

Francesco Muzzarelli

**IL MANAGEMENT CONTEMPORANEO
TRA TEORIA E PRATICA**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 1, Giugno 2012

IL MANAGEMENT CONTEMPORANEO TRA TEORIA E PRATICA

di Francesco Muzzarelli

L'articolo inizia con un rapido *excursus* sull'origine del *People Management* e con il sunto delle principali "prediche manageriali" in materia di gestione del personale: cosa bisognerebbe fare per valorizzare, coinvolgere, motivare e guidare le tanto discusse "risorse umane".

Segue analisi delle "pratiche manageriali", cioè di quanto effettivamente accade nelle imprese, di frequente a dispetto delle teorie e delle dichiarazioni convegnoistiche. Sottolineare il distacco fra teoria e pratica non vuole minare la robustezza della teoria, bensì focalizzarne le mancate opportunità applicative e, soprattutto, mettere in evidenza la consistente dose di ipocrisia e goffaggine che continua a permeare la vita lavorativa.

Il tutto crediamo possa risultare utile al fine di:

- aiutare le organizzazioni a smettere di diffondere favole organizzative, predicando in una direzione (tutti bravi, buoni e uguali) e praticando in quella opposta (conseguire produttività e niente più, anche a spese del benessere di chi quella produttività materialmente realizza);
- aiutare le persone a smettere di snervarsi in vista di una organizzazione perfetta e felice, priva di gerarchia e asimmetria nell'uso del potere e delle risorse.

Ne potrebbero derivare relazioni più sane ed etiche fra capi, collaboratori e colleghi, a tutto vantaggio del tanto predicato benessere organizzativo e della qualità della nostra vita.

1. Storia breve del *People Management*: cosa è cambiato?

Nello sviluppo delle teorie organizzative, l'uomo è stato inizialmente considerato come uno strumento da far funzionare all'interno della macchina aziendale. Siamo ai primi del Novecento e domina l'organizzazione scientifica del lavoro di Frederick Taylor, approccio di stampo ingegneristico basato sull'individuazione della sequenza di movimenti del lavoratore che comporta il massimo rendimento con il minimo sforzo ("*the one best way*"), sulla convinzione che il lavoro sia motivato esclusivamente da incentivi economici ("il giusto aumento per un duro lavoro") e sull'osservanza di una rigida disciplina ("chi rifiuta di accettare le istruzioni deve essere licenziato").

Dagli anni Trenta, la cosiddetta "scuola delle relazioni umane" inizia a introdurre nell'organizzazione aziendale i concetti delle scienze del comportamento (psicologia, sociologia, antropologia). Il caposcuola Elton Mayo e successivamente (dal Cinquanta) altri studiosi (Maslow,

Mc Gregor, Herzberg, Argyris per citare i più noti) propongono, come base di costruzione dell'organizzazione, una visione dell'uomo ben diversa: un individuo da motivare e far consapevolmente partecipare alle scelte aziendali.

Saltiamo nel presente. Cosa è cambiato?

Di certo il **mercato**. Esso ha oggi almeno cinque minaccianti caratteristiche:

- domanda satura
- offerta eccedente
- cliente in iper-scelta
- concorrenza esasperata
- tecnologia in continuo divenire.

Che aziende servono in un simile contesto? Lo sanno tutti: veloci, flessibili e dedite all'innovazione continua.

Il **lavoro** è cambiato. Non c'è più il travet casa-ufficio stile IBM anni Sessanta; ci sono "*knowledge worker*", anzi "*networked man*" connessi h 24 con un lavoro *multitask*, dominato da un oceano di informazioni e dalla febbrile necessità di fornire soluzioni immediate a incessanti richieste di adattamento.

È cambiata la **cultura organizzativa**? In teoria sì. Non si fa altro che sostenere che:

- la valorizzazione delle risorse umane è il fattore chiave di successo in ogni attività di business, soprattutto nel lungo termine. Nessun altro fattore è più importante;
- il *know how* del personale è, e sarà sempre più in futuro, non solo la principale leva di vantaggio competitivo, ma anche il principale determinante del valore di mercato e sociale dell'impresa;
- è fondamentale costruire un'atmosfera relazionale caratterizzata da un forte *commitment* e senso di appartenenza; la dinamica emozione-motivazione deve essere al centro della vita organizzativa.

Gli assi portanti di questa nuova cultura sono essenzialmente due:

- il passaggio dal concetto di "subordinato dipendente" a quello di "partner proattivo", cioè da soggetto passivo strumento dell'impresa a parte attiva da motivare e coinvolgere nelle decisioni. Ogni soggetto aziendale è un "cliente interno" che va ascoltato, compreso, legittimato, gratificato con la massima collaborazione, il tutto in un'ottica di piena reciprocità. Gli obiettivi sono condivisi con la direzione, i compiti ispirati alla consapevolezza e alla delega di responsabilità; l'iniziativa personale è sempre gradita;
- il passaggio dal "capo comandante" al "capo guida alpina", quindi dal capo che assegna unilateralmente i compiti accentrando su di sé il potere di iniziativa e di controllo, al capo che traccia la via, stimola l'espressione del talento, scatena passione, offre consigli, dà sicurezza.

Da essi è nata la moderna **ingegneria del *people care***: istruzioni per selezionare, sviluppare, motivare, incentivare, formare e valorizzare le persone, dedicando loro livelli di cura degni della più preziosa risorsa dell'organizzazione.

Seguono fiumi di parole: *commitment, recruitment, empowerment, engagement, team coaching, peer coaching, mentoring, tutoring, team working, hot groups, E-group, task force, extreme team, workplace whiten, work-life balance, change management, performance management, diversity management, knowledge management, knowledge sharing, skills review, multirating feed-back, talent management, collective brain, learning organization, longlife learning,*

blended learning, learning communities, learning tour, unlearning strategy, job rotation, job enrichment, job enlargement, work shadowing, etc.

Contestualmente è fiorito il campo della **formazione**. Se ne parla e scrive continuamente, la nascita (e la morte) di proposte metodologiche è incessante, non mancano guerre fra scuole di pensiero: regie attive, metodi teatrali, percorsi esperienziali, percorsi autobiografici, laboratori tematici, *action learning*, T-group, psicodramma, analogia letteraria, cinema, *outdoor training* (dalla caccia al tesoro all'alpinismo, dalla pirobazia ai bagni in mezzo agli squali), *training on the job*, *e-learning*, comportamentismo, cognitivismo, post-cognitivismo.¹

La formazione, quale asse strategico di investimento sul capitale umano, viene oggi investita di pesanti aspettative di risultato: riduzione dei costi operativi da non qualità, miglioramento dell'efficienza di processo (grazie all'influenza su *compliance* e adeguamento delle persone), incremento della produzione/del venduto, contenimento del turn over, miglioramento del clima interno, potenziamento dell'adesione alle problematiche del business, costruzione di competenze strategiche, sostegno psicologico nei momenti di crisi.

2. La “nuova” cultura manageriale: equipaggi e capitani coraggiosi o altro?

Insomma, il quadro pare chiaro: il presente e il futuro organizzativo devono essere fundamentalmente democratici, ugualitari, coinvolgenti, ispirati al gioco di squadra e, addirittura, all'auto-direzione.

Viviamo un'epoca illuminata da valori di tipo democratico, quindi l'uso dell'autorità gerarchica viene generalmente considerato rozzo, fuori luogo e, soprattutto, fuori moda. Certo non senza difficoltà, ma questo è il modello di riferimento.

Siete d'accordo?

Immagino di sì.

Riscontrate questi elementi nel concreto della vostra realtà lavorativa?

Spero di sì, ma temo di no.

Gran parte di quanto scritto fin qui, secondo la mia esperienza, appartiene al regno delle prediche manageriali, non a quello delle pratiche. Provo a leggere la realtà dal mio osservatorio professionale.

Le condizioni di mercato e le modalità di risposta sin qui adottate dalle imprese hanno portato la dea produttività ad acquisire una potenza senza precedenti storici. La certa e veloce pratica dell'efficientamento dei costi viene preferita all'aleatorio sentiero della crescita dei ricavi. Le scelte strategiche e tattiche sono guidate dai numeri del foglio *excel* (sperando che i calcoli siano corretti).

Il rigore gestionale e la lotta allo spreco danno senso di sicurezza a fronte della turbolenza ambientale. Ma l'obiettivo della “produttività innanzitutto” peggiora le condizioni di lavoro: ne aumenta drammaticamente i ritmi e i carichi, si moltiplicano le occasioni di sbagliare e contemporaneamente cresce l'intolleranza all'errore, le persone sono ossessionate dalla prestazione poiché chiamate a fare sempre di più e sempre meglio.

¹ Il *blending* formativo pare essere la strada che mette un po' tutti d'accordo: il mescolamento di più approcci e tecniche in funzione dell'obiettivo di apprendimento e delle circostanze ambientali. Come la “dieta della nonna”: mangiare un po' di tutto senza esagerare in niente. Cosa saggia, ma non innovativa.

L'unico modo per uscirne è ammalarsi (dai, datti malato!). Ma non troppo e troppo spesso perché il timore della disoccupazione e di fallire nella vita faranno presto capolino.

Qui sorge un grosso problema: il distacco fra "hardware organizzativo" (tutti i provvedimenti che l'azienda vuole attuare per rispondere alla competizione e alla crisi) e "software comportamentale" (ciò che le persone fanno e come lo fanno).

Cioè: che fatica far fare alla gente quello che è necessario per dare futuro all'impresa in un mercato così turbolento!

Avere dei "collaboratori meccanici" temo sia l'inconfessabile desiderio segreto di molti manager e imprenditori.

In effetti, in un simile contesto, sarebbero assai più comode non le famigerate risorse umane, bensì delle "risorse meccaniche", auspicabilmente costruite e gestite da una mente illuminata. Le macchine possiedono vantaggiosissime caratteristiche: si acquistano e si dismettono al bisogno senza tante storie, si programmano nei minimi dettagli, non si ammalano, non si demotivano, non richiedono lo sviluppo di *commitment* per fare quello che c'è da fare, non vanno in ferie (né a casa la sera), non si rivolgono ai sindacati, non si preoccupano per il futuro, non rimangono incinte, non si lamentano in caso di delocalizzazione produttiva, non richiedono ammortizzatori sociali nei momenti di crisi, si ammortizzano in bilancio.

I bisogni delle persone diventano ininfluenti perché possono essere soddisfatti solo se compatibili con la convenienza del calcolo economico (e assai poco spesso lo sono). Non c'è tempo per relazioni umane autentiche e paritarie; bisognerebbe diventare inefficienti (almeno un po'), cosa inammissibile nel nostro mondo profitto-centrico schiavo degli indici finanziari trimestrali.

Altro che *People Management*. le peculiarità proprie delle risorse umane (valori, aspettative, differenze, emozioni, sogni, ricerca di senso, cultura, etc.) sono ormai diventate inconvenienti antropologici dell'agire economico.

Il business ci sopporta, tanto è vero che appena la tecnica lo consente ci sbatte fuori. Si chiama, guarda caso, innovazione *labour saving*.

E invece... di persone da motivare, guidare e sviluppare, per fortuna, ce ne sono in giro ancora tante. Il celeberrimo *People Management* diventa quindi un male necessario e in ogni dove (congressi, seminari, testi) gli slogan sono sempre quelli:

- **la persona e la sua formazione al centro dell'impresa**
- **caccia ai talenti**
- **il benessere organizzativo è fondamentale**

Slogan bellissimi, tuttavia capaci di magri riscontri nella realtà e diventati la base di una ormai smodata retorica del "capitale umano". Per ognuno di essi, infatti, ci sono alcune lampanti contraddizioni:

La persona al centro

versus

modelli contrattuali centrati sulla riduzione e sulla flessibilizzazione del costo del lavoro + assoluto primato del risultato economico di breve termine

Caccia ai talenti

versus

costante attenzione alla "gente da cacciare via" (con più eleganza si dice "liberare risorse ed energie") + reflusso dirigista (cercare persone che eseguono il volere delle dirigenze senza tante storie)

Il benessere organizzativo è fondamentale

versus

climi organizzativi schiacciati da competitività interna, frenesia, malattie da stress; tutti sono stanchi, frettolosi, irritabili e diffidenti

3. Molti dubbi sul management...

Quante aziende hanno ancora oggi la stessa struttura “comando e controllo” che avevano oltre 50 anni fa?

I cambiamenti epocali del mercato e del lavoro hanno effettivamente mutato la cultura organizzativa dominante? Tale mutamento è davvero necessario?

Nelle organizzazioni l'autorità c'è sempre, attenuata e travestita, ma c'è sempre. Cosa non necessariamente negativa. Coloro che si trovano in alto nella scala gerarchica hanno l'autorità (ovvero il diritto e il dovere) di “esigere l'obbedienza” da quelli che si trovano più in basso. Trattasi nientemeno che di potere.

È un'affermazione dura e antipatica, anche perché la gran parte dei manager sembra non esigere obbedienza dagli altri, per lo meno non con la clava in mano. Il management contemporaneo è per lo più specializzato nell'indurre le persone a essere obbedienti, diligenti e nel conformarsi a regole, non nel renderle creative e coinvolte. Mi sembra che l'idea pervasiva del management contemporaneo sia tirare fuori idee e progetti dalla testa dei dirigenti e farli realizzare dal resto del personale. Non siamo realmente pronti a mobilitare le risorse intellettuali di tutte le persone al servizio dell'azienda secondo criteri di auto-organizzazione. Lo riteniamo dispersivo, rischioso, impraticabile, forse assurdo.

Le organizzazioni di fatto impiegano modelli tayloristici fondati sulla sfiducia nella natura umana: prevale la volontà di ordinare, stabilizzare, controllare; è diffusa la tendenza a trattare le persone come oggetti da im-piegare per raggiungere scopi pratici (tipicamente di profitto). Ciascun lavoratore ha un ruolo con funzioni e compiti col cui esercizio dà il proprio contributo all'attività dell'impresa, secondo le logiche stabilite dalla direzione e alla direzione deve rendere conto dei risultati. È così che funziona.

Nelle imprese l'egualitarismo è pura fantasia, l'assenza di autorità pure. In azienda, ahinoi, non è vero che siamo tutti uguali, dotati delle medesime opportunità/responsabilità e che tutti dobbiamo/possiamo conoscere le medesime informazioni. Gran parte delle imprese di oggi sono delle “democrazie autoritarie”; l'autoritarismo non piace (quasi) a nessuno però piace molto che arrivino i risultati e tutto quanto serve a questo scopo.

Quindi tutti gentili e accomodanti, però poi il lavoro è lavoro e bisogna raggiungere gli obiettivi, anche perché il mercato non perdona e con la crisi che c'è i lavoratori disponibili abbondano.

Il personale, in altri termini, è visto come un insieme di soggetti che “devono fare quello c'è da fare”, possibilmente senza procurare grane e contrattempi e, piuttosto, ringraziando spesso il cielo perché “in un momento difficile come questo hanno un posto di lavoro”. Il linguaggio manageriale è denso di messaggi inconciliabili che chiedono agli individui una cosa e il suo contrario, donde il malessere di tanti lavoratori. In particolare vengono strumentalizzati i concetti di autonomia e responsabilità. L'azienda richiede ai dipendenti un'autonomia sempre maggiore (in termini di iniziativa e inventiva) e al tempo stesso fissa obiettivi e calendari che non possono essere messi in discussione. Obiettivi di norma piuttosto alti e calendari di norma assai stringenti.

Se non vengono raggiunti i risultati voluti sono i lavoratori a doversi assumere la piena responsabilità del fallimento: in quanto agenti “autonomi” non possono non farsi carico delle conseguenze delle proprie azioni. Esito del fallimento: essere etichettati come demotivati e privi di valore professionale. Le persone sono quindi strattionate fra richieste di entusiastica partecipazione alla crescita aziendale, giocosi incontri di *team building* e glaciali richieste di risultato al cui cospetto tutto è da sacrificare (in primis le “assurde pretese” derivanti da problemi personali).

Ora un cenno al tema della formazione del personale.

Bisogna parlarne perché non si fa altro che dire che la formazione permanente delle risorse umane è il vero strumento per il futuro successo delle organizzazioni. Il ricorso alla formazione, fuori dalla retorica da convegno, è spesso episodico, poco consapevole e poco mirato. Non si è ancora ben compreso che la formazione aziendale è un’attività fruttuosa solo se ben contestualizzata, adottata in modo programmatico e praticata con continuità.

Probabilmente l’aspetto cruciale è che la formazione è di fatto considerata da molti non come un investimento strategico in risorse immateriali, ma un costo dai non chiari e comunque lenti ritorni. Avere queste caratteristiche tecnico-economiche è però un peccato mortale. La dea produttività grida vendetta in occasione di ogni evento formativo!

Il tutto è aggravato dalla crisi economica che, esasperando l’orientamento al risultato a breve e alla tangibilità degli effetti, spinge gli attori organizzativi a lavorare a testa bassa, senza dedicarsi alla coltivazione del pensiero e della conoscenza.

Se ci pensate, trattasi di un’enorme contraddizione (fra le tante), in seno alla società post-industriale: nell’era *knowledge intensive* del capitale intellettuale si fatica a investire in ciò che non si tocca subito con mano!

La formazione è realmente percepita dal management come una forma di investimento il cui ritorno influenza lo sviluppo del business al pari delle innovazioni di prodotto/processo? Non mi pare. La formazione è realmente percepita come un’occasione per mettere in discussione la cultura aziendale, i comportamenti organizzativi e le strategie? Non mi sembra.

Non so stabilire se tutto ciò sia giusto o sbagliato; di certo è forte la discrepanza rispetto alla nobile e copiosa propaganda dedicata alla valorizzazione delle risorse umane e alla democrazia industriale. È anche vero che le aziende non prevedono il futuro, devono continuamente fare i conti con la concorrenza, la tecnologia, i mercati e le leggi; quindi cambiano rotta molto spesso, e lo fanno senza necessariamente chiedere il permesso ai collaboratori.²

Ciò che ritengo in particolare buffo e molto dannoso è l’atteggiamento di ipocrita mistificazione (da parte del management) e di ipocrita mal sopportazione (da parte dei lavoratori) circa i meccanismi tipici e inevitabili di una gerarchia organizzativa. Ne consegue il far finta che manager e collaboratori non debbano muoversi in ambienti strutturati con autorità diversificate, bensì siano come una famiglia, il parlare continuamente di partecipazione e uguaglianza, l’affannarsi nella ricerca di un lavoro dipendente per poi dannarsi l’anima perché si è dipendenti di una struttura.

Scrive Leavitt: “Forse è ora di smetterla di tentare di convincere i manager e i loro dipendenti [...] a comportarsi come se non si trovassero all’interno di gerarchie di potere, quando in realtà è proprio lì che passano la loro vita”.³

Delle due, l’una.

O quanto si continua a dichiarare sul ruolo cruciale delle risorse umane non è aderente al vero: tutte storielle figlie di una utopica corrente “umanizzante”, colpevole di credere che le

² Anche perché le risorse umane, in gran parte, sono diventate *commodity*: il mercato ne offre in sovrabbondanza e sono quindi facilmente sostituibili o ricattabili.

³ Leavitt (2005), pag. XXXIV.

persone sono per lo più sveglie e volenterose e che dentro le organizzazioni possano trovare spazio le emozioni, la soggettività, la creatività e chissà quale alchimia di chissà quale forma di leadership. È la corrente dei manager e consulenti in “tutina rosa”, ingenui sostenitori della fratellanza organizzativa!

Oppure le nostre imprese sono terribilmente immature e profondamente prive di cultura organizzativa: perseverano nell'applicare la logica ferrea della disciplina rispetto allo standard, del controllo e del risultato economico, gestendo le persone alla meno peggio, indisponendole e castrandone il potenziale. È la corrente dei manager e dei consulenti “quantitativi”, in tutina nera, spietati utilizzatori delle persone alla stregua di qualsiasi altro fattore di produzione!

È da almeno un secolo che i “quantitativi” e gli “umanizzatori” si contendono l'ultima parola circa cosa è meglio fare con le persone.

I primi sostengono che gli esseri umani vengono per primi e che le organizzazioni devono essere al loro servizio: quindi coltivano relazioni, empatia, creatività, emozioni, motivazione, crescita personale, cooperazione. I secondi, i quantitativi, pensano che gli umani siano troppo diversi fra loro, indisciplinati, opportunisti, spesso incapaci o furbastri e quindi fanno di tutto per regolarne, standardizzarne e controllarne l'operato, giustappunto attraverso strutture gerarchiche. Dare spazio agli aspetti socio-emotivi è considerato una perdita di tempo, un intralcio al procedere di un ben oliato sistema di produzione che deve produrre e basta, non compiacere la gente.

Mi guardo in giro e mi sembra che il profilo ideale di collaboratore in grado di deliziare il manager sia circa il seguente: persona infaticabile, assolutamente flessibile (leggasi saper accettare cambiamenti anche improvvisi senza lamentarsi), abbastanza cordiale, umile, esperta in onanismo motivazionale (capace di motivarsi da sola), impegnatissima, competente (cosa talvolta paradossalmente non del tutto necessaria), rigorosamente non indispensabile e non troppo attenta alla dinamica della retribuzione.

Parlare di motivazione, sottolineare quanto è importante, inventare slogan, attivare a spot interventi formativi energizzanti e fare accorati appelli alla responsabilità individuale serve a poco, soprattutto se nulla di chiaro, coerente, concreto e sistematico viene fatto nella quotidianità per motivare le persone.

Quante imprese sono davvero interessate alla creatività dei propri collaboratori, senza invece considerarla dispersiva e destrutturante? Nella piccola realtà padronale si è spesso apprezzati perché non si rompono le scatole con idee originali e perché si è disposti ad applicare con rigore ciò che il fondatore ha deciso. Nelle grandi realtà, ancor di più in quelle multinazionali, è decisamente premiante seguire le direttive della casa madre senza creare tante difficoltà.

Leader carismatici, democratici, risonanti, visionari, etici, coraggiosi, empatici, assertivi, connettivi, situazionali, trasformativi, persuasivi, deleganti, ma dove siete? Se ci siete, battete un colpo!

4. Qualche dubbio sulle persone...

Le tanto amate risorse umane, dunque, sentono predicare la cooperazione e la condivisione e vedono praticare la competizione interna, la rincorsa alla conquista del potere e l'assoluto primato del risultato economico di breve termine attraverso la spasmodica ricerca della massima produttività.

Il risultato è che le organizzazioni sono colme di persone rassegnate e astiose, che sanno però dire sissignore, che sorridono e seguono le correnti senza in realtà comprendere e condividere ciò che viene loro detto. Saranno tutti talenti soffocati dal management gerarchico, che

non vedono l'ora di appartenere a un team proattivo, vincente e desideroso di lanciare il cuore oltre l'ostacolo? Saranno invece schiere di persone svogliate, pavide, non necessariamente dotate di intelletto vivace, accomunate più dal bisogno dello stipendio che dalla fede nella *mission* aziendale?

Quanti di noi hanno la consapevolezza, la capacità e la fortuna necessarie a trovare e conservare un lavoro prevalentemente mosso da passione e auto-organizzabile? Davvero le persone non vedono l'ora di lavorare in squadra con i colleghi brindando tutti insieme, con gioia, all'ennesimo "obiettivo sfidante", all'ennesima "asticella alzata rispetto all'anno scorso", socializzando le successive vittorie o sconfitte? L'audacia, lo spirito d'iniziativa, la scaltrezza, il sangue freddo e la propensione al rischio sono patrimonio comune delle risorse umane, per cui ognuno ha dentro di sé un piccolo imprenditore da scatenare? Quanti desiderano diventare quelle potenti tigri organizzative dai talenti inespressi alle quali inneggia il management quando dice che in azienda le persone sono la vera e unica ricchezza dalle quali dipende il futuro? Vi piacerebbe esserlo o pensate che alla fine ne derivino più oneri che onori? Del resto non è da tutti essere e rimanere tigri a vita. Né per l'azienda è facile selezionare e coltivare i veri o presunti talenti.

C'è poi un'altra questione che non predispone l'animo delle persone alla collaborazione e che mi sembra importante mettere in luce. Siccome nelle gerarchie, per definizione, alcuni soggetti hanno più potere di altri, i secondi si trovano giocoforza in una situazione di dipendenza: sono i collaboratori. La dipendenza è una condizione psicologica ambivalente del tipo odio-amore. Sicché da un lato vogliamo la nostra libertà: non ci piace per niente l'idea che qualcuno ci dica cosa dobbiamo fare, non accettiamo di dipendere dagli altri, né che altri dipendano per forza da noi. Dall'altro abbiamo bisogno di ciò che le aziende ci danno: lo stipendio, un luogo in cui recarci tutti i giorni, un ruolo socialmente riconosciuto, un gruppo in cui identificarsi, una certa sicurezza per il futuro, un ambiente in cui "fare strada". Ci dà fastidio avere bisogni del genere, ma li abbiamo. Pensate a come vi sentireste se all'improvviso foste estromessi dalla posizione aziendale nella quale vi trovate. Sapreste fare i conti (psicologici innanzitutto e poi anche economici) con lo status di disoccupato? Mi risulta che al primo segno di rischio di perdita del posto di lavoro, le persone si stracciano le vesti e fanno acrobazie per rimanere a tutti i costi nella gabbia aziendale che hanno condannato per anni. I lavoratori precari si affannano nella ricerca di un posto fisso per poi lamentarsi perché devono dipendere delle regole fisse di quel posto.

Insomma, il grande seno di Mamma Gerarchia è soffocante ma non è così facile disfarsene. Da qui quel mix di rabbia e gratitudine che molti provano verso il proprio posto di lavoro. Vogliamo il nostro lavoro con gli annessi benefici, ma al tempo stesso non vogliamo esserne prigionieri.

Un vero dilemma. Dilemma inasprito dal contrasto fra la condizione sociale che viviamo, democratica e aperta, nella quale abbiamo il diritto di protestare verso ciò che non ci piace o ci sembra non giusto, e il lavoro dove manager e collaboratori... in realtà non hanno gli stessi diritti e qualcuno deve stare alle disposizioni di qualcun altro, meglio se contenendo le critiche.

Questa situazione rende molte persone contraddittorie, incontentabili, polemiche all'inverosimile, invidiose, distruttive, infantili, inclini al pregiudizio, lamentose, litigiose, contro-dipendenti, astiose, menefreghiste, caparbie, ostili ai cambiamenti. Si tratta dell'effetto di un management basato su comando e controllo che ci deforma e induce a fare i fetenti, oppure è il management a comportarsi così a causa di questi deprecabili comportamenti umani?

Infine non dobbiamo dimenticare che ci sono persone (non poche) felicissime di lavorare in catena di montaggio o in attività simili: nessuna responsabilità, possibilità di pensare ad altro mentre si lavora in automatico, nessuna necessità di interagire con i colleghi, nessuna richiesta di essere creativi o brillanti, nessuno obbligo morale a fare carriera, libertà di riaccendere il cervello a fine turno senza portarsi a casa ansie organizzative (sono i tipi che dicono: "Faccio le mie ore e

non ci penso più”).⁴ *Follower* dal talento inespresso, dalla creatività bloccata, dal potenziale intellettuale sconfinato ma inutilizzato, in bramosa attesa di auto-organizzarvi responsabilmente, affidabili, competenti, leali, auto-motivati, ma dove siete? Se ci siete, per carità, battete un colpo!

5. Uno sguardo al futuro: motivazione 2.0 versus motivazione 3.0

La **motivazione 3.0** è il nuovo sistema operativo di management che si ritiene debba superare la **motivazione 2.0**.

Il modello della motivazione 2.0 poggia sul presupposto che le persone, per agire e fare progressi, abbiano bisogno di una spinta (premio o punizione) senza la quale rimarrebbero inerti. Una volta mosse, le persone hanno poi necessità di una supervisione (qualcuno che comanda e controlla), altrimenti tendono a vagare a vuoto. La motivazione 2.0 sostiene che la supervisione è l'ineluttabile risposta alla nostra passiva inerzia, anche se praticata in forme addolcite (*empowerment, coaching, etc.*).

La tesi portante della motivazione 3.0 è che il precedente presupposto sia errato, ovvero che la natura fondamentale dell'uomo non sia essere passivi e inerti, bensì essere attivi, curiosi e impegnati. L'aspetto chiave è che la persona, di conseguenza, non va supervisionata perché ama auto-dirigersi. La motivazione 3.0 sostiene che la supervisione tradizionalmente praticata in famiglia, a scuola e nei luoghi di lavoro sia la causa dell'inerzia e della passività e quindi promuove la pratica dell'auto-organizzazione.

Auto-organizzazione non significa anarchia o assenza di responsabilità, significa lavorare in vista di un risultato condiviso avendo il controllo del proprio lavoro, del proprio tempo, della propria tecnica e del proprio team. In letteratura non mancano felici esempi di realtà aziendali che hanno concesso autonomia al personale, ricavandone performance superiori ai concorrenti tradizionalmente organizzati.⁵

Si tratta delle cosiddette **aziende ROWE** (*results-only work environment*) nelle quali i dipendenti non hanno orari da rispettare, non hanno obbligo di presenza fisica in ufficio, hanno totale autonomia su come e con chi lavorare, solo devono garantire i risultati secondo gli standard richiesti.⁶

Incoraggiante prodromo o utopistica meteora? Mai come in questo caso occorre lasciare ai posteri l'ardua sentenza. Nel frattempo cerchiamo di non dimenticare l'esperienza, purtroppo interrotta, di Adriano Olivetti attraverso la quale, in tempi non sospetti, egli dimostrò la concreta possibilità di far convivere esigenze produttive, benessere materiale e pienezza umana. Andiamo spesso cercando profeti d'oltreoceano per poi ritrovare, quando va bene, spunti di una idea rivoluzionaria che ha visto la luce nel nostro paese.

Un'idea tutt'altro che utopistica, un'idea nobile di applicazione dell'economia civile all'agire d'impresa: non più l'uomo adattato alla produzione, bensì la produzione adattata alla complessità e alla dignità della vita umana.

⁴ Numerose attività lavorative, inoltre, non richiedono o non ammettono approcci euristici da affidare a vampate creative, ma solo la capacità di leggere, scrivere, fare semplici calcoli e seguire regole, il tutto con un pizzico di buon senso.

È il caso delle mansioni algoritmiche: esecutive, ripetitive, scarsamente relazionali, non legate a specifiche competenze e a comportamenti innovativi.

⁵ Pink (2010) pag. 78 e seg.; Hamel (2008), cap. 4-5-6; Semler (2007).

⁶ Nel sito www.culturex.com si trovano importanti approfondimenti sul ROWE.

6. Bibliografia

- Durston I. (2007), *Everything I need to know about being a manager I learned from my kids*, London, Piatkus.
- Goi A. (2009), *Leadership e management*, Milano, Franco Angeli.
- Hamel G.(2008), *Il futuro del management*, Milano, ETAS.
- Herzberg F. (2009), “Come motivare i propri collaboratori”, in *Harvard Business Review Italia*, 11.
- Kotter J.P. (2008), *A sense of urgency*, Boston, Harvard Business Press.
- Leavitt H.J. (2005), *Top – down*, Milano, ETAS.
- Mintzberg H. (2009), “L'azienda come comunità”, in *Harvard Business Review Italia*, 9.
- Muzzarelli F. (2011), *Te la do io la people strategy*, Milano, Lupetti.
- Panzarani R. (2010), “La business collaboration nelle aziende innovative: collaborazione umana e collaborazione tecnologica”, in *FOR Rivista per la Formazione*, 83.
- Pink D.H. (2010), *Drive*, Milano, ETAS.
- Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Roma, Carocci.
- Semler R. (2007), *Senza gerarchie al lavoro*, Milano, Bompiani.
- Spaltro E. (2007), “Il benessere organizzativo tra ossimoro e bellezza”, in *FOR Rivista per la Formazione*, 72.
- Varanini F. (2010), *Contro il management*, Milano, Guerini e Associati.

COMMENTO ALL'ARTICOLO DI FRANCESCO MUZZARELLI: "IL MANAGEMENT CONTEMPORANEO FRA TEORIA E PRATICA"

di Elena Sarati

"Chi sa fare fa, chi non sa fare insegna"
(detto popolare)

Qualche anno fa, scorrendo con un Collega, vagheggiavamo dell'opportunità di scrivere un libro: "Contro la formazione manageriale", in cui smontare tutte le affermazioni *à la page*, o comunque ampiamente diffuse nel mondo della consulenza, dal punto di vista di chi quotidianamente ne parlava in riunioni, progetti, aule. Ci illudevamo d'esser, più che originali, iconoclasti, in caso avessimo osato davvero compiere un tale, sovversivo gesto di sfida. Solo più tardi scoprimmo che l'idea era già (o nel frattempo) venuta ad altri¹.

È infatti questa una tentazione frequente nella vita di un Consulente-Formatore (o anche solo Formatore) più insinuante di qualsiasi moda, più seducente e sottile di qualunque novità eclatante, più appassionante di ogni disquisizione tecnica tra opposte scuole: il gusto della provocazione, del paradosso, della decostruzione, anche di ciò di cui ci si nutre (quasi) quotidianamente. Appagata la sete di antiretorica, il rito catartico si conclude normalmente lasciando intravedere un barlume di via d'uscita che tende a riproporre con rinnovato buon senso più o meno le stesse soluzioni poco prima date per defunte nello spietato confronto con la realtà, espresse però, di solito, in forma prudenzialmente meno profetica.

Pur avendo abbandonato tali ambizioni da polemisti di razza, alcuni, che scrivono su questa rivista, non hanno tuttavia voluto rinunciare al senso critico, seppur velato da un certo understatement. Anche perché talvolta capita – o potrebbe capitare – di dover mettere in pratica alcune delle cose dette e poi contraddette, e, così, sugli stessi argomenti più che polemici si finisce con il diventare diplomatici, prudentemente critici, finanche saggiamente noiosi.

¹ A partire almeno da Brunsson N. (1995), *Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati, o, prima ancora, Meyer J., Rowan B. (1977), "Instituzionalized organizations: Formal structure as mity and ceremony", in *American Journal of Sociology*, 6, pp. 594-602. In Italia ricordiamo Varanini F. (2010), *Contro il management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Milano, Guerini e Associati, citato anche da Muzzarelli. Brunsson parla di ipocrisia organizzativa, nello specifico, e afferma che «L'ipocrisia implica che quanto si può e si deve dire venga detto [...] anche da personaggi importanti [...] ma senza che il discorso conduca all'azione corrispondente. [...] Inoltre dal momento che i discorsi e le decisioni non sono collegati all'azione, è più facile accettare variazioni e contraddizioni all'interno di essi...» (Brunsson, 1995)

Dialoghi ha ospitato diversi contributi in cui il tema delle retoriche manageriali – qui brillantemente e con efficaci metafore affrontato da Francesco Muzzarelli –, viene messo al centro del dibattito e correlato alla questione della cultura della formazione, della gestione del cambiamento, delle prassi gestionali e dell’etica d’impresa, temi che, per essere seriamente affrontati, necessitano di superare gli eccessi retorici che diffusamente li connotano.

In un recente articolo², abbiamo sottolineato come, nel tentativo di superare quella che è stata definita “la sindrome della formazione apparente”, cioè di una formazione che non riesce a incidere sui reali processi di lavoro, il primo scoglio da affrontare sia proprio quello di non lasciarsi trascinare dalle retoriche e dalle mode manageriali (Abrahamson, 1996, che parla di “theory of management fashion”; Fairchild, 1999) che popolano ampiamente il “mercato della formazione”. Per limitarsi a questo ambito, unanime appare infatti la sottolineatura della rilevanza del “capitale umano”, come vero *asset* strategico per le aziende che vogliono essere all’altezza delle sfide poste dallo sviluppo sempre più rapido di quella che è stata chiamata la “società della conoscenza”³.

Fatta questa premessa, che inquadra il contributo di Francesco Muzzarelli in un dibattito molto sentito in Dialoghi, va detto che la situazione, almeno dal mio punto di osservazione, non appare così “dicotomica” come – provocatoriamente s’intende –, l’autore dell’articolo la rappresenta, stigmatizzando alcuni tratti che polarizzano i discorsi sul capitale umano e le effettive pratiche organizzative. Ne derivano, a seguire questa visione, due idealtipi di “culture manageriali”, in forte opposizione, appunto, tra loro, che rischiano di lasciare in ombra prassi manageriali diverse, meno contraddittorie rispetto a quanto viene dichiarato, e probabilmente anche più efficaci.

Il rischio, infatti, nel ricercare riscontri nelle prassi a partire dalle retoriche, a prescindere oltretutto dai singoli contesti, è proprio quello di una disillusione che investe, come ben sottolinea Muzzarelli, sia la figura del “manager”, sia “le persone” che nelle organizzazioni svolgono ruoli più operativi. Molte sono le ambiguità indotte da un’eccessiva enfasi su alcune espressioni altisonanti: se, per esempio, anziché di “collaboratore” (o, per essere ancora più prudentemente realisti, di “subordinato”), si parla di “partner proattivo”, senza precisare cosa si intenda, è evidente che, per le attese implicite che una tale espressione evoca (“l’iniziativa personale è sempre gradita” potrebbe essere un’altra facilmente associabile), qualsiasi tipo di relazione si instauri risulta deludente. Ciò non significa che la realtà possa essere ridotta sempre a forme di rigidità gerarchica, che prevedono come unica prospettiva il “collaboratore meccanico”. Forse non si arriverà a “mobilitare le risorse intellettuali di tutte le persone al servizio dell’azienda secondo criteri di auto-organizzazione”, ma neppure a ridurre le persone ad automi utilizzati “alla stregua di qualsiasi altro fattore di produzione”.

² Mattalucci L., Sarati E. (2011), “La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità, best practice e riflessioni possibili”, in *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011, pp. 6-29. Tra l’altro abbiamo affrontato, a mo’ di esempio, due concetti: quello di “*empowerment*” e quello di “*Communities of Practice*”, che hanno densamente segnato il vocabolario di manager, consulenti e formatori. Il “depotenziamento” del portato di innovazione presente in taluni concetti, modelli e tecniche li fa apparire come facilmente recepibili dalle aziende, senza dover affrontare difficili cambiamenti culturali e senza mettere in discussione le strutture, le prassi gestionali e gli equilibri di potere. Eppure è proprio quest’azione di depotenziamento che consente, sul lato dell’offerta di formazione, di alimentare la promessa di risultati di breve termine e che può indurre, nelle organizzazioni, la tacita accettazione di una “formazione apparente”.

³ Noti osservatori come Rifkin (2000), il teorico della *New Economy*, sostengono che nel «capitalismo culturale, la cultura non è più una sovrastruttura, ma una forza produttiva effettiva». Anche negli atti dell’Unione Europea si ribadisce la necessità di «investire ulteriormente nel capitale umano tramite il miglioramento dell’istruzione e delle competenze» (Comunicazione al Consiglio europeo di primavera, il 2 febbraio 2005, dal titolo *Lavoriamo insieme per la crescita e l’occupazione. Un nuovo slancio per la strategia di Lisbona*. Comunicazione del presidente Barroso con l’accordo del vicepresidente Verheugen); vedasi http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/growth_and_jobs/c11325_it.htm, sito consultato il 30/06/2012).

Probabilmente dobbiamo uscire dalla sindrome della “notte nera in cui tutte le vacche sono nere”. Che nelle organizzazioni esistano le gerarchie e il potere non significa che si possano configurare come “istituzioni totali”. D'altra parte, sarà difficile che venga accettata finanche l'evidenza dell'esistenza dei ruoli e delle differenze di potere, se si pensa di prendere alla lettera, decontestualizzandolo, il concetto, per es., di *empowerment*, o di “organizzazione senza gerarchie”.

Nota peraltro che talvolta (a voler generalizzare, cosa sempre fuorviante), molti confondono – complici anche queste stesse retoriche eccessivamente centrate su concetti quali, appunto, *empowerment*, orientamento democratico, partecipazione alle decisioni (espressioni sulle quali varrà la pena di intendersi, anche tenendo conto della tipologia di organizzazioni e di culture) – lo *stile* autoritario, finanche aggressivo, con l'esigenza assolutamente legittima del rispetto dei ruoli, senza la quale le organizzazioni sarebbero prive della necessaria certezza di funzionamento (con buona pace del “*management by chaos*”, altra teoria affacciatasi tra le tante mode manageriali). Quando accade, non si tratta probabilmente soltanto di enfasi retoriche rispetto alla realtà, ma proprio di una confusione effettiva, verisimilmente sostenuta da un eccesso di aspettative, in grado di produrre equivoci poi difficilmente gestibili: ne deriva una spesso automatica sovrapposizione tra un gerarca che “dà ordini” e uno che, semplicemente, fa il suo lavoro gestionale (che non è quello di raccogliere qualsiasi guizzo creativo passi per la testa dei propri collaboratori, né di soddisfare qualsiasi loro bisogno⁴), compreso il fatto di richiedere loro un certo tipo di performance.

Per fare un esempio più specifico, non è infrequente osservare, per esempio, come, in organizzazioni in cui la cultura della valutazione non è diffusa, la distinzione tra giudizio generico (sovente accompagnato da riferimento alla persona) e feedback argomentato spesso risulti difficile: nella misura infatti in cui un soggetto si pone come valutatore e l'altro come valutato (il che è legittimo) la differenza di ruolo viene *immediatamente* colta o interpretata come *rigidità gerarchica*. Questo non significa che lo sia nei comportamenti effettivamente espressi: significa che esiste un sistema di aspettative frequentemente in atto (diciamo una “cultura”) che rischia di interpretare ciò che non va nell'ordine di quelle aspettative come radicalmente opposto e totalmente contraddittorio.

È lo stesso genere di atteggiamento che tende a sovrapporre rispetto delle prerogative di ruolo a obbedienza incondizionata e passiva, contributo critico a contrapposizione alla leadership, supporto alle decisioni ad attribuzione di prerogative decisionali non proprie, apertura e ascolto a fiducia incondizionata. È chiaro che, quando questo accade in modo diffuso, risulta ancor più difficile conciliare obiettivi organizzativi con attenzione alla persona e alle sue potenzialità, ai suoi talenti, generando piuttosto contraddizioni e polarizzazioni forzate, e forse anche quelle frustrazioni – cui fa riferimento Muzzarelli – nell'interpretazione del proprio “stare” in una organizzazione⁵.

Quale è allora il ruolo del Formatore-Consulente di fronte a questi pericoli? Innanzitutto, credo, quello di liberarci noi per primi dal cumulo di retorica di cui pullulano le proposte commerciali (i Manager di cui parla Brunsson non se le sono inventate: qualcuno le ha costruite ...), senza per questo smetter di pensare che parlare di cambiamento organizzativo abbia un senso pregnante, oggi, e che a tale processo la formazione possa contribuire.

Ne deriva – giacché è strettamente correlato – che il ruolo del formatore diventa quello di cogliere le dinamiche reali in un contesto specifico e di lavorare su queste, di “entrare” nelle prassi

⁴ Senza sottovalutarli, perché se è vero che i bisogni delle persone “possono essere soddisfatti solo se compatibili con la convenienza del calcolo economico”, non per questo essi *diventano* ininfluenti: sarebbe un errore manageriale pensarli.

⁵ Vale anche per il Management, naturalmente: a ricercare troppo le “tigri organizzative”, il rischio è di ottenere l'effetto opposto.

gestionali, nelle disposizioni culturali, negli habitus, e di sollecitare processi riflessivi in grado più che di “decostruire”, di aprire le opzioni ad altre possibilità di azione, se del caso diverse e probabilmente più efficaci. Ritenendo, come afferma efficacemente Augusto Vito (2001, p. 107) «che l’azione del consulente non sia un’azione di disvelamento ma piuttosto una opera di ricerca e di costruzione condotta insieme agli altri attori, di altri e diversi significati».

Pur essendo costantemente ribadita, non sempre emerge nelle prassi consulenziali – quasi fosse scontata – l’attenzione alle condizioni di contesto e alle dinamiche che lo caratterizzano: eppure, al di là di qualsiasi generalizzazione possibile, è questo il “campo di lavoro”. Anzi, sovente si sottolinea con fin troppa premura che l’unica cosa che un Formatore può fare sia lavorare sulla soggettività⁶ anziché pensare a percorsi di sviluppo organizzativo: la prospettiva del *change management* presuppone invece che il lavoro sui comportamenti dei soggetti si leghi strettamente alle prassi lavorative che si vogliono attivare, evitando di limitarsi a una formazione che non abbia riscontri effettivi nei processi di lavoro.

Forse, e per concludere, anziché cercare solo e sempre nelle ultime teorie manageriali la risposta ai problemi organizzativi è bene – come afferma Muzzarelli – non scordarsi delle positive esperienze a noi più vicine, che rischiano di passare in secondo piano.

Si fa spesso riferimento all’esempio di Adriano Olivetti e – per usare le parole dell’autore dell’articolo – alla “concreta possibilità di far convivere esigenze produttive, benessere materiale e pienezza umana”. Ci sono Professionisti che scrivono su Dialoghi che conoscono meglio di me la storia di Olivetti (spero intervengano nel dibattito). Mi viene però il sospetto che anche questa storia sia stata narrata e rinarrata negli anni con abbondanza di formule retoriche, quasi per rispondere al bisogno di creare un mito (mito che rischia di essere un equivalente funzionale delle tante “management fashion”).

Ma, appunto, su questo cedo la parola ad altri.

Bibliografia

- Abrahamson E. (1996), “Management Fashion”, in *Academy of Management Review*, 16, pp. 254-285.
- Abrahamson E. & Fairchild G. (1999), “Management Fashion. Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes”, in *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 708-740.
- Brunsson N. (1995), *Idee e azioni: la giustificazione e l’ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati.
- Jackall R. (1989), *Moral Mazes, The World of Corporate Managers*, Oxford University Press; trad. It.: *Labirinti Morali. Il mondo ambiguo dei manager*, Torino, Edizioni di Comunità, 2001.
- Mattalucci L., Sarati E. (2011), “La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità, best practice e riflessioni possibili”, in *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011, pp. 6-29.
- Meyer J., Rowan B. (1977), “Instituzionalized organizations: Formal structure as mity and ceremony”, in *American Journal of Sociology*, 6, pp. 594-602.
- Rifkin J. (2000), *L’era dell’accesso. La rivoluzione della New Economy*, Milano, Mondadori.
- Vito A. (2001), *Sapere pratico*, Milano, Guerini e Associati.

⁶ Se non addirittura sul “sostegno psicologico nei momenti di crisi”.