

L'EFFETTO MOURINHO l'evoluzione del senso di appartenenza



L'editoriale di
Carlo S. Romanelli,
Presidente Net Working

In un'epoca in cui perdere il lavoro è più facile che trovarlo e chi ce l'ha fa di tutto per mantenere la propria posizione, la decisione di Josè Mourinho di lasciare la sua squadra vincente per tentare l'avventura di andarne a creare un'altra altrove (certo, non una qualsiasi...) rappresenta una metafora degna di qualche riflessione, ovviamente ben consapevoli delle diversità profonde che

caratterizzano il contesto di appartenenza dell'allenatore di una squadra di calcio rispetto a quello delle aziende e di altre tipologie di organizzazioni. Più che la decisione in sé, in realtà è la dinamica che offre spunti di interesse,

Al di là delle vicende strettamente sportive, che non sono il nostro principale oggetto di attenzione, prima di tutto il personaggio: indubbiamente ha carisma e notevoli abilità di team building. Il suo carisma non è convenzionale, nel senso che non è compiacente, non fa di tutto per piacere anzi, la sua logica di comunicazione è funzionale ad una notevole capacità di creare un ambiente "ostile" intorno a sé per rafforzare lo spirito di squadra.

In sostanza, utilizza ad arte la pressione esterna come alimento per la squadra, carburante per l'identità e la personalità del team; non è un fatto banale, se consideriamo che la forte e continuativa pressione esterna, in assenza di questa abilità, normalmente genera logorio nella squadra, producendo ricadute sulle prestazioni, come possono testimoniare molti managers. Non è certamente il primo, e non è un fenomeno sconosciuto nei team sportivi e nemmeno nelle aziende, ma riuscire a farlo è assai meno scontato.

Inflexibile con chi non si rispecchia nell'identità della squadra e al contempo evidentemente capace di generare fiducia nelle potenzialità individuali e collettive, è capace di catalizzare su di sé le pressioni e, con il dialogo interno, trasformarle in motivazione ed energia per la squadra, che a questo punto matura una fortissima consapevolezza delle performance che è in grado di raggiungere.

E' come se avesse applicato alla lettera i principi della Hardiness in un team che opera sotto pressione in un ambiente fortemente competitivo: straordinario commitment di squadra (tramite la capacità di comunicare il proprio), convinzione di poter essere decisivi ed influenzare gli eventi per vincere (control) e potente senso della sfida in ogni situazione, anche quelle apparentemente più "facili" (challenge).

Però Mourinho sa bene che è un processo che non può durare troppo a lungo, soprattutto quando ha condotto la squadra all'apice del successo, perché un team a lungo sotto pressione comunque manifesta gli effetti del logorio nel medio periodo e, in presenza nell'ambiente di riferimento di aspettative di continuità della prestazione, difficilmente riesce a ripetersi. E così ha scelto di fare quello che molti managers all'apice del successo dovrebbero fare: rinnovarsi.

Rinnovarsi per andare a riprodurre condizioni di successo in un altro ambiente favorevole, violando uno dei principali luoghi comuni presenti in ogni tipo di organizzazione: "squadra che vince non si cambia".

E invece per continuare a vincere è necessario cambiare, e non c'è cambiamento senza rinnovamento personale, e questo richiede coraggio e visione.

Poche ore dopo aver completato il successo Mourinho parlava già usando il "noi" e il "loro", solo che il "noi" non era più riferito alla sua squadra vincente, ma a quella che sarà, scorcentando l'ambiente e, in un certo senso, spostando il clima emotivo verso

un'incertezza che non è normalmente compatibile con quello generato dalla festosa certezza del successo ottenuto.

Mourinho quindi è un leader cinico che non ha dimostrato di avere ciò che ogni organizzazione vorrebbe dai suoi leader, cioè il senso di appartenenza, al punto tale da non completare quella celebrazione del successo che la retorica delle organizzazioni impone?

Mourinho ha un grande senso di appartenenza, ma al ruolo e alla squadra, non tanto all'organizzazione in sé.

E in questo la metafora sportiva è molto vicina a quanto sta accadendo nel mondo delle aziende: laddove esiste una fortissima pressione all'ottenimento del risultato nel breve periodo si può sopravvivere a certi livelli solo se si continua ad ottenere successo, sennò l'organizzazione decide di cambiare; e allora perché non decidere autonomamente di cambiare quando si sono ottenuti i risultati che l'organizzazione si aspettava, sfruttando altrove il proprio potere contrattuale contingente?

Questa epoca ha profondamente cambiato il senso di appartenenza nelle organizzazioni moderne: non sono queste a "sentirsi" appartenenza alle persone, ma pretenderebbero che le persone maturassero appartenenza continuativa non appena entrano a far parte del contesto organizzativo; quando il proprio futuro è quasi unicamente appeso a una serie di risultati nel breve periodo le persone trasformano il senso della loro appartenenza, che si rivolge non più tanto al brand o all'azienda, quanto alle altre persone che fanno parte del proprio team e al proprio ruolo professionale che, come tale, può essere vissuto altrove.

Se le aziende e i team sportivi sono così pronti a cambiare le persone se non ottengono immediatamente i successi attesi, come possono aspettarsi che il senso di appartenenza (che appartiene alla sfera dei sentimenti) sia quello di sempre, quando il vivere all'interno di un'organizzazione era un percorso di più lungo periodo e dava più tempo alle persone di rispecchiare la propria identità personale all'interno di quella della propria organizzazione di appartenenza?

Eppure le persone hanno bisogno di appartenenza, non possono farne a meno, perché è determinante per costruire la propria identità, che è un insieme di percezioni del Sé basate sulla convinzione di avere contribuito in maniera determinante alla costruzione di una Storia (history) organizzativa mediante il contributo della propria storia (story) personale.

Quando la storia è di successo l'identità personale prende forma, ed è sulle storie di successo che si costruiscono le grandi personalità e i grandi team.

Nelle organizzazioni moderne, se la sopravvivenza e la continuità del business stanno nella capacità di cambiamento, la continuità manageriale sta nella capacità di rinnovamento personale e, per quello che sta accadendo oggi nelle organizzazioni stesse, forse il momento per farlo è all'apice del successo, quando la propria identità è vitale e "contrattualmente" piena.

Non piacerà a chi ha una visione ancorata ad un modalità di fare organizzazione che sta scomparendo, e non piacerà a molte organizzazioni che non comprendono che l'appartenenza è preziosa come lo è sempre stata, ma che il suo significato si sta trasformando generazionalmente proprio in virtù degli orientamenti culturali dominanti nelle organizzazioni stesse.

Storie come questa possono aiutare a comprenderlo, è urgente ed importante.