

Questa volta parliamo di followers

Chiara Baratti (chiara.baratti@metodiattivi.it)
Consulente e formatrice aziendale

Codici e cultura nelle aziende

Osservare un'organizzazione dal suo interno e vedere come si muovono i suoi diversi componenti è affascinante. Si può guardare da diversi punti di vista a seconda del ruolo e della formazione che abbiamo. Ma, comunque la si veda, il primo dato che appare è che è fatta di persone che si muovono, che agiscono.

Quanto questa azione è orientata verso una mission condivisa? Quanto le persone si sentono responsabili, motivate e coinvolte in prima persona verso gli obiettivi comuni? Quanto si sentono parte di un disegno plurale? Quante risorse sono spese per questo disegno? La formazione aziendale più avanzata mette giustamente al centro la persona, il suo bisogno di benessere, lo sviluppo della creatività, il bisogno di relazioni positive con i collaboratori, il coaching individuale ecc.; ma è necessario anche vedere e intervenire contestualmente sulla gestione organizzativa e su come si esprime concretamente la leadership.

Un codice socio-culturale familiare

La trasformazione della struttura piramidale/gerarchica in quella "a rete" non comporta di per sé una gestione orizzontale/democratica dei team o degli uffici.

In effetti, ciò che permea la struttura di molta parte delle relazioni nelle organizzazioni in Italia è una modalità familiare – paterna o materna – un codice socio-culturale che agisce a livello inconscio come la maggior parte dei codici culturali, fissati come un imprinting fin dai primi anni di vita.

Difficilmente leaders e followers ne sono consapevoli e difficilmente sono in grado di coglierne le conseguenze sui comportamenti organizzativi.

Il codice paterno (sia esso agito da leader uomini o don-



ne), in quanto basato su relazioni asimmetriche, produce generalmente dipendenza, accettazione più o meno passiva, atteggiamenti acritici, individualistici e competizione piuttosto che collaborazione e senso di pluralità.

È importante che tutto funzioni, che non si crei il caos, che non vengano messe in dubbio idee, principi e scelte fatte dall'autorità, prossima o in cima alla piramide. È richiesta fedeltà, collaborazione, efficienza nel raggiungimento degli obiettivi proposti.

Il merito è basato sulla fedeltà al capo e/o all'azienda invece che sulle competenze, la qualità e i risultati del lavoro. Regole e riti tutt'altro che trasparenti servono a conservare la gestione del potere.

La mancanza di chiarezza sui ruoli rende difficile l'assunzione piena di responsabilità.

Non diverso nelle conseguenze è il dominio inconscio di un codice materno, spesso dominante in organizzazioni o settori organizzativi a prevalenza femminile, ma anche coesistente e integrato a quello paterno. Un forte senso di identità richiama l'elemento simbiotico originario, in cui la dimensione affettiva e emotiva viene messa in gioco in misura eccessiva in quanto predominante su quella cognitiva e riflessiva; senso di identità che nasconde fragilità personali e un bisogno di protezione, che non fa crescere, che è invischiante e non funzionale allo sviluppo organizzativo. Vissuti del tipo "mi sento a casa mia", "il mio ufficio è come una famiglia" o la paura nel veder trasformare una organizzazione informale in una formale impediscono di vedere le differenze fra le persone e avere una visione del sistema/contexto in termini di ruolo, limiti, confini.

Esclusione o auto-esclusione da un processo creativo

In una struttura di questo genere il problema produce "ombra", perciò deve essere risolto senza essere messo in piazza. Il conflitto – non come guerra, ma

come differenza di posizioni – viene di solito visto come distruttivo; chi lo porta è mal visto e identificato come inopportuno e “negativo”.

Poiché l’obiettivo principale è la difesa dell’identità culturale dell’organizzazione o del settore specifico, gradualmente viene messa in atto l’esclusione di chi è fuori dal coro.

L’esclusione di followers non avviene solo attraverso licenziamenti o suicidi, ma soprattutto attraverso l’auto-esclusione più o meno consapevole da un processo creativo plurale e da una possibilità di autorealizzazione.

Alcuni accettano più o meno passivamente ciò che viene proposto, altri si adoperano oltre misura per la buona riuscita del lavoro, ma non si sentono coinvolti in prima persona e non mettono in gioco le risorse creative e relazionali che, sole, potrebbero creare innovazione nel lavoro e benessere alle persone.

Talvolta la subalternità a questa gestione del potere porta i followers a riconoscersi in esso, a sostenerlo e a renderlo ancor più ‘familiare’. In molti casi sono le donne le più numerose e le più disposte a fare da colonne portanti di questo potere, dal momento che più facilmente rinunciano ad assumersi responsabilità in prima persona mentre vivono ‘naturalmente’ un ruolo di servizio.

E pensare che proprio le donne – se solo fossero convinte sostenitrici del valore della propria differenza – sarebbero quelle che avrebbero le competenze per giocare altri ruoli e imprimere una dimensione vitale e collaborativa a situazioni spesso cristallizzate e poco efficienti!

Leggere i contesti e i relativi codici culturali

Nelle organizzazioni molti, uomini e donne, mancano generalmente di strumenti di lettura e interpretazione (oltre che di cambiamento) dei contesti organizzati e dei relativi codici culturali.

L’incapacità di leggere le regole (tutt’altro che trasparenti) e le relazioni in chiave di struttura di potere e di sistema impedisce di superare il livello delle dinamiche personali e rende difficile accedere a una comprensione del contesto che apra la strada a nuovi equilibri e nuove possibilità di espressione piena della soggettività. Perché è la ricchezza delle differenti soggettività (non sviluppo qui l’aspetto della differenza di genere, ma è evidente che è la prima a cui pensare) di cui avrebbe più bisogno l’organizzazione di oggi, quella del lavoro immateriale per cui contano le capacità comunicative, le relazioni interpersonali, la creatività, la flessibilità.

Ed è anche ciò che – in fondo – vorrebbero la maggior parte delle persone che ci lavorano: sviluppare le proprie risorse e la propria intelligenza per potersi rea-

lizzare come persone a partire dalle proprie specificità e poter creare con i colleghi situazioni e strategie condivise.

Una nuova soggettività, o meglio, intersoggettività

Si tratta allora di sottoporre a critica il modello paterno o materno per privilegiare un codice fraterno come promotore dello sviluppo della posizione adulta? Effettivamente le relazioni simmetriche possono promuovere alleanza, cooperazione e condivisione e rappresentare, quindi, una fase evolutiva rispetto a quelle asimmetriche.

Ma non possiamo dimenticare che la prima immagine mitica nella nostra cultura giudaico-cristiana è il mito di Caino e Abele, in cui uno distrugge l’altro per gelosia e invidia!

Dunque, è importante innanzitutto cogliere come agisce il codice socio-culturale piuttosto che pensare che uno è giusto e l’altro è sbagliato.

Ciò che blocca lo sviluppo di relazioni aperte e costruttive è l’agire inconscio delle persone secondo imprinting sedimentati a livello socio-culturale e il conseguente fiorire di meccanismi proiettivi, piuttosto che l’agire in un contesto reale con soggetti in relazione fra loro, capaci di condividere obiettivi, regole, percorsi per arrivare a un prodotto collettivo.

Detto ciò, si può anche dire che un codice di tipo fraterno invita a una responsabile capacità di opzione permanente: poter scegliere e scegliere di costruire è una forma responsabile e adulta per stabilire relazioni.

Il che potrebbe significare anche – come dicono alcuni studiosi di management – rafforzare processi di auto-organizzazione valorizzando l’intelligenza collettiva (senza pensare di eliminare qualunque gerarchia).

Come? Lasciando che le persone si assumano la responsabilità di generare il cambiamento e un certo grado di controllo sul proprio destino, favorendo la trasparenza e l’osservanza delle regole ed eliminando quelle, numerose e potenti, non dette.

Ma, soprattutto, ristabilendo una fondamentale competenza che oggi si è persa: quella di avere una visione di contesto, di sapersi vedere all’interno di una struttura di rete verticale e orizzontale, di saper cogliere gli aspetti comuni a partire dalle differenze, di essere capaci di corresponsabilità nel lavoro.

Per partecipare al teatro organizzativo è, dunque, necessaria una nuova soggettività, che obblighi a riformulare idee e credenze e a sviluppare la capacità di ricreare costantemente l’universo del NOI.