

Molti anni or sono, quando nella prima metà degli anni '70 iniziai a lavorare in una grande multinazionale, ricordo che una delle prime cose che mi colpì fu la capacità (e, in seguito riconobbi, la disponibilità e la volontà) del mio di capo di distinguere le singole persone che gestiva.

Con i colleghi più esperti adottava uno stile molto improntato alla delega, con me e con un altro ragazzo neoassunto, invece, spendeva più tempo a dare indicazioni pur invitandoci ad ogni passo a pensare anche con la nostra testa.

Non so quale scuola di management abbia frequentato il mio primo capo; a dire il vero non so neppure se ne abbia frequentata una. So solo che era un buon capo e lo dimostrava nei fatti. E so anche che oggi figure così sono sempre meno frequenti, anche se i manager di oggi vantano lauree, master, MBA, ecc.

Che il management attuale abbia rilevanti problemi di identità e di qualità non è un fatto nuovo: malgrado la scolarità molto più elevata e la possibilità di accedere a molte più fonti di conoscenza e di esperienza, i capi di oggi dimostrano nella media uno spessore inferiore rispetto ai loro predecessori di qualche decennio or sono.

Forse è il risultato di una società che tende a fare sempre meno fatica, dove ciascuno pretende di trovare soluzioni pronte a problemi reali invece di sforzarsi di cercarne e costruirne autonomamente, dove l'apparire e l'avere spesso contano ormai molto più che l'essere.

La tendenza a fare meno fatica porta chi è in carriera a volere tutto e subito, senza fare la tradizionale "gavetta", bruciando le tappe per insediarsi in posizioni che invece richiedono una notevole esperienza vissuta. Fare meno fatica significa anche scansare le proprie responsabilità, decidere il meno possibile per non esporsi e trovarsi velocemente un "protettore" nell'ambito del senior management alla cui imponente ombra vivacchiare economicamente soddisfatti e annuendo di frequente^[1]. Sarebbe poi interessante discutere come mai il senior management accetti una simile situazione, ma di questo mi riprometto di parlare un'altra volta.

Se tutto ciò riguardasse solo i manager (non volendo generalizzare a tutti i costi, direi meglio, una parte di essi), sarebbe tutto sommato un problema limitato. Al massimo si potrebbe dire che forse costoro non si meritano tutti i soldi che guadagnano, ma non sarebbero i soli ad essere iper-gratificati e il danno si fermerebbe lì. Purtroppo sappiamo bene che non è così.

Il potere formale "da organigramma" che esercitano i manager presenti ai vari livelli organizzativi fa sì che il loro comportamento (si badi bene, parlo di comportamento reale, non delle solite frasi vuote che tutti pronunciano senza poi dare alle stesse alcun seguito) influenzi pesantemente il comportamento, il funzionamento e in ultima analisi i risultati dell'intera organizzazione^[2].

Distinguere significa decidere e per decidere occorre entrare nel merito delle questioni esercitando il proprio giudizio, spesso interpretando le situazioni in carenza di informazioni oggettive e ricorrendo all'intuito personale; ciò costa fatica e porta chi decide ad esporsi ad eventuali critiche.

Meglio allora non sbilanciarsi troppo e rifugiarsi, un po' svogliatamente, nell'oblio dell'omologazione^[3]. E così le organizzazioni, dopo non essere riuscite a risolvere in modo significativo il problema dell'appiattimento economico, generano un altro tipo di appiattimento, forse ancora più dannoso e sperequativo: quello relativo alle singole personalità.

Esperti o neofiti, indipendentemente dalle reali funzioni svolte, sono tutti chiamati a rispettare nello stesso modo le stesse regole, le stesse burocrazie e tutti sono soggetti ai medesimi controlli, a volte esercitati da chi senza capire bene cosa controlla, lo fa solo in virtù del suo potere di posizione, potere in base al quale si sente legittimato ad agire e valutare senza entrare nel merito delle situazioni e quindi, ancora una volta, senza distinguere.

Risultato: gli esperti sono schiacciati verso il basso, privati delle loro autonomie precedentemente conquistate e positivamente esercitate; sono costantemente mortificati nella loro professionalità che viene negata da maldestri comportamenti organizzativi. Devono inoltre fare sforzi notevoli per non demotivarsi e per non trovarsi conseguentemente esposti a fenomeni di "mobbing"^[4]. Come dire oltre al danno, la beffa.

I neofiti, che in ogni caso non sono stupidi e sanno leggere i segnali organizzativi, anziché un sentiero di crescita si trovano davanti a loro un percorso involutivo, non sono in grado di apprezzare pienamente le differenze rispetto ai colleghi più senior contribuendo così, seppur involontariamente, al fenomeno dell'omologazione.

Eppure, oltre a indirizzare indubbe questioni di carattere etico, distinguere nei fatti tra risorsa e risorsa e tra situazione e situazione porta ad un reale vantaggio pratico: si trae il meglio dal potenziale di ciascuno nel singolo contesto specifico a tutto vantaggio dell'organizzazione e quindi, in ultima analisi, anche a favore del management stesso.

E allora, cari manager, perché non distinguere più ?

^[1] Nel lavoro, come nella politica, riecheggia la considerazione di Jünger, il quale notava come sempre più persone scialbe e prive di valore detengano posizioni di grande potere: "Uno dei caratteri peculiari del nostro tempo è che le scene più significative sono legate ad attori insignificanti. (...) L'aspetto irritante di questo spettacolo è il legame tra una statura così modesta e un potere funzionale così enorme". Adriano Segatori, *Il Mobbing come patologia della modernità*, 2006, HermesLab.net.

^[2] Una indagine condotta nel 2005 da Society for Human Resource Management (SHRM) su un campione di 478 HR professional e di 613 altre figure professionali, ha evidenziato nella povertà (qualitativa) del management il maggior fattore (58%) che impatta negativamente la produttività “Poor management responsible for negative impact on productivity”.

SHRM è la maggior associazione a livello mondiale dedicata ai temi dell'HR management, fondata nel 1948, conta oltre 190.000 membri ed è presente in oltre 100 paesi (<http://www.shrm.org/>).

^[3] Omologazione intesa come “Uniformazione, riduzione a un determinato modello, con appiattimento delle differenze e delle peculiarità prima esistenti: il crescente processo di o. dei vari gruppi sociali (nei comportamenti, nei modi di vita, nei consumi, ecc)”, Treccani Lingua e linguaggi (<http://www.treccani.it/>).

^[4] “Il significato italiano corrente di mobbing è il prodotto di una traduzione errata del termine originale. Come tale, è entrata nel vocabolario di molte lingue europee Un uso tecnico, da lungo utilizzato, del termine mobbing, si ha nello studio del comportamento animale, particolarmente in ornitologia, dove fa riferimento al comportamento di gruppi di uccelli di piccola taglia che assieme assillano un rapace che rappresenta per loro una minaccia. Il termine mobbing letteralmente indica “l'assalto (fisico) di un gruppo a un individuo”; per gli studiosi del comportamento animale è anche “l'esclusione di un individuo dal suo branco”; in medicina del lavoro ... la pratica del mobbing consiste nel vessare un collega di lavoro subordinato o il dipendente con svariati metodi di coercizione psicologica e fisica. Ad esempio, sottraendo incarichi e lavoro gratificante per affidarlo a colleghi o subordinati; oppure attraverso la dequalificazione delle mansioni.... Così da rendere umiliante il prosieguo del lavoro. Altra pratica diffusa è quella dei rimproveri e/o richiami, espressi in privato ed in pubblico, per errori normalmente trascurabili. Questa pratica è condotta con il fine di indurre la vittima ad abbandonare da sé il lavoro, senza quindi ricorrere al licenziamento (che potrebbe causare imbarazzo all'azienda)”. Da Wikipedia.