di potere con fastidio o con colpa. Credono che i valori democratici della cooperazione siano una buona motivazione per mettersi alla pari dei collaboratori. Ma cosa vuol dire stare alla pari? Essere sopra nella gerarchia non vuol certo dire valere di più, come persone o come essere umani. I capi piuttosto devono pensarsi al servizio dei loro collaboratori e cercare di metterli nelle condizioni di lavorare meglio. Tuttavia ognuno ha il suo ruolo e dal capo ci si aspetta che dia degli obiettivi, distribuisca i ruoli, definisca un metodo, pianifichi le attività e controlli. Se il capo ha l’ansia di non essere amato dai collaboratori, che è la seconda delle ansie classiche, tenderà ad agire dei comportamenti disfunzionali verso l’obiettivo. Ad esempio vi sono capi che vedono congiure dappertutto e controllano tutto ciò che viene fatto come gli ispettori delle peggiori burocrazie. Il clima di sfiducia che ne consegue avvelena i rapporti e determina il disinvestimento da parte dei collaboratori. All’altro estremo vi sono capi che fanno di tutto per farsi accettare idealizzando le qualità umane dei sottoposti. Giustificandoli in ogni situazione il capo non fa il capo: non controlla, non punisce e fa il lavoro al posto dei collaboratori. La terza ansia riguarda il cosiddetto dilemma del comando. Se uno fa il capo deve provare almeno un po’ di piacere a comandare. Comandare soddisfa i bisogni narcisistici attraverso il successo e l’approvazione (Kernberg, 1998). Quando il bisogno del comando evolve in patologia diventa sadismo. Ciò accade quando il capo prova piacere a far soffrire i collaboratori anche alla luce delle migliori intenzioni del tipo “così si temprano” oppure “per imparare bisogna soffrire”. Per avere un’idea di cosa intendo si pensi al sergente nella prima parte del film *Full metal jacket* di Stanley Kubrick (1987). Il vertice opposto è rappresentato da un capo che prova sofferenza a esercitare il comando e si ritira dal ruolo. Ad esso si associa spesso un senso di colpa per l’occupazione di un ruolo che potrebbe produrre dolore e sofferenza per i sottoposti. Un peso da cui si può

decidere di sottrarsi, mettendo in condizione i collaboratori di autodeterminarsi. Frequentemente questo approccio non piace ai collaboratori, che, come si è detto, si aspettano che i capi facciano i capi, a meno che non si definisca un patto diverso. Questo patto potrebbe andare nella direzione dell'autorganizzazione (De Toni, Comello, Ioan, 2011). Ad esempio se le cassiere dell'ipermercato si organizzano per decidere da sole come gestire i turni, senza l'intervento del capo è una cosa molto positiva. Se il patto è che il capo interviene solo nel caso non ci sia accordo tra loro, la scelta che si fa è quella di trasferire un processo decisionale nel punto più vicino in cui si manifesta il problema. In tal caso le cassiere non hanno la necessità che il capo faccia qualcosa. Il capo esprime la sua identità semplicemente astenendosi dal compito.

### **Il mio capo sa a chi dire le cose e come dirle.**

*Quando mi hanno dato il ruolo di direttore di negozio, ho pensato che sarebbe stata molto dura per me. Con la nuova organizzazione per di più sapevo avrei dovuto convincere un sacco di gente a fare cose nuove. Gente ferma da lì da vent'anni almeno. Una missione impossibile. In realtà ho scoperto che sapevo tutto dei meccanismi lì dentro. Sapevo quali parole usare per far capire certi concetti a quelli lì che lì dentro ci hanno vissuto una vita. E poi un'altra cosa importante era capire chi fossero i leader. Ci sono alcuni, pochi, che alla fine influenzano tutti gli altri. Sapevo che avrei dovuto fare alleanze, altrimenti non me la sarei cavata.*

Da un po' di anni vengono realizzate ricerche sulle competenze dei capi intermedi (Balogun, 2005; Rouleau, Balogun, 2008; Rouleau, 2005) che focalizzano con crescente precisione il ruolo fondamentale svolto dai capi intermedi nell'implementazione delle strategie aziendali. Tale ruolo si estrinseca in particolare nell'attività che la lezione di Karl Weick ha definito sense making, (1995). Il sense making è un processo retrospettivo di attribuzione di senso all'esperienza condivisa tra attori che appartengono alla medesima realtà organizzativa. Tale attività di costruzione di un frame condiviso è resa necessaria

dalla necessità comunque di costruire una narrazione utile a comprendere cosa è accaduto e perché. E' evidente che tale azione è diventata sempre più importante negli ultimi anni per la crescente complessità di un mondo in evoluzione tumultuosa ed imprevedibile. I soggetti, menomati dalla possibilità di fare previsioni attendibili, collocano se stessi nell'esperienza ex post, scambiando i punti di vista e narrando i propri vissuti. In definitiva si tratta di un'azione che pone un argine ai processi di perdita d'identità, sia personale che organizzativa, rendendo possibile un miglioramento del benessere e del clima in azienda.

Gli studi citati hanno attribuito al management intermedio un ruolo importante nello svolgere quest'attività con i collaboratori. Infatti i capi intermedi dispongono di una conoscenza operativa in grado di tradurre in modo molto concreto e comprensibile per chi lavora il senso degli accadimenti e delle trasformazioni che caratterizzano l'impresa. L'attività di sense making in particolare si esprime attraverso due azioni tra loro correlate (Rouleau, Balogun, 2008): attivazione di conversazioni e ingaggio dei network. Il primo aspetto riguarda la capacità che i capi intermedi dimostrano di individuare qual è il linguaggio necessario da adottare per collegarsi ai valori, alle logiche ai concetti condivisi all'interno del gruppo. Qualunque argomentazione e tentativo di influenza non può prescindere dall'individuare il linguaggio della "tribù" per far leva su terreni culturali e psichici conosciuti alla tribù stessa.

La seconda importante attività riguarda la comprensione delle individualità e delle coalizioni rilevanti nel sistema. Focalizzarne le diverse caratteristiche rende possibile comprendere come delineare i processi di influenza e costruire alleanze per affrontare un cambiamento. Ciò favorisce la creazione di una mappa in cui si evidenzia come influenzarne i nodi per raggiungere l'obiettivo voluto.

Gli esiti di questa ricerca ci porta nella direzione di un filone di ricerca detto Capitale Sociale.

Tutti hanno sentito parlare di capitale umano. Dagum e Slottje (2000) lo definiscono "un costrutto multidimensionale non osservabile generato dall'investimento in istruzione, formazione ed esperienza sul lavoro e da fattori personali e ambientali tale da produrre un aumento della capacità lavorativa

misurabile dall'incremento di reddito da lavoro nel ciclo vitale". Si tratta di una dimensione che riguarda l'individuo dunque. Se noi tuttavia cambiamo ottica e ragioniamo sul patrimonio delle relazioni (Coleman, 1990) che esistono tra gli elementi di un sistema o, che dir si voglia tra i nodi di una rete, si può parlare di capitale sociale.

Il capitale sociale è definibile, a livello individuale, come "l'insieme delle risorse e dei benefici inerenti ai legami sociali di un individuo" (Bourdieu, 1986). Se invece si assume come riferimento una rete, il capitale sociale è dato dalle "...risorse attraverso cui si ha accesso mediante le reti sociali" (Lin, 2001). Per Burt invece (2005) il capitale sociale "è un vantaggio creato dal modo in cui le persone sono tra loro connesse".

Usando il linguaggio delle reti possiamo dire che un sistema è tanto più ricco quanto maggiore è la densità della rete, ovvero tanto maggiore è il numero delle relazioni che tengono insieme i nodi. Se la rete è molto integrata è più facile che le informazioni corrano e si trasformino in decisioni, idee, opportunità, affari. E' evidente che questa dimensione porta a leggere l'organizzazione mettendo momentaneamente da parte le strutture gerarchiche: un direttore generale può essere in alto nella struttura gerarchica, ma non tanto connesso quanto il responsabile dell'ufficio legale che gestisce rapporti con tutti gli uffici dell'azienda. E' evidente che quest'ultimo sarà molto influenzante, sicuramente in misura più che proporzionale al ruolo gerarchico occupato in azienda.

Questo nuovo interesse per il capitale sociale nelle organizzazioni è una frontiera di grande interesse. Osservando gli esiti di alcune ricerche si può affermare che:

- 1) Se c'è alto capitale sociale in azienda aumenta il benessere, la qualità della vita, la socievolezza e la cordialità;
- 2) Alto capitale sociale consente un incremento delle motivazioni delle persone al lavoro, grazie anche al fatto che i migliori sono più facilmente riconosciuti e premiati;

- 3) Alto capitale sociale consente un incremento della performance. Vi sono ricerche che dimostrano che ciò è vero nel mondo della ricerca e sviluppo e della finanza. Ovvero in campi in cui più rilevante è lo scambio d'informazioni e di conoscenze.

Sono dati ragguardevoli, considerando che le strutture cooperative hanno da sempre facilitato le comunicazioni informali e trasversali al di là di quelle gerarchiche. I capi intermedi dunque svolgono un ruolo decisivo in questa direzione. Il punto è predisporre ad osservare questa capacità di creare sistemi a connessione debole, in cui prevale la capacità di integrare soggetti diversi, rendendo possibili conversazioni e il raggiungimento di obiettivi comuni. Colpiscono le considerazioni in proposito di Burt (1996) che in un importante saggio della fine dal titolo *Boundaryless careers and social capital* dimostra che a fare carriera nelle aziende americane sono i manager associati a buchi strutturali, bassa ridondanza di legami, alta gerarchia di legami. In altre parole a far carriera sono le figure che acquisiscono una centralità diremmo carismatica, in grado di coprire lacune e indirizzare sistemi gerarchici. Considerazioni da rivedere forse quindici anni dopo, in un mondo in cui processi leaderless (Brunazzi et al., 2008) si stanno dimostrando in grado di generare valore per l'impresa. In quel caso i capi svolgono una funzione di catalizzazione, ovvero di generazione proprio di quell'ambiente che rende possibile l'incremento del capitale sociale.

### **Il capo che vorrei (essere).**

Riprendendo gli studi di Allport (1937, 1950), l'essere umano per conseguire un equilibrio maturo deve dedicarsi a tre dimensioni.

La prima riguarda la propria capacità di allargare la sfera di interessi relazioni ed affetti anche al di là del lavoro. La seconda riguarda la capacità di valutare le proprie abilità e competenze in confronto alle proprie aspirazioni e progetti. La terza area, che contribuisce alla salute psichica, fa riferimento al sistema dei valori che fornisce una chiave per una condotta coerente.

*Allora, anche se sono un capo ho capito che non posso pensare sempre al lavoro. Perché se si è sempre lì, allora si diventa pesanti e poco simpatici. Bisogna saper sorridere nei momenti difficili, ma anche darci dentro quando è necessario. Il capo è uno che deve credere nel suo lavoro e mostrare passione. Arrabbiarsi se lo prendono in giro, ma anche premiare se la squadra raggiunge l'obiettivo. Il capo pensa prima di parlare. Il capo agisce prima che si parli troppo.*

*Poi, ad un certo momento, quando è il momento, se ne va a casa, dove vive un'altra storia.*

## **Bibliografia**

Allport G., *Nature of personality. Selected paper*, Addison-Wesley, Cambridge, Ma, 1950, cit. in Castiello D'antonio, 2001

Allport G., *Personality. Psychological interpretation*, Holt, New York, 1937, cit. in Castiello D'antonio, 2001

Balogun J. and Johnson (2005), "Organizational restructuring and middle manager sense making, *Academy of Management Journal*, 47,523-49, 2005

Bion, W.R. (1965), *Trasformazioni*, tr.it. Armando, Roma 1973

Bourdieu, P. (1986), "The Forms of Capital", in Richardson J. (a cura di), *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education*, New York, Greenwald Press.

Brunazzi, F., Bruttini P., De Caro P., Del Bene S., Pasini, E., Vicenzi P., *Leaderlessorg*, blog <http://leaderlessorg.wordpress.com/> (2008-2011)

Bruttini P. (a cura di) (2007), *Capi di Buona speranza*, Guerini e associati, Milano 2007

Burt R. (2005), *Brokerage and closure*, Oxford University Press, 2005



- Burt R. Raider H.J. (1996), "Boundaryless careers and social capital" in Arthur M.B., Rousseau D.M., *Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, 1996
- Castiello D'Antonio A. (2001), *Psicopatologia del management*, Franco Angeli, Milano, 2001
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990
- Dagum, C. & Slottje, D.J. (2000). "A new method to estimate the level and distribution of the household human capital with applications", in *Journal of Structural Change and Economic Dynamics*, 11, pp.67-94.
- De Toni A., Comello L., Ioan L. (2011), *Auto-organizzazioni*, Marsilio, Venezia, 2011
- Freud S. (1913), *Totem e tabù*, tr.it. Boringhieri, Torino 1989
- Hagel J., Brown J.S., Davison L., (2010), *The power of pull*, Deloitte Development, Basic books, Philadelphia, 2010
- Jaques E. (1970), *Lavoro creatività e giustizia sociale*, tr. it. Boringhieri, Torino, 1978
- Jaques E. (1976), *Teoria generale della burocrazia*, tr. it. Guerini e associati, Milano, 1979
- Katz D. e Kahn R.L. (1966), *La psicologia sociale delle organizzazioni*, tr. it. Etas Kompass Milano 1968
- Kernberg O. (1998), *Le relazioni nei gruppi*, Raffaello Cortina editore, Milano 1999
- Lin N. (2001), *Social Capital: a theory of social structure and action*, Cambridge University Press, Cambridge, MA
- Mazzoleni G. (2010), "I classici in aula e oltre" in Bruttini P. (a cura di), *Capi di buona speranza*, Guerini e associati, Milano, 2010.
- Morelli U. (2006), *Conflitto*, Meltemi, Roma, 2006
- Rouleau L. (2005), "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day" in *Journal of Management Studies*, Volume 42,7, 1413–1441, 2005

Rouleau, Balogun, (2008), “Exploring middle managers sensemaking role through practical knowledge” in *Les cahiers de recherche du GÉPs*, Vol. 2, No. 7, 2008

Varchetta G. (2007), *L'ambiguità organizzativa*, Guerini e Associati, Milano, 2007

Weick K. (1995), *Senso e significato nell'organizzazione*, tr.it. Raffaello Cortina Editore, Milano 1997