

Feticci del Management #4 Senso Di Appartenenza La Grande Trasformazione

di Carlo Romanelli



Feticci del Management
rubrica che nasce da 30
anni di esperienza
professionale di Carlo
Romanelli:

*"E' il frutto di quello che
ho visto, ho fatto, ho
incontrato ed ho studiato,
e non ho nessuna pretesa
di cambiare le
convinzioni di
chicchessia.
Solo di raccontare."*



I FETICCI DEL MANAGEMENT

#4SENSO DI APPARTENENZA

SENSO DI APPARTENENZA

LA GRANDE TRASFORMAZIONE

DI CARLO ROMANELLI

Penso che valga la pena mettere subito una cosa in chiaro: **sono le persone che si affeziono alle organizzazioni, e non le organizzazioni che si affeziono alle persone.**

O meglio, sono comunità di persone che, in una certa fase della storia di un'organizzazione, costruiscono una *gestalt* collettiva basata sull'esperienza condivisa e sulla percezione di un'idea dominante di organizzazione che soddisfa sufficientemente ed alimenta il proprio bisogno d'identità.

Il bisogno d'identità e il bisogno di appartenenza sono fratelli perché si alimentano a vicenda e rappresentano una dimensione fondamentale, direi necessaria, del più vasto bisogno di socializzazione dell'uomo, un'estensione di sé che si basa sul riconoscimento e la riconoscibilità, e per questo estende l'idea del proprio essere e della propria essenza.

Per questa ragione il sentimento di appartenenza porta alla costruzione di legami tra persone che condividono un'idea trascendente di organizzazione, nel senso di un'estensione ulteriore di sé stessi che porta alla percezione che farne parte arricchisca la propria identità soggettiva.

Sono quindi le reti di legami che si definiscono nelle comunità umane e professionali che si succedono nelle varie fasi della vita di un'organizzazione, che modellano il significato di farne parte, a partire da un'idea di sé che l'organizzazione tende a trasferire e a comunicare nel tempo.

Ma proprio qui sta il grande limite dell'idea stessa di senso di appartenenza come per decenni è stato inteso: le comunità organizzative sono sempre più mobili ed instabili, e basta che cambino alcuni attori determinanti per ridefinire i legami che hanno determinato una determinata stagione del significato di appartenenza. Come dire, cambiano alcuni leader che portano una nuova identità organizzativa e non hai più i legami sui quali hai condiviso (e diffuso) il sentimento di appartenenza di quella che consideri la *tua* organizzazione.

Ecco perché non ci si deve stupire più di tanto se *"dopo una vita in cui ci ho creduto e ho dato tutto"*, arriva qualcuno di nuovo che non sa nulla di te e dei tuoi legami precedenti, di come li hai vissuti ed interpretati, e si viene scaricati senza tanti complimenti e nemmeno gratitudine: è iniziata una nuova stagione, sarà sorretta da un nuovo sentimento di appartenenza, e così via nelle varie stagioni organizzative.

Ogni organizzazione ha un tratto d'impersonalità che ne garantisce la sopravvivenza nel tempo, ed è per questo che non possono legarsi troppo alle persone e alla loro storia organizzativa, anche se sono state portatrici per lungo tempo di quell'appartenenza della quale gli è stato chiesto di essere custodi.

Se capita, bisognerà adattare la propria identità ad un nuovo sentimento di appartenenza per una nuova organizzazione, anche se non sarà facile: se sei un manager potrebbe essere necessario, ma doloroso come ogni processo di ridefinizione identitaria.

Sul sentimento di appartenenza quindi, cavallo di battaglia del management di tutti i tempi, al quale si è chiesto e si chiede di esserne al contempo costruttore, portatore, interprete, diffusore e custode, è in atto una rivoluzione epocale.

L'orientamento pressochè globale delle grandi organizzazioni alla profittabilità nel breve periodo e all'istantaneità dei risultati ha divelto la reale possibilità del management di costruire reti di relazioni organizzative relativamente stabili che **permettano di essere interpreti e portatori autentici del sentimento di appartenenza duraturo all'organizzazione**; nelle organizzazioni a fare il manager ci si sta sempre meno tempo, e la mobilità dei confini organizzativi porta a dover assorbire identità plurime, non sempre tra loro coerenti.

Rimane però il fatto che il sentimento di appartenenza rimane un bisogno inalienabile dell'individuo perché appartiene al proprio processo identitario, quindi non è che se è sempre più difficile "credere" autenticamente ad un senso di appartenenza all'organizzazione si può rinunciare tout court al sentimento di appartenenza, semplicemente lo si va a cercare da un'altra parte.



E allora, cosa accade? Sta accadendo che il sentimento di appartenenza all'organizzazione è progressivamente sostituito dal sentimento di appartenenza a sé stessi, al proprio ruolo, alla propria professione, ai propri saperi, alla propria esperienza: **in altre parole, il sentimento di appartenenza collettivo all'organizzazione diventa sentimento di appartenenza alla propria storia personale, che poi si va a "ricollocare" altrove, dove si riesce o dove è possibile, transitoriamente.**

Non è questa forse la stagione dell'esaltazione del "*personal branding*" e della ricerca della visibilità del proprio posizionamento personale?

Ora il management è ancora costretto a identificarsi nell'appartenenza collettiva, ma strizza l'occhio al personal branding e sa benissimo che l'appartenenza nella quale si è identificato può saltare da un momento all'altro al modificarsi di alcune reti di relazioni rilevanti all'interno dell'organizzazione. E fa sempre più fatica a farsi garante di quel senso di appartenenza nei confronti di collaboratori che hanno ruoli instabili e posizioni a breve.

E le organizzazioni cosa fanno? La sensazione è che non abbiano ancora valutato pienamente la portata, in termini manageriali, di tale fenomeno, ma di certo la strategia del momento è quella di "incorporare" i brand e le appartenenze/identità personali all'interno dell'appartenenza collettiva. Un processo inverso rispetto a quello tradizionale, insomma. Funzionerà? E' possibile, le organizzazioni ne sanno una più del diavolo, ma il sentimento di appartenenza all'organizzazione sarà comunque sempre più instabile e di breve periodo, quindi andrà sempre rigenerato, e non è un processo che costa poco in termini di energie e risorse.

“Se andate sul web e digitate sentimento di appartenenza o *sense of corporate* si palesano migliaia di immagini di persone in gruppo sorridenti con il pollice alzato capeggiate da un manager con aria soddisfatta; nel black web molte di quelle dita sarebbero il dito medio, magari pronto per un bel click sul proprio profilo. Naturalmente ci sono poi sentimenti di appartenenza “fuori concorso”, come possono essere quelli che si sperimentano nelle start up, che sono tutt’altra cosa, perché totalizzanti, emotivamente autentici e di breve durata.

Oppure quelli che si vivono nelle piccole aziende, dove spesso c’è più senso di comunità, e non c’è ombra di vero management.

Oppure quelli opportunistici: entro in una nuova organizzazione e devo pur far vedere che ci credo, accidenti, o ancora faccio parte di una community che potrebbe offrirmi qualche opportunità, devo far vedere che mi identifico completamente, sennò non ne traggio vantaggi.

Ma l’importante è la parola che si ha nel cuore, quella non sbaglia mai.

La propria appartenenza sta lì.

Con quella vi auguro Buon Natale, e un ancor migliore nuovo anno.

