

L'organizzazione umana

Dalla gestione delle risorse umane alla gestione umana delle persone

Ogni collaboratore ha il capo che merita (cap. 5.4.3)

L'esperienza lavorativa ci induce dunque a pensare che in molte organizzazioni la responsabilità gerarchica viene affidata senza prima aver valutato le componenti emotive che il ruolo di capo dovrebbe contenere; si pensi ad esempio a ciò che Lapierre definisce *"un certo livello di coscienza del proprio potere"*.

In *"Mourning, potency and power in management"* tale autore sostiene che un buon leader oltre alle evidenti competenze professionali deve anche possedere la coscienza della propria vulnerabilità ed essere in grado di convivere con tale consapevolezza; Golemann parla di *"intelligenza emotiva"*.

Ma se l'affidamento di responsabilità avviene a volte in modo miope, quali saranno le conseguenze di tali scelte?

Si deve partire dal presupposto che i gruppi hanno bisogno di leader, si tratti di nazioni, di squadre di calcio o di uffici questa regola non cambia; si può sostenere che vi sia una reciproca necessità di essere leader o seguaci a seconda dei contesti e delle circostanze, ma noi umani siamo quasi obbligati a rivestire uno di tali due ruoli.

Questa necessità di avere un leader si accentua nei momenti di crisi e ciò ci riconduce alla naturalezza di questo bisogno che forse è innato nel nostro essere mammiferi, il capobranco difende il gruppo e per tale capacità è indispensabile e connotato al gruppo stesso.

Il leader inoltre ci fa rivivere situazioni e sentimenti provati nell'età infantile, quando la nostra esistenza dipendeva dall'accettazione e dalla benevolenza di chi aveva potere nei nostri confronti. Tutto ciò rende il seguace non oggettivo nella valutazione del leader e spesso incapace di comprenderne gli errori o resistere ai suoi eccessi.

Questa erronea percezione della realtà genera un gioco degli specchi nel quale il leader trova la conferma al suo operato nell'approvazione se non addirittura nell'adulazione dei suoi collaboratori, questi ultimi a loro volta, quasi in una regressione infantile, si sentono protetti, rappresentati e in fondo, deresponsabilizzati poiché un genitore onnipotente li aiuterà a realizzare l'eterno sogno di una famiglia forte e felice.

Si potrebbe credere che, quando la leadership assuma forme di autoritarismo che un osservatore esterno riterrebbe inaccettabili, i seguaci siano pronti a mettere in discussione la leadership per riacquistare la propria indipendenza intellettuale e la sensazione di poter

controllare l'ambiente esterno.

Purtroppo a volte accade il contrario, questo perché una dinamica tipica dei gruppi è quella dell'*effetto gregario* ovvero la tendenza a seguire la massa e ad adattare il proprio pensiero all'opinione prevalente. Questo comportamento ha più di un beneficio per chi lo adotta: se la scelta viene confortata dagli eventi, si potrà dire a se stessi di essere stati intuitivi nel fare la scelta giusta, se di contro le cose andassero male ci si potrà sempre auto-giustificare pensando che non siamo stati gli unici ad adottare un certo comportamento.

Se poi la scelta è relativa all'accettazione delle disposizioni di un capo, si avrà sempre l'alibi liberatorio di essersi limitati ad eseguire ciò che era stato ordinato di fare.

Si aggiunga che quando la leadership diviene molto autoritaria le persone ad essa sottoposte perdono il controllo dell'ambiente; a tal punto, appoggiare in modo acritico anche gli abusi del potere, le illude di poter riacquistare tale controllo, facendole sentire contributive alle decisioni. Non più semplici esecutori ma coautori delle scelte.

In sintesi possiamo concludere che se i leader fanno i proprio seguaci, anche i seguaci fanno i propri leader e seppure con pesi diversi, entrambi i ruoli sono responsabili delle dinamiche di potere che vengono a crearsi in un gruppo sia che, come detto, si tratti di un piccolo ufficio sia che si tratti di una nazione. Le organizzazioni dovrebbero non solo essere attente nell'affidamento dei ruoli di responsabilità, ma anche tanto oculate da dare ai collaboratori strumenti di bilanciamento della leadership. Dovrebbe inoltre essere sempre stimolata e gratificata l'autonomia intellettuale e la possibilità di dissenso costruttivo.

Anni fa, suscitò grande curiosità la notizia che la British Airways avesse costituito il ruolo di "buffone aziendale" cioè di una persona che per il suo spirito critico, misto a una buona dose di ironia, puntasse il dito su tutte quelle situazioni incoerenti o assurdamente radicate proprio servendosi della sua autonomia mentale.

Non è un caso se si pensa che, in tempi di monarchie assolute, il buffone di corte era l'unico a poter ironizzare sulle cose dette o fatte dal Re, divenendo così la sua coscienza e limitandone il potere assoluto, senza rischiare di essere condannato a morte.

Egli era la caricatura di un re, il suo buffo cappello con i sonagli era la parodia di una corona, ma questo personaggio, che la letteratura ha spesso valorizzato, basti pensare al Re Lear, svolgeva il compito di ricordare al monarca i suoi limiti, giacché una caratteristica del potere è in certi casi, far perdere a chi lo detiene il senso delle regole, regalandogli l'illusoria convinzione di essere al di fuori e al di sopra di esse.