

STILI DI GESTIONE E CULTURE INDOTTE. LA “GAUSSIANA DEL BUON SENSO” DEI COLLABORATORI

► manager allo specchio

ROBERTO VACCANI

*Docente dell'Area
Organizzazione e Personale,
della SDA Bocconi.*

SOTTO LA BUCCIA STRUTTURALE E PROCEDURALE DELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE SI MUOVONO DINAMICHE INDIVIDUALI, INTERPERSONALI E TRIBALI CHE NON NECESSARIAMENTE COLLI-
MANO CON GLI INTENTI FORMALMENTE STABILITI.

DENTRO GLI ASPETTI FORMALI E D'ORDINE DI UN IMPIANTO ORGANIZZATIVO VIVE UNA “TRIBÙ” AZIENDALE ISPIRATA A USI E COSTUMI, REGOLE E RITI NON SCRITTI MA TRAMANDATI PER TESTIMONIANZA STORICA.

LA COMPrensione DELL'INCEDERE DELLE ORGANIZZAZIONI RICHIEDE L'ADOZIONE CONTEMPORANEA DI UN DOPPIO APPROCCIO DI LETTURA. UN APPROCCIO CHE POTREMMO CHIAMARE TECNOCRATICO RIVOLTO ALLA LETTURA DELLE CONGRUENZE ESISTENTI TRA STRUTTURA, PROCEDURE E FINALITÀ ORGANIZZATIVE E UN MODELLO CHE SI PUÒ DEFINIRE ANTROPOLOGICO MIRATO ALLA LETTURA DELLE COERENZE ESISTENTI TRA LE FINALITÀ PERSEGUITE DAI CAPI TRIBÙ (E, DI RIFLESSO, DELLA TRIBÙ) E LE FINALITÀ FORMALMENTE DICHIARATE DALL'ORGANIZZAZIONE.

Dentro i copioni formali

I sistemi organizzativi, come tutte le realtà complesse, possono essere letti e interpretati con angolature prospettiche diverse. La prospettiva di diagnosi e di progetto organizzativo più diffusa nelle scuole manageriali si rivolge agli aspetti più palesi e tangibili degli impianti organizzativi.

I modelli manageriali più applicati appaiono orientati alla ricerca dell'organigramma e del funzionigramma ideali, del miglior dimensionamento d'organico, della più ergonomica e funzionale allocazione degli spazi fisici, dell'ottimale distribuzione di risorse economiche e tecnologiche, della corretta attribuzione della risorsa tempo.

Le teorie organizzative, supportate dalla incessante evoluzione dei sistemi elettronici di elaborazione dei dati, si spingono a regolamentare e rendere trasparenti le dinamiche e i processi organizzativi mediante: procedure di lavoro d'ufficio, ricette di laboratorio, specifiche di produzione, regole amministrative, protocolli di attività di vendita, normative di controllo di gestione, automizzazione di processi di magazzino, regolamentazioni di logistica, procedure di qualità totale: il tutto inserito in logiche di sistemi informativi integrati.

La dinamicità, la complessa articolazione e l'infinita fattispecie delle organizzazioni hanno costretto le discipline manageriali ad aguzzare l'ingegno alla ricerca di modelli e tecniche capaci di dare visibilità all'invisibile e tangibilità all'intangibile.

L'assunto che sta alla base di questi sforzi potrebbe essere così sintetizzato: "oggettivare per poter progettare e gestire". L'ingegnerizzazione organizzativa, da Taylor a oggi, ha supportato il governo di sistemi aziendali impensabili per dimensione e complessità. I modelli strutturali e procedurali hanno rappresentato una funzione forte di orientamento e di contenimento dei comportamenti soggettivi nelle organizzazioni. Fino a quando i sistemi organizzativi vivono in contesti protetti, poco complessi e caratterizzati da relativa stabilità e routinarietà, l'aspetto sociale può essere residuale rispetto a quelli strutturali e procedurali.

Resta comunque il fatto che gli ardimenti ingegneristici, dall'azienda gerarchica di tayloristica memoria alle aziende a rete di più recente conio, hanno

sempre dovuto confrontarsi con il medesimo fenomeno, quello della non ingegnerizzabilità dei processi motivazionali e comportamentali degli individui.

Tale fenomeno, che mette a confronto il principio d'ordine organizzativo con quello di disordine vitale, geniale e trasgressivo degli individui, è percepibile soprattutto nelle organizzazioni complesse le quali richiedono in modo diffuso flessibilità comportamentale, protagonismo e discrezionalità d'azione. Sotto la buccia strutturale e procedurale delle organizzazioni complesse si muovono dinamiche individuali, interpersonali e tribali che non necessariamente collimano con gli intenti formalmente stabiliti. Dentro gli aspetti formali e d'ordine di un impianto organizzativo vive una "tribù" aziendale ispirata a usi e costumi, regole e riti non scritti ma tramandati per testimonianza storica.

All'interno delle organizzazioni formali finalizzate a obiettivi e goal di mercato convivono tribù aziendali finalizzate al processo di convivenza possibilmente piacevole dei loro membri. In questa dimensione culturale e poco tangibile risiede il significato sostanziale di ogni specifica organizzazione.

Nei paradigmi antropologici di convivenza di ogni tribù aziendale si cela la loro personalità organizzativa, i veri valori e le vere finalità perseguite dagli individui che le abitano quotidianamente.

Le strategie culturali che muovono gli abitanti dei sistemi organizzativi rappresentano, in parte, la messa in atto inerziale di usi e costumi assunti e consolidati nella loro storia sociale, per altra parte i comportamenti collettivi sono indotti da vicissitudini di vita in tempo reale.

Un'influenza particolare sui processi culturali è giocata dagli individui che esercitano un ruolo d'influenza, i capi tribù.

Accade così che la comprensione dell'incedere delle organizzazioni richiede l'adozione contemporanea di un doppio approccio di lettura. Un approccio che potremmo chiamare tecnocratico rivolto alla lettura delle congruenze esistenti tra struttura, procedure e finalità organizzative e un modello che si può definire antropologico, mirato alla lettura delle coerenze esistenti tra le finalità perseguite dai capi tribù (e, di riflesso, della tribù) e le finalità formalmente dichiarate dall'organizzazione.

Le aziende – gerarchiche o a rete – hanno sempre dovuto confrontarsi con la “non ingegnerizzabilità” delle motivazioni degli individui

Il potere del comando

Chi riveste un ruolo direttivo nei contesti organizzati è detentore, di fatto, di un notevole potere d'influenza nei confronti dei collaboratori/dipendenti che si muovono nel suo spettro di governo.

Questa significativa dote di potere deriva da più fattori:

- l'oggettivo *spazio discrezionale* attribuito al ruolo ratificato dalla collocazione ufficializzata nell'organigramma;
- la *competenza* specifica d'esercizio di ruolo;
- l'*energia leaderistica* espressa dalla personalità di chi riveste ruoli di governo;
- l'attribuzione d'influenza psicologica attribuita da collaboratori/dipendenti a chi li dirige, in qualità di *simbolo di autorità*.

Lo *spazio discrezionale* attribuito dalle organizzazioni ai ruoli di governo o di comando rappresenta un notevole fattore d'influenza ratificato e garantito dallo statuto di convivenza aziendale.

Il potere formale attribuito dall'organigramma aziendale, indipendentemente dalla caratura di competenze e di attitudini di chi lo esercita, permette a chi dirige di agire discrezionalmente su leve oggettive come:

- l'attribuzione dei compiti organizzativi ai collaboratori;
- la dotazione di risorse economiche (budget) a fronte delle attività richieste;
- lo spostamento e dimensionamento dell'organico;
- l'allocatione dello spazio fisico lavorativo;
- la dotazione di tecnologia organizzativa;
- il dimensionamento del tempo a fronte dei mandati lavorativi.

A queste leve gestionali oggettive va aggiunta la possibilità di avvalersi delle logiche e procedure inerenti il sistema premiante dei collaboratori.

Un fattore influenzante più soggettivo e, perciò, non necessariamente presente può essere costituito dalla competenza di chi dirige in merito a modelli manageriali tesi a definire obiettivi organizzativi, a programmare attività, a distribuire risorse, coordinare collaboratori.

Le *competenze* atte a dirigere l'orchestra organizzativa (competenze gestionali) si distinguono dalle competenze specifi-

che degli orchestrali (competenze specialistiche), e più sono presenti nelle figure dirigenziali più rendono visibile, accettato e utilmente agito lo spazio che differenzia l'attività di chi dirige rispetto a chi è diretto.

Le competenze dei capi, unite ad attitudini ad esse coerenti, dovrebbero permettere ai loro possessori di predisporre e tutelare le condizioni lavorative dei loro collaboratori.

Un altro fattore influenzante legato alla soggettività delle figure di comando è costituito dal loro livello di *energia leaderistica*. Il solo ruolo formale consegna a chi dirige una notevole porzione di potere sociale, ma se tale ruolo è ricoperto da una persona energetica il peso d'influenza è notevolmente amplificato. Indipendentemente dalla qualità della loro influenza, che può essere piacevole o spiacevole, funzionale o disfunzionale rispetto agli obiettivi organizzativi. I leader energetici esercitano una notevole forza modificativa di persone, climi e ambienti organizzativi.

Da ultimo va considerata non solo l'influenza realmente espressa dalle figure che rivestono ruoli di comando nelle organizzazioni, ma anche quella percepita dai loro collaboratori/dipendenti. Gli individui che interpretano ruoli direttivi catalizzano implicitamente valenze psicologiche da parte degli individui che si muovono nel loro spettro di governo.

Ogni collaboratore/dipendente al cospetto di figure di governo/comando produce, con peso e modalità soggettivamente tratte dalla propria esperienza, proiezioni e fantasie percettive legate a categorie simboliche di concetti d'autorità.

I dirigenti si trovano così a esercitare il ruolo di potenziali calamitatori di icone mentali della figura d'autorità e, piaccia o no, con o senza un loro implicito concorso, possono venire associati a figure mitologiche quali: padre, madre, confessore, caporale di giornata, condottiero, maestro Zen, giustiziere, vate, guru, torturatore, mentore ecc. Perché queste figure prendano almeno transitoriamente corpo percettivo è sufficiente, a volte, che i leader le rinforzino con cenni comportamentali ad esse coerenti. Nell'intangibile relazionale le fantasie percettive possono diventare una realtà di rapporto con tutto il loro bagaglio di travisamento del principio di realtà.

I sistemi sociali complessi necessitano di gerarchie stabili, pena i costi di destrutturazione e disorientamento organizzativo

I ruoli gerarchici e il pluspotere "80%" del leader

La presenza combinata dei fattori precedentemente descritti va a costituire il fenomeno intangibile, ma perfettamente percepibile, del pluspotere d'influenza esercitato dalle figure formalmente collocate in ruoli direttivi.

Per lanciare una provocatoria immagine metaforica, esplicativa di quanto agisca in termini di peso il pluspotere dei dirigenti/capi, si può affermare che, fatto 100 il potere d'influenza all'interno di un gruppo lavorativo, l'80% di tale potere è a disposizione di chi lo dirige.

È opportuno che chi riveste ruoli di direzione sia consapevole di tale fenomeno, il quale si caratterizza come il risvolto psico-sociale della strutturazione dei ruoli in un'organizzazione.

In termini di ingegneria d'impianto aziendale non è possibile pensare a un contesto organizzativo minimamente complesso non strutturato su ruoli di unicità di governo.

Le organizzazioni, per potersi articolare e muovere con intenzionalità e progetto, necessitano di riferimenti direttivi. È indispensabile che un'impresa, una funzione aziendale, una divisione, non siano guidate da figure che rivestono il ruolo di unicità di indirizzo e governo.

I sistemi sociali complessi necessitano di gerarchizzazione stabile, pena i costi di destrutturazione e di disorientamento organizzativo. L'anarchia partecipativa è proficuamente praticabile solo in dimensioni microsociali creative e per periodi transitori. Anche un gruppo amicale di anarchici vacanzieri può, alla lunga, sbriciolarsi in conflitti destrutturati. Le strutture gerarchiche rappresentano l'ossatura di contesti sociali integrati e finalizzati. Anche i movimenti d'opinione, se vogliono tradurre la forza degli ideali professati in energia stabile d'azione, devono dotarsi di strutture di guida e di comando.

Non è infrequente ascoltare semplificazioni ideologiche che, in ossequio a un rispettabilissimo principio di democrazia sociale, ipotizzano contesti sociali degerarchizzati.

Le strutture gerarchiche si possono snellire, portare a essenzialità, ma non eliminare. La democrazia dei sistemi organizzativi non sta nell'eliminazione della

gerarchia ma nella certificazione dei "gerarchi"; risiede nei criteri sociali che permettono di controllarne la funzionalità organizzativa, nelle norme di stato di diritto di cui un'impresa, una società organizzata, si dota per sostituire gli interpreti devianti dei ruoli gerarchici.

Tali constatazioni riportano il fuoco sulla dinamica d'esercizio di ruolo dei dirigenti e sul fatto che implicitamente chi dirige ottiene e produce l'80% delle dinamiche sociali che lo circondano.

Scontando la semplificazione generalizzante, si può affermare che per l'80% chi ricopre funzioni direttive, nei vizi e nelle virtù, ha di ritorno i fenomeni sociali che si merita.

Questo pluspotere d'influenza, non essendo eliminabile, necessita di consapevolezza di governo.

In tal senso risultano dannosi e spesso controproducenti gli atteggiamenti di ostentato partecipazionismo e di egualitarismo espressi da alcuni dirigenti nel tentativo di disfarsi del budget d'influenza e di responsabilità di ruolo. La stonatura comportamentale è evidente soprattutto quando chi dirige tende a spogliarsi, socializzandole, delle responsabilità impopolari di ruolo ma, nel contempo, non dà segno di spogliarsi con altrettanto e simmetrico zelo dello status sociale e del sistema premiante legati allo stesso ruolo.

In questo solco sono sconsigliabili moti egualitaristici del tipo: "siamo tutti sulla stessa barca!", "siamo tutti uguali!", "sono uno come voi!", proferiti da chi detiene un ruolo direzionale.

Ancora più sconsigliabili sono questi atteggiamenti quando vengono manifestati in occasioni organizzative sospette nelle quali è visibile il tentativo di collettivizzare impopolarità gerarchiche non parimenti bilanciato dall'atteggiamento di collettivizzazione delle opportunità.

È sospetto l'atteggiamento di dirigenti o imprenditori che evocano la redistribuzione paritaria in momenti di disagio e sacrificio organizzativo e se ne dimenticano in momenti di possibile redistribuzione di riconoscimenti sociali, di successi di mercato, di compensi economici, di utili aziendali.

Paradossalmente, anche un individuo che svuota un ruolo di governo con comportamenti di latitanza in termini di competenza e di leadership, esercita un

potere di indebolimento dell'80% sulla funzione che è richiesto di ricoprire e sulle persone che ne sono coinvolte.

In questi casi i gruppi organizzativi, orfani di energia da parte del leader istituzionale, provano a compensare la debolezza di governo della funzione cui appartengono cercando al loro interno riferimenti sostitutivi, avvalendosi di leader naturali per energia e per competenza. Un tale fenomeno attutisce, ma non risolve, il disagio organizzativo poiché i leader naturali, se pur di adeguata caratura, non godono del fondamentale rinforzo della legittimazione organizzativa.

Personalità dei leader e "personalità" organizzativa

La gestione del pluspotere esercitato dai ruoli organizzativi di governo, oltre a caratterizzarsi per l'influenzamento legato alla discrezionalità decisionale su leve oggettive di gestione (budget, spazio fisico, risorse tecnologiche, organico, tempo), si estrinseca in modo immateriale ma estremamente pervasivo attraverso l'irradiazione psicologica esercitata dalla personalità specifica del leader. Le caratteristiche di personalità dei leader influenzano climi, culture e subculture organizzative.

I tratti attitudinali dei leader possono facilmente diventare significativi tratti culturali indotti nelle persone e negli ambienti da loro caratterizzati.

Caratteristiche di personalità quali:

- ▷ la creatività;
- ▷ la rigerosità;
- ▷ la tensione all'ordine;
- ▷ il disorientamento;
- ▷ l'orientamento;
- ▷ la capacità relazionale;
- ▷ la freddezza;
- ▷ l'autoritarismo;
- ▷ l'autorevolezza;
- ▷ l'euforia;
- ▷ la seriosità;
- ▷ la depressione;
- ▷ l'energia;
- ▷ la debolezza;
- ▷ il decisionismo;
- ▷ la tensione all'analisi

rappresentano tratti soggettivi ma possono essere anche connotazioni di culture organizzative.

La psicologia del leader contribuisce per l'80% alla microantropologia del suo ambiente di governo.

Si può così affermare che le culture organizzative rappresentano prevalentemente il sintomo della personalità dei leader che le improntano.

Fuori dalle semplificazioni delle metafore percentuali (potere 80%), più gli individui che ricoprono un ruolo di governo sono carichi di energia leaderistica più la loro impronta caratteriale diventa penetrante carattere organizzativo.

La potenza pervasiva di alcuni stili leaderistici forti è testimoniata dalla loro azione di suggerimento culturale anche in assenza degli individui che l'hanno originata.

In questo senso è palpabile l'effetto inerziale di culture organizzative di sistema o di sottosistema che si prolungano notevolmente nel tempo anche dopo la sparizione dei leader che le hanno create. I copioni culturali, non necessariamente edificanti, una volta interiorizzati dagli individui diventano routine psicologiche quotidiane alle quali i nuclei sociali all'inizio, forse, resistono, con l'andar del tempo si adattano, e alla fine implicitamente si affezionano. Così come un viandante si affeziona ai percorsi conosciuti e rassicuranti, perciò ritenuti al riparo da imprevisti. Lo sanno bene quei dirigenti che hanno saggiato che cosa vuol dire ereditare, da chi li ha preceduti nel ruolo, usi e costumi culturali consolidati nel tempo, tanto da essere assorbiti dagli individui come l'unica modalità di convivenza organizzativa.

In questi casi i nuovi dirigenti si trovano a gestire un processo occulto di trasformazione sociale, una specie di transumanza che prende le mosse dai binari culturali posati dal leader che li ha preceduti con l'intento di spostare i paradigmi di comportamento consolidati verso i nuovi tracciati di lavoro, evitando rischi di deragliamento.

Più gli istituenti storici di culture organizzative sono stati energetici, più i modelli culturali innovativi vanno proposti con eguale forza e determinazione scontrando la dinamica inerziale e la sindrome romantica degli orfani del leader precedente.

Le eredità culturali dei poteri 80% precedenti, in caso di passaggio di consegne a dirigenti poco forti, possono invalidare

Le culture organizzative sono prevalentemente il sintomo della personalità dei leader che le improntano

con la loro inerzialità qualsiasi tentativo d'innovazione.

Un ulteriore esempio di pervasione leaderistica si può osservare quando è operato da individui dotati di carattere energetico e collocati in ruoli organizzativi fondamentali legittimati da livelli alti di organigramma (ruoli imprenditoriali, ruoli di presidenza, ruoli di direzione generale).

Tali posizioni e personalità leaderistiche riescono a infondere il loro repertorio culturale abbagliando con la loro impronta più livelli organizzativi.

In tali condizioni il potere 80% del leader massimo occulta per buona parte e incorpora, come una matrioska madre, lo spazio leaderistico di più livelli gerarchici sottostanti, giungendo a influenzare culture anche in ambiti sociali che non contatta direttamente.

Si possono constatare, in tali situazioni, dinamiche di soggezione e plagio culturale diffuse che si muovono intorno alla figura carismatica e, per molti versi, elevata a mito, del leader.

Anche in questi frangenti, nonostante la non frequentazione diretta dei leader, la loro influenza è significativa in termini di fantasie e di proiezioni generate dai dipendenti.

Il massimo sintomo di forza mitologica (quindi lontana dal principio di realtà) di un leader, è segnalato dal fatto che il suo potere fantasticato spesso si fa presenza in proporzione alla sua assenza.

Climi leaderistici e "gaussiana" del buon senso

I leader, per testimonianza agita del loro modo di essere, costituiscono i più significativi climatizzatori dei loro ambienti organizzativi. Per tale ragione, i climi sociali rilevabili in un'organizzazione sono determinati, oltre che dalle avventure dovute alle evoluzioni positive o negative del mercato al quale le stesse organizzazioni si riferiscono, dalle figure leaderistiche più significative che la abitano.

I climi diffusi in un'organizzazione sono quasi sempre il sintomo dei climi indotti da pochi leader altamente influenzanti.

In linea con questa riflessione è fuorviante e dispendioso istruire analisi dei climi organizzativi interpellando l'intero universo organizzativo. L'essenza causale del fe-

nomeno "clima organizzativo" è diagnosticabile con poche interviste ben istruite e condotte professionalmente da attenti lettori di dinamiche di relazione aziendale e rivolte ai leader organizzativi.

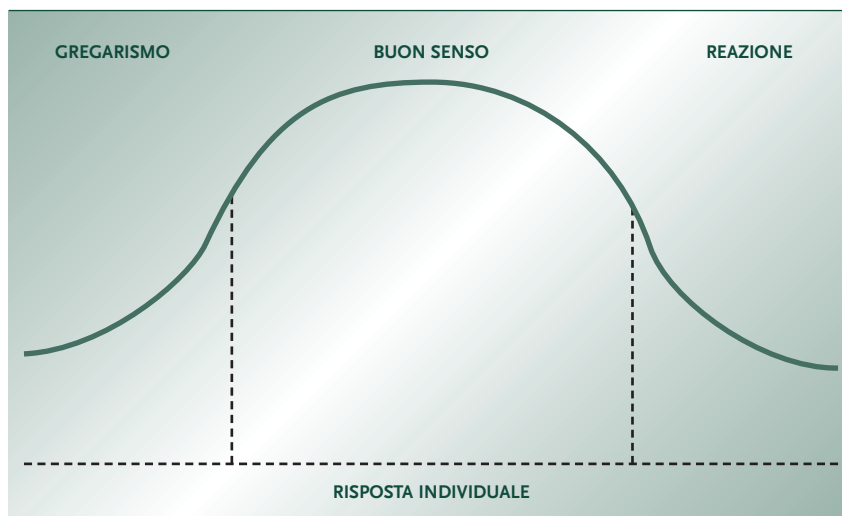
Gli abitanti di ogni organizzazione che non rivestono cariche gestionali, le sole in grado, per discrezionalità di esercizio del proprio ruolo, di adattare a sé l'organizzazione, sono generalmente costretti a adattarsi alle vicissitudini organizzative. Oltre a fenomeni di adattamento di mercato e di sollecitazione adattiva di competenze, i contesti organizzativi sollecitano adattamenti di comportamento alla personalità dei singoli capi.

Gli individui, in proporzione e flessibilità soggettiva diversa, sanno adattare il loro comportamento alle condizioni ambientali. Questo fenomeno può scorrere su un'ideale continuità soggettiva che va dalla rigidità comportamentale, passa dal cosiddetto comportamento flessibile e situazionale fino a giungere a comportamenti di adattamento camaleontico alla Zelig.

L'adattamento degli individui rimane comunque un fenomeno in grado di garantire la convivenza concentrica di più individui nonostante la loro eccentricità di storia, competenze e attitudini.

A diversi comportamenti adattivi corrispondono diverse strategie di: adesione, accettazione supina, reazione all'ambiente richiedente l'adattamento. A diverse strategie di adattamento corrispondono anche diversi risultati quali/quantitativi espressi in termini di performance organizzativa.

Figura 1 GAUSSIANA DEL BUON SENSO



Siamo in grado di dare prestazioni eccellenti quando siamo immersi in ambienti che governiamo e riconosciamo come accoglienti

Generalizzando, si può affermare che le strategie di adattamento ambientale si muovono in quasi tutti gli individui all'interno di un'oscillazione descrivibile con la raffigurazione gaussiana che si potrebbe denominare provocatoriamente "gaussiana del buon senso" (figura 1). Il comportamento di buon senso si realizza quando l'individuo si trova in situazioni ambientali che favoriscono un'integrazione coordinata delle intelligenze cognitive, emotiva, motoria, energetica. Queste intelligenze convivono dialetticamente negli individui.

Si può, per esempio, constatare che gli esseri umani mettono in atto strategie comportamentali nell'intorno del buon senso quando si muovono in ambienti non minaccianti e dimensionati rispetto all'attività richiesta, quando il clima sociale che li circonda esprime nei loro confronti un pregiudizio positivo e quando sono richiesti di esprimere prestazioni coerenti con le loro competenze e attitudini.

Tutti noi siamo in grado di dare prestazioni eccellenti quando siamo immersi in ambienti che governiamo e riconosciamo come accoglienti, quando siamo tra persone amiche e siamo richiesti di esprimere comportamenti che muovono da nostre attitudini e da competenze possedute. Si può dire che in queste occasioni diamo il massimo, stupendoci, a volte, di noi stessi.

Se, però, mettiamo gli individui in ambienti percepiti come minaccianti, non dimensionati rispetto all'attività richiesta, immersi in un clima sociale coerci-

tivo o giudizio, e chiediamo loro prestazioni al limite delle loro attitudini e competenze, potremmo osservare comportamenti non improntati all'eccellenza ma alla difensività/aggressività.

Molte di queste dimensioni ambientali sono nelle mani di chi riveste ruoli di governo nelle organizzazioni.

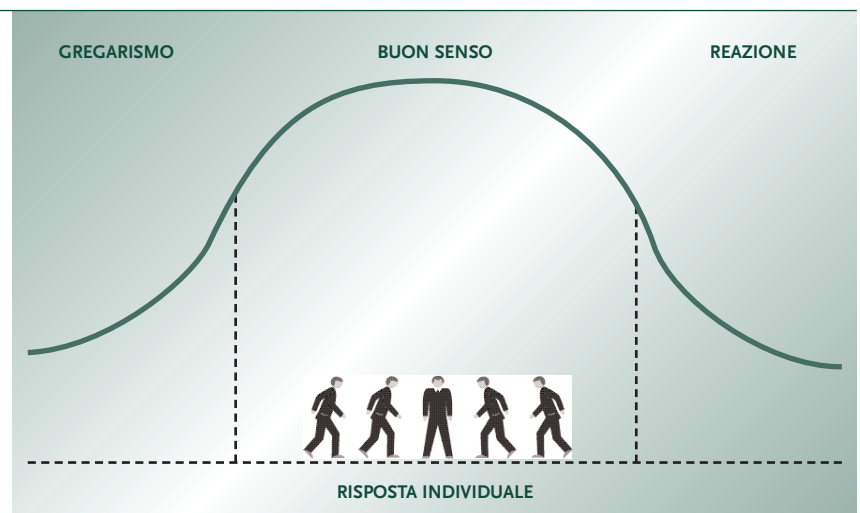
Provo a descrivere due modelli di esercizio leaderistico, intenzionalmente marcati nella loro caratterizzazione. Lascio all'osservazione e all'esperienza dei lettori il compito di verificare, facendo appello alla loro storia, la veridicità e la misura delle dinamiche sociali che tali modelli possono indurre.

Modello di leadership orizzontale e orientato agli obiettivi

Si immagini un dirigente:

- ▷ capace di esprimere forte energia leaderistica;
- ▷ orientato agli obiettivi lavorativi;
- ▷ aperto a convincere i collaboratori;
- ▷ disponibile a dare credibilità a collaboratori che espongono critiche oggettivamente convincenti;
- ▷ capace di delegare e responsabilizzare i collaboratori;
- ▷ capace di assumersi autorevolmente le responsabilità anche impopolari del proprio ruolo;
- ▷ attento a predisporre condizioni organizzative atte a rendere perseguibili gli obiettivi richiesti;
- ▷ attento a leggere e stimolare le competenze e le vocazioni dei collaboratori;

Figura 2 GAUSSIANA DEL BUON SENSO E MODELLO DI LEADERSHIP ORIZZONTALE



- ▷ sensibile rispetto alla lettura dei processi sociali e sollecitatore di climi motivanti;
- ▷ promotore di trasparenza organizzativa e relazionale;
- ▷ attento e rigoroso rispetto ai comportamenti non appropriati e non condivisi rispetto agli obiettivi lavorativi;
- ▷ autorevole certificatore dei risultati oggettivamente ottenuti o non ottenuti dai collaboratori.

Esposti a un ambiente lavorativo caratterizzato da un tale modello leaderistico, la maggior parte dei collaboratori metterebbe in gioco energia motivazionale canalizzata agli obiettivi. Instaurerebbe un clima improntato alla trasparenza e all'emulazione professionale cercando di dare il meglio delle proprie competenze e attitudini, muovendosi al centro della gaussiana del buon senso (figura 2).

È quasi scontato che le prestazioni complessive di un sistema organizzativo così caratterizzato risulterebbero di successo sia sul fronte dell'efficienza quantitativa sia su quello dell'efficacia qualitativa (come attestato da rigorose ricerche sul ranking del miglior clima aziendale). Se un tale clima si stabilizza per lungo tempo diventa cultura organizzativa diffusa, in grado di calamitare altri individui determinati a muoversi nel buon senso e di allontanare, nel contempo, persone più votate a muoversi nelle code della gaussiana.

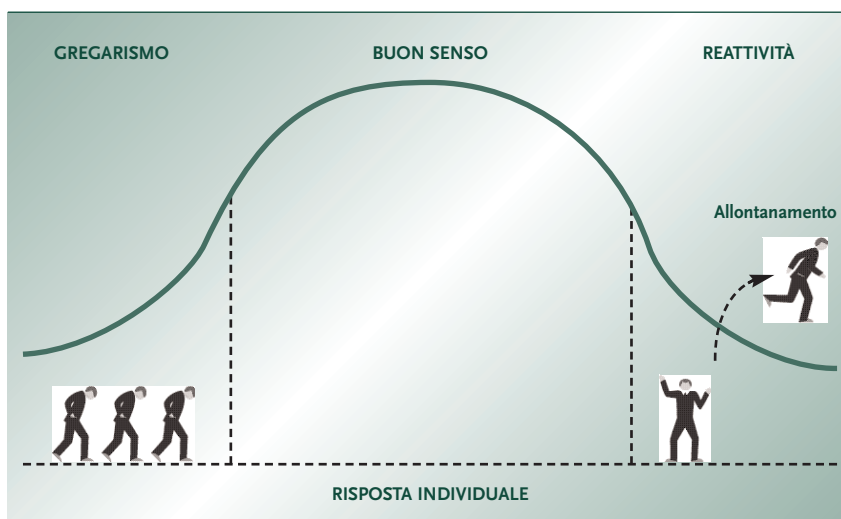
Modello di leadership verticale orientato all'obbedienza

Si immagini un dirigente:

- ▷ capace di esprimere forte energia leaderistica;
- ▷ orientato a preservare il proprio potere e la propria carriera gerarchica;
- ▷ centrato sulla sua prescrizione autoritaria;
- ▷ intollerante a qualsiasi critica o opinione diversa dalla sua;
- ▷ accentratore e restio ai processi di delega;
- ▷ autoritario con i dipendenti e servile con i superiori gerarchici;
- ▷ pretenzioso di prestazioni al di là delle reali condizioni di fattibilità;
- ▷ sordo alle esigenze professionali e individuali dei dipendenti;

- ▷ insensibile ai segnali di clima organizzativo;
- ▷ promotore di accordi occulti e di opacità organizzativa;
- ▷ punitivo verso gli individui ritenuti disobbedienti e protettivo verso gli individui ritenuti obbedienti (e scambiati per affidabili);
- ▷ più attento ai comportamenti formali attesi piuttosto che ai risultati lavorativi sostanziali.

In un ambiente lavorativo improntato a un tale modello leaderistico che punisce il protagonismo diffuso, l'originalità, la trasparenza e l'atteggiamento critico, difficilmente gli individui potranno esprimersi nell'ambito del buon senso (di fatto punito in tali contesti). Solitamente in simili condizioni sono osservabili tre tipologie di comportamento indotto: il gregarismo, la reattività, l'allontanamento (figura 3).



Il gregarismo (statisticamente più diffuso) viene messo in atto dagli individui meno energetici, portati al compromesso o spinti in condizioni oggettive di ricattabilità. La reattività (statisticamente limitata) viene espressa da individui discretamente energetici, disposti al rischio, dotati di spirito libero o polemisti. L'allontanamento dall'ambiente viene operato da individui energetici, meno ricattabili, che perseguono e/o trovano alternative lavorative dove è possibile respirare clima favorevole al buon senso. In ambienti organizzativi così caratterizzati i repertori di comportamento non

Figura 3 GAUSSIANA DEL BUON SENSO E MODELLO DI LEADERSHIP VERTICALE

**I repertori leaderistici
caratterizzati da verticalità
attecchiscono in sistemi
organizzativi protetti o
lontani dalla concorrenza e
dai clienti esigenti**

sono certo improntati alla motivazione e finalizzati agli obiettivi aziendali.

In tali situazioni, gli attori dell'organizzazione risultano poco orientati agli obiettivi di lavoro. Essi saranno prevalentemente centrati sulle dinamiche di potere e sui processi conflittuali (mobbing incluso) che si snodano tra gli individui reattivi (detti polemisti o biliosi), i gregari (detti cortigiani o lecchini) e la figura leaderistica autoritaria.

In tali contesti, caratterizzati da una notevole spesa energetica distruttiva più che produttiva, le persone risultano tutte coinvolte in una dinamica perversa caratterizzata da entropia organizzativa.

Se i processi orchestrati da tali condizioni perdurano nel tempo si può stabilizzare una cultura sociale autoreferente, da gruppo in un interno. Il principio bioenergetico che si instaura si può definire provocatoriamente come "il moto perpetuo dell'immobilismo dinamico". Processi simili sono impensabili in ambienti organizzativi costretti a prestazioni eccellenti dalla concorrenza o/e dalla pressione di clienti esigenti. I repertori leaderistici caratterizzati da spiccata verticalità attecchiscono con più facilità in sistemi organizzativi protetti o comunque lontani dalla concorrenza e dai clienti esigenti. Aziende o istituzioni in monopolio, sedi centrali di grandi imprese, organizzazioni protette dal localismo d'azione, lontane dallo stimolo all'efficienza del mercato e dalla tensione all'efficacia indotta dai clienti esigenti costituiscono un habitat più favorevole a processi che nulla hanno a che fare con la razionalità organizzativa.

A volte, all'interno di medesime organizzazioni convivono culture di settore (funzioni, divisioni, aree) caratterizzate da paradigmi comportamentali anche molto diversi tra loro, indotti, il più delle volte, dalla personalità leaderistica che le governa.

La gran parte dei conflitti che rendono critiche le interazioni tra aree e funzioni organizzative non è dovuta tanto alle differenze di mandato e di competenze professionali quanto ai diversi copioni di comportamento sociale. Spesso l'ispiratore di tali copioni è da ricercare nella figura leaderistica che li ha implicitamente instaurati.

I due motti popolari specularmente opposti che recitano: "i governati hanno i

governanti che si meritano", "i governanti hanno i governati che si meritano", sono entrambi veritieri, solo che, per la complessa alchimia dei processi socio-tribali, il primo è attendibile per il 20% mentre il secondo lo è per l'80%.

Tanto è, nei vizi e nelle virtù, il pluspotere di ruolo di chi governa, dalla cultura di un ufficio a quella di una nazione.

**Cambiamenti organizzativi,
leader e cultura**

Chi si occupa di fenomeni di cambiamento organizzativo dovuti a drastiche ristrutturazioni, ad acquisizioni o a privatizzazioni, sa quanto sia operazione di lungo periodo quella tesa al mutamento culturale di intere collettività organizzative.

La reingegnerizzazione di una struttura organizzativa e delle procedure di lavoro e di convivenza che la caratterizzano, la loro messa in coerenza con il cambiamento voluto, rappresentano attività di medio periodo.

È sufficiente possedere competenze manageriali, potere direzionale reale e la determinata volontà di usarlo con coerenza per poter decidere con relativa rapidità su: organigrammi, funzionigrammi, allocazione delle risorse, procedure, sistema informativo.

Altrettanto non si può dire in tema di cambiamento culturale.

L'opera di riorientamento e di modificazione dei paradigmi antropologici, consolidati nel tempo dalla quotidianità lavorativa, di intere tribù aziendali rappresenta un'avventura complessa e di lungo periodo. D'altra parte si può affermare che un cambiamento organizzativo è compiuto non solo quando sono cambiate struttura e parti della commedia, ma quando gli attori che la portano in scena hanno sostanzialmente interiorizzato lo spirito della nuova recita.

L'aspetto più occulto e pregnante dei cambiamenti organizzativi risiede proprio nella capacità di indurre atteggiamenti, comportamenti e soprattutto convinzioni nuove negli attori organizzativi, orientando su nuovi vettori psicologici e sociologici la preziosità della memoria storica.

Non si tratta di ottenere atteggiamenti formali per ragioni di convenienza o per paura, ma di far nascere nuovi valori in-

teriorizzati e agiti in termini di personalità al lavoro.

I cambiamenti comportamentali fanno parte dell'universo degli eventi naturali, e dal mondo della natura traggono ritmi e tempificazioni; essi resistono all'urgenza dei tempi tecnici.

Ammesso che nuove idee, frutto di cambiamenti organizzativi, siano state accettate razionalmente dagli individui, il percorso che devono compiere per essere interiorizzate in termini di intelligenza emotiva e motoria impone tempi lunghi e proporzionati alla discontinuità con il passato indotta dal cambiamento stesso.

In analogia con altri fenomeni naturali, perché un'idea sociale metta radici, dalle menti alle pance, occorre costanza e coerenza d'azione e la pazienza nell'attendere i tempi della sua maturazione.

Nella mia esperienza, per poter affermare che un cambiamento culturale di un'organizzazione di medio/grandi dimensioni è avvenuto con garanzia di difficile reversibilità culturale, occorrono azioni direzionali combinate e coerenti della durata di almeno tre o quattro anni.

Le tribù aziendali in prima istanza resistono cautelativamente alle proposte di cambiamento, poi, se i segnali di cambiamento durano nel tempo, si adattano; ma solo quando l'ambiente organizzativo, inteso nella sua complessità e pervasività, rinforza con segnali convergenti nuovi modelli d'azione, si convincono.

Le leve che, a mio avviso, hanno influenze potenti su tali cambiamenti e che andrebbero usate in associazione sono:

- ▷ la formazione;
- ▷ il sistema premiante;
- ▷ gli stili di comando.

Le azioni formative tese a trasferire modelli di competenza tecnica ma soprattutto comportamentale e manageriale aiutano a rendere consapevoli e strumentate le ragioni dei cambiamenti organizzativi.

Il disegno e ridisegno dell'insieme di premi e sanzioni, materiali e immateriali, assunti dall'organizzazione rappresenta un rinforzo culturale potente e stabile. Se la logica con la quale sono previsti i malus e bonus budgetari, l'articolazione del sistema retributivo, i premi rispetto ai risultati aziendali, i processi di sviluppo di carriera, l'attribuzione dello status di eccellenza organizzativa, è legata a coerenza con i cambiamenti aziendali richiesti, la spinta al mutamento è forte e possiede la garanzia di costante rinforzo normativo. L'articolazione del sistema premiante di un'azienda rappresenta, nelle sue coerenze e incoerenze, un implicito e stabile messaggio valoriale inviato agli abitanti dell'organizzazione.

Gli stili di comando, con peso diverso in merito alla collocazione in organigramma di chi li esercita, rappresentano la metafora vivente dei voleri essenziali dell'organizzazione. Per tale ragione, l'attuabilità concreta delle strategie di cambiamento organizzativo sta prevalentemente nella testimonianza comportamentale di chi riveste ruoli direttivi e che, implicitamente, assume la responsabilità della loro conduzione.

Un sistema premiante rappresenta un implicito e stabile messaggio valoriale

www.economiaemangement.it

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.

