

SI PUÒ DIRE AL CAPO QUANDO FA CAZZATE?



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

Quella della possibilità di dire al proprio capo quando fa "cazzate" è una questione della quale si parla molto in letteratura manageriale e nei corridoi (o nelle cene aziendali quando non ci sono i capi), saltuariamente e quasi sempre retoricamente nelle riunioni.

Prima occorre chiarire che cosa è una "cazzata": parliamo di comportamenti che, per quanto legittimi in relazione

all'autorità del capo, dai collaboratori vengono percepiti o vissuti come sbagliati da un punto di vista gestionale, ovvero relazionale ed emotivo, al punto tale da rappresentare una minaccia alla considerazione che le persone che lo circondano hanno nei suoi confronti.

Gli sbagli più frequenti forse sono connessi alle decisioni prese, ma questo va considerato entro certi limiti fisiologico in una dinamica capo - collaboratori: c'è sempre qualcuno che farebbe le cose diversamente da quanto ha fatto il proprio capo, e spesso i capi che si distinguono sono quelli che riescono a prendere decisioni che altri non riuscirebbero a prendere, orientando conseguentemente i comportamenti organizzativi.

Si sa bene che in tal senso che il ruolo di capo è impopolare per sua natura, e che la bontà di molte decisioni che altri non prenderebbero non sempre si vede subito; come sappiamo il senno di poi ha sempre dieci decimi. In ogni caso, le persone sono il più delle volte in grado di riconoscere una buona decisione che loro non avrebbero preso, anche se con il senno di poi, e a renderne merito. Ma è altrettanto vero, per sfruttare ancora la metafora, che molto capi agiscono all'interno di una "zona di cecità" della quale spesso non si vogliono rendere conto, illudendosi di avere quasi tutto sotto controllo quando si trovano in una posizione di centralità. Questo fenomeno, chiamato "fallacia della centralità", riveste una grande rilevanza perché troppo spesso altera la percezione dei capi sulla loro effettiva capacità di conoscere le opinioni reali dei collaboratori e, soprattutto, il vero vissuto emozionale circa il proprio operato. Un capo che non accetta o peggio ancora non tollera mai punti di vista considerabili "sgradevoli" sul proprio modo di operare deve rassegnarsi ad ottenere feed back compiacenti quando sentirà il bisogno di averli, perché quasi nessuno ha voglia di "mettersi nei guai" con il proprio capo.

E' fin troppo ovvio che feed back di questo genere alterano la realtà a disposizione del capo, il quale può sostenere fin che vuole che comunque la sua sensibilità gli permette di cogliere sfumature che non gli vengono dette. Può essere in parte vero, ma difficilmente se ne conosce l'entità e la profondità, e fino a che punto condizionano i comportamenti dei collaboratori, e questo è tanto più vero quanto più la posizione è "centrale" ed elevata nell'organizzazione, generando un vero e proprio paradosso: si presume di avere la situazione reale sotto controllo proprio perché si è "al centro" e "in alto", ma proprio per questo motivo la realtà dichiarata si distanzia dal vissuto reale dei collaboratori, che pure è determinante per la tenuta del business e la solidità del ruolo del capo.

Ma quelle che i collaboratori giudicano come vere e proprie "cazzate" non sono tanto gli sbagli che riguardano le decisioni operative o strategiche: su queste, se non comportano conseguenze drammatiche per la loro condizione di lavoro, in fondo sono abbastanza comprensivi...

Sono invece gli sbagli relativi al modo di fare del proprio capo che costano di più al capo stesso, vale a dire i piccoli (o grandi, talvolta) abusi: parliamo di sgarbi, assenza di considerazione, disinteresse al Sé altrui, pretese d'integrità assoluta senza darla in cambio, mancanze di sensibilità che le persone vivono come lesive di una dimensione vissuta come inalienabile da chiunque, la propria dignità personale.

In azienda (e non solo ovviamente, il rafforzamento o la lesione della percezione della propria dignità dipende da azioni che suscitano il rispetto o il disprezzo di sé attraverso gli altri, ed è uno dei motori principali che determinano i nostri reali atteggiamenti e le nostre scelte comportamentali.

La mancanza sistematica del rispetto della dimensione umana delle persone al lavoro garantisce a qualsiasi capo il disprezzo dei propri collaboratori, anche se questo potrebbe non trapelare mai, per motivi di convenienza o di sopravvivenza, tramutandosi nel peggiore dei casi in una affettata condivisione di "ogni cosa che fa o dice" il capo, rafforzando così illusoriamente la sua convinzione di agire correttamente, salvo poi scoprire in seguito, quando le cose non vanno più così bene, quando cioè ad ogni capo accade di avere bisogno veramente del sostegno reale dei "suoi".

Parleremo in un prossimo editoriale del sentimento di vendetta che molti collaboratori nutrono nei confronti dei loro capi, fatto che purtroppo emerge quando oramai è tardi.

In più di 25 anni di carriera raramente ho incontrato capi che dichiarassero apertamente di tenere in scarsa considerazione i propri collaboratori, e il coro di quanti dichiarano che la porta è sempre aperta per i collaboratori per accettare le critiche è sempre stato quasi unanime.

Ma bastano le dita delle mani per contare coloro che veramente possiedono percezioni sinceramente analoghe a quelle che hanno i loro collaboratori, e non posso certamente dire di avere una carriera sfortunata.

E allora, tornando alla domanda iniziale: si può dire al capo?

Nella maggior parte delle situazioni no, non si può dire, a meno che non si entri a far parte dell'"inner circle" dei capi, e anche in questo caso occorre fare attenzione, sfruttando rari momenti di confidenza informale.

Troppi capi sono in realtà interessati quasi esclusivamente dell'opinione dei loro capi, e nei loro confronti chinano il capo, accontentandosi di una confusa accettazione da parte dei loro collaboratori, che in realtà si basa più sul timore che non sul rispetto confidente.

Eppure, la capacità di gestire queste dinamiche muove forze potentissime all'interno delle comunità di persone che devono concorrere al raggiungimento di obiettivi che almeno in parte sono comuni.

In caso contrario, semplicemente, gli obiettivi del capo restano i suoi; gli altri aspettano sulla riva, soffrendo o disimpegnandosi, senza "raccontarla mai tutta".