

**"RISORSE UMANE"
NELL'ORGANIZZAZIONE**

**Giovani e donne
nelle Banche di Credito
Cooperativo**

**a cura di
Pier Giovanni Bresciani**

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Tempo sapere esperienza

Collana diretta da Pier Giovanni Bresciani
Coordinamento editoriale di Roberto Frega

Collana *Tempo sapere esperienza*, diretta da Pier Giovanni Bresciani.

1. Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*
2. Pier Giovanni Bresciani, Daniele Callini (a cura di), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*
3. Maria Teresa Lovecchio, Maria Carla Tabanelli, *Diventare psicologo. Materiali per prepararsi all'esame di stato. Area: psicologia del lavoro*
4. Vincenzo Sarchielli, Marica Napoleone, *Valutare le competenze per il lavoro. L'assessment nei centri per l'impiego*
5. Francesca Vitali, *I luoghi della partecipazione. Una ricerca su donne, lavoro e politica*
6. Francesca Lavorini, *Condividere competenze nelle organizzazioni. Un modello di intervento nelle banche*
7. Bresciani Pier Giovanni (a cura di), *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*
8. Bresciani Pier Giovanni (a cura di), *"Risorse umane" nell'organizzazione. Giovani e donne nelle Banche di Credito Cooperativo*

**"RISORSE UMANE"
NELL'ORGANIZZAZIONE**

**Giovani e donne
nelle Banche di Credito
Cooperativo**

**a cura di
Pier Giovanni Bresciani**

FrancoAngeli

*La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo della
Federazione Regionale delle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna*



Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy 1a edizione.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Presentazione	pag.	9
Introduzione. Oltre la crisi. Ripensare management, sviluppo delle persone e formazione nelle organizzazioni	»	13
Prima sezione		
Le Banche di Credito Cooperativo: “un paese per giovani”?		
1. Motivazioni e finalità della ricerca-formazione	»	31
2. La struttura dei laboratori	»	33
2.1. Attività, modalità di svolgimento, partecipanti	»	34
2.2. Metodi, strumenti e materiali di lavoro utilizzati	»	35
3. Risultati	»	37
3.1. Metodi e strumenti di selezione, inserimento, formazione e valutazione nelle Banche di Credito Cooperativo	»	37
3.2. La “salute organizzativa” nelle Banche di Credito Cooperativo	»	48
3.3. Considerazioni emerse dai focus group	»	64
3.4. Considerazioni emerse dalle esercitazioni di gruppo	»	71
4. Conclusioni. Giovani e inserimento al lavoro: per un “buon uso” dei risultati della ricerca	»	79
4.1. Management delle “risorse umane” e comportamento organizzativo: alcuni richiami	»	82
4.2. I giovani e il lavoro nelle BCC: conferme, sorprese, indicazioni operative	»	88
Bibliografia	»	98

Seconda sezione
Le Banche di Credito Cooperativo: “un paese per donne”?

1. Il quadro di sfondo	pag. 101
2. Motivazioni e finalità della ricerca-formazione	» 137
2.1. Attività, modalità di svolgimento, partecipanti	» 139
2.2. Metodi, strumenti e materiali di lavoro	» 140
3. Risultati del questionario	» 143
3.1. Esperienza professionale, ruoli, orari e contratto di lavoro	» 146
3.2. Uso del tempo di genere	» 149
3.3. Congedi parentali e dispositivi di conciliazione	» 151
3.4. Conciliare vita e lavoro	» 153
3.5. Percorsi di carriera di genere	» 158
4. Risultati dei focus group	» 160
4.1. Innovazioni per valorizzare le differenze di genere nell'evoluzione della carriera	» 161
4.2. Il contributo dell'organizzazione del lavoro alla valorizzazione di genere	» 163
4.3. Il “valore aggiunto” delle donne	» 164
4.4. Leadership di genere e competenze professionali	» 165
4.5. Discriminazioni di genere	» 165
4.6. Nuovi dispositivi per favorire la conciliazione fra vita e lavoro	» 166
5. Alcune considerazioni di sintesi	» 167
6. Conclusioni. Donne e lavoro nelle BCC: il cambiamento possibile	» 171
6.1. Le parole-chiave	» 172
6.2. Gli oggetti di attenzione	» 174
6.3. Le indicazioni emergenti dalla ricerca: una prima proposta di classificazione	» 175
6.4. Tra cambiamento auspicabile e cambiamento e possibili: lo stretto sentiero della sostenibilità	» 177
6.5. Cultura organizzativa e ruolo del tempo	» 179
Bibliografia	» 180

Gli autori

Il volume presenta i risultati di due progetti di ricerca-formazione, promossi dalla Federazione Regionale delle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia-Romagna e realizzati da Studio Méta & associati. Il primo progetto (*Le Banche di Credito Cooperativo: "un paese per giovani"?*) è stato realizzato da un gruppo di lavoro composto da: P.G. Bresciani (direzione e coordinamento), V. Sarchielli (formazione d'aula), L. Bencivenni (coordinamento operativo ed elaborazione dati). Il secondo progetto (*Le Banche di Credito Cooperativo: "un paese per donne"?*) è stato realizzato da un gruppo di lavoro composto da: P.G. Bresciani (direzione e coordinamento), F. Vitali (coordinamento, elaborazione dati e formazione d'aula), L. Bencivenni (coordinamento operativo). I risultati dei due progetti sono presentati in due sezioni distinte, precedute da un'introduzione sui temi del management e della consulenza nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni. L'introduzione costituisce la parziale rielaborazione della relazione svolta dall'autore al seminario *Scenari per il dopo-crisi. Formazione, lavoro e organizzazione nelle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia-Romagna*. Le diverse parti del volume sono da attribuire come segue.

Daniele Quadrelli

Presentazione

Pier Giovanni Bresciani

Introduzione. Oltre la crisi. Ripensare management, sviluppo delle persone e formazione nelle organizzazioni

Prima sezione

1. Motivazioni e finalità della ricerca-formazione
3. Risultati
4. Conclusioni. Giovani e inserimento al lavoro: per un "buon uso" dei risultati della ricerca

Seconda sezione

6. Conclusioni. Donne e lavoro nelle BCC: il cambiamento possibile

Vincenzo Sarchielli

Prima sezione

- 3.4. Considerazioni emerse dalle esercitazioni di gruppo

Francesca Vitali

Seconda sezione

1. Il quadro di sfondo
2. Motivazioni e finalità della ricerca-formazione
3. Risultati del questionario
4. Risultati dei focus group
5. Alcune considerazioni di sintesi

Lucia Bencivenni

Prima sezione

2. La struttura dei laboratori
3. Risultati

Seconda sezione

3. Risultati del questionario

PRESENTAZIONE

Il tempo che viviamo ha un che di tenebroso, una spiacevole sensazione di ulteriore esiziale decadimento in questa stagione economicamente e socialmente così difficile, in una prospettiva breve, in cui anche radici profonde e storie lunghe rischiano di essere inaridite da una mancanza di speranza.

Assistiamo ad un avvitalimento nel pessimismo che si estende, partendo dall'oggettivo degrado dei territori, delle loro economie e che sembrerebbe postulare il fallimento del localismo.

Pur tuttavia è in questa situazione nella quale l'oggettiva considerazione del presente, delle sue difficoltà, con un'enorme quantità di sofferenze, sia intese come sofferenze delle imprese, soprattutto di quelle minori, dell'artigianato, del commercio e dell'edilizia, e con esse le sofferenze (non certo e non solo quelle bancarie) degli uomini e delle donne, alle prese con il rischio di fallimento delle loro aziende e con esse la perdita del carico di speranze e di vitalità che le sorreggeva, che occorre ripensarsi e riprogettarsi.

È in questa stagione che necessita rifarsi agli elementi fondativi del cooperativismo, alla ricchezza spirituale e morale dell'epoca dello stato nascente della cooperazione, in questo caso della cooperazione di credito.

Uno sforzo in tale senso è fondamentale che sia intrapreso superando la retorica che spesso permea il nostro essere, alla luce dei successi, in verità notevoli, ottenuti nel passato, ma che oggi rischiano di pesare sulla capacità di reazione e sull'efficacia delle nostre azioni, in risposta al perdurare della crisi economica italiana.

Da qui la necessità di ripartire dai principi, di reciprocità e mutualità, e dall'altra di fondarsi, contemporaneamente, nel forte pragmatismo della quotidianità, guardando in faccia con realismo ciò che è prioritario fare, senza dimenticare un orizzonte capace di raccontarsi un futuro.

L'idea centrale che ha guidato l'attività della Federazione di ricerca e di formazione è quella che, non si può dare un futuro del credito cooperativo, senza immaginare un forte ruolo dei giovani e delle donne.

Anche qui vi è la necessità di andare oltre la retorica, al di là dell'affermazione di un'esigenza che pare scontata in sé, ma che trova, come sappiamo, mille difficoltà.

Si tratta di un percorso di analisi affatto scontata, che mette in evidenza intanto una metodologia che ripensa in generale «lo sviluppo delle persone e la formazione nelle banche di credito cooperativo». Un metodo che è garanzia normativa, che può definire una regola, come certezza di un percorso predefinito, che assume su di sé elementi autocorrettivi e che soprattutto si pone il problema, come dice apertamente Pier Giovanni Bresciani, di un 'buon uso dei risultati delle ricerche.

Il lavoro svolto non è di facciata, ma potrebbe inaridirsi rapidamente se non avrà un seguito operativo. È su questo impegno che si misurerà la capacità delle BCC dell'Emilia Romagna di determinare un buon utilizzo dei risultati.

Nel corso del 2013 si è dato vita a una ricerca dal titolo evocativo e provocatorio sulla scorta di un film recente molto noto ed altrettanto provocatorio: se le Banche di Credito Cooperativo siano, o meno, “un paese per giovani”.

Ciò che è emerso come caratterizzante dentro il sistema del credito cooperativo emiliano romagnolo, costituisce una conferma di alcune peculiarità del credito cooperativo, che potremmo sintetizzare in: elevata percentuale di giovani neolaureati inseriti generalmente a tempo indeterminato, che passano attraverso una molteplicità di metodi e strumenti di selezione.

Una selezione che assume come valore differenziale, al di là dei requisiti di tipo formale, caratteristiche personali e modalità di comportamento, come: motivazione, impegno sul lavoro, flessibilità, assunzione di responsabilità, con una particolare accentuazione dell'importanza attribuita agli aspetti culturali e cioè alla conoscenza e alla condivisione, da parte dei candidati, dei valori propri del credito cooperativo (prossimità alla banca, alla comunità locale ecc.).

L'altro elemento che è emerso con nitidezza, lo potremmo rubricare, come ha fatto il rapporto finale di ricerca, tra le sorprese, in primis quella della differenziazione dei metodi di selezione che fanno allo stesso tempo le BCC dell'Emilia Romagna un mondo coeso e differenziato.

Il senso di appartenenza ne esce confermato dalle esperienze lavorative, sia in relazione alla sensibile differenza di trattamento, di attenzione e cura riservata ai clienti, al territorio e ai dipendenti stessi, che diventa disponibilità

dei dipendenti nei confronti dei clienti e la dimensione collaborativa e supportiva che caratterizza il rapporto dei colleghi con la propria banca in termini di risorse utili per affrontare con efficacia i problemi dell'inserimento.

La forte e diffusa consapevolezza dell'importanza, se non crucialità, della formazione come risorsa in termini di inserimento in azienda ma anche di sviluppo professionale e di carriera.

Da tutto ciò emergono, come già detto, alcune indicazioni operative che pur collocandoci in questo tempo triste di crisi e di scarsità di risorse, sollecita una maggiore rigidità delle BCC e delle loro Federazioni sulla costruzione di profili di competenza, sul rapporto tra retribuzione e sviluppo di carriera, sulla rifondazione di un nuovo contratto psicologico tra persone e BCC.

Non casualmente nel corso di fine 2013 e inizio 2014, è terminata anche una ulteriore ricerca (*Banche di Credito Cooperativo: un paese per donne?*) che ha affrontato per la prima volta uno studio – analisi della rappresentanza femminile e dei percorsi professionali delle donne che lavorano nelle BCC dell'Emilia Romagna.

Anche in questa ricerca, sia il campione delle donne e degli uomini dipendenti delle BCC dell'Emilia Romagna, sia il livello informativo generale a tutto il personale delle BCC, sia i laboratori, hanno consentito di assicurare la preparazione di strumenti quantitativi qualitativi di particolare importanza.

Il questionario finale ha consentito di esaminare le esperienze professionali, i ruoli, gli orari e i contratti lavorativi, l'uso del tempo di genere, le normative relative ai congedi parentali, ai dispositivi di conciliazione tra vita e lavoro, i percorsi di carriera di genere nelle BCC.

Il rapporto finale di questo lavoro in realtà costituisce il tentativo di promuovere la partecipazione femminile al proprio interno, che come detto nelle conclusioni parte dalla «convizione che la continua valorizzazione del contributo delle donne e degli uomini sia parte integrale dei valori e della responsabilità sociale che tale istituto intende esprimere».

La crisi economica e i suoi effetti devastanti sul sistema delle imprese condiziona pesantemente il presente e può delimitare le prospettive del futuro; non si può reagire in termini meramente e apparentemente funzionali, non si può prescindere dall'osservazione della realtà e dall'adeguamento di tutte le strutture, che comporta, di per sé, un fiero sforzo di contenimento dei costi, di rigorosa selezione degli investimenti, di analisi strutturate di dati quantitativi e qualitativi, sia a livello aziendale che di sistema.

Il rifarsi alle prime radici della cooperazione di credito, è un rifarsi a un tempo difficile, in cui predominavano la scarsità di capitali e l'assenza di strutture adeguate, a fronte di una dimensione sociale in cui vigeva un'eco-

nomia spesso ricattatoria nei confronti dei ceti meno abbienti, in particolare i contadini, i mezzadri, i coltivatori diretti, e poi gli artigiani, tutti vessati da condizioni di erogazione del credito, a volte terribili. Allora uomini illuminati, pieni di speranza, crearono il credito cooperativo. Oggi tutto è più complesso, e lo stesso credito cooperativo sembrerebbe vivere un tramonto che preferirei rubricare piuttosto nell'eclisse temporanea di un'esperienza estremamente ricca per prossimità ai territori, al localismo.

La durata dell'eclisse non è totalmente nelle nostre mani, ma in buona parte lo può essere, dipende dalle risposte del management e dalle virtù del cambiamento e dell'adattamento. Quando tornerà il sole potremmo assistere ad una storia fortemente ridimensionata o addirittura peggio, oppure potremmo avere perso quote di mercato ma avere allo stesso tempo lavorato sulle nostre strutture, sul nostro stesso modello, per ripartire con vigore nella costruzione del futuro.

Molti fattori dovranno e potranno contribuire all'uscita da questo straordinario momento di difficoltà, dalla razionalizzazione interna delle strutture, dall'aumento della coesione delle stesse, al ruolo delle nuove tecnologie digitali, dall'innovazione tecnologica e relazionale, al ripensamento dei processi strategici di pianificazione e programmazione sul fronte del rischio di credito e non solo, all'evoluzione del web e del social banking, delle reti interne ed esterne per la distribuzione di prodotti bancari.

Si tratta di una sfida straordinaria per il credito cooperativo e per le economie locali in cui esso opera, non è dato comprendere oggi fin in fondo quale credito cooperativo ne uscirà domani, quello che è certo però è che il futuro vi sarà se la sfida identitaria del settore si coniugherà con una rinnovata capacità di proposizione e rappresentanza, in cui il ruolo delle risorse più giovani e delle donne e della loro formazione continua, sia in grado di costruire nuove e più adeguate competenze, maggiore flessibilità e rigore operativo, una strada e un obiettivo da percorrere e perseguire con coerenza e lucidità prospettica.

INTRODUZIONE.

OLTRE LA CRISI. RIPENSARE MANAGEMENT, SVILUPPO DELLE PERSONE E FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Vorrei avviare questa riflessione partendo dalla mia esperienza personale, integrando il contributo teorico-scientifico con una “testimonianza”. Questo perché non sono soltanto uno studioso o un docente “accademico” su questi temi, ma perché da psicologo del lavoro opero come consulente nell’area della organizzazione e delle “risorse umane”: quindi quando affermo la necessità indilazionabile di ripensare radicalmente il management e la consulenza, sto parlando anche di me e della mia esperienza concreta, con le aziende private e la pubblica amministrazione. Nelle aule della formazione oggi le persone che incontro chiedono sempre più spesso “testimonianze” piuttosto che docenze: chiedono di confrontarsi con qualcuno che abbia “attraversato” personalmente delle esperienze, che parli delle cose che ha realizzato piuttosto che solo delle cose che “conosce”. Giusto o sbagliato che sia, le persone ritengono che molta “conoscenza” oggi la si possa recuperare sul web; e che quindi il mitico *knowledge management* si possa “farselo da soli”: per questo si preferisce incontrare persone che possano parlare di ciò che hanno imparato dalla propria esperienza, più che dai propri studi.

Vorrei testimoniare in questo mio contributo della difficoltà che anche io personalmente sperimento quando “maneggio” le tecnologie della gestione e dello sviluppo delle risorse umane: le tecnologie della selezione, le tecnologie della valutazione delle prestazioni e del potenziale, della valutazione delle posizioni, della formazione, del *career counseling*, dell’*outplacement*.

Credo che nel management e nella consulenza occorra ricominciare a parlare il linguaggio della verità (come occorre in economia e in politica), con onestà e con umiltà, limitando le preoccupazioni di “posizionamento”, di mercato e di reputazione, e decidersi a raccontarsi “quello che succede davvero”. A volte questo può avvenire nei “luoghi della formazione”: in

molte organizzazioni mi è capitato di osservare che la formazione non è più solo un luogo in cui si riproducono conoscenze e competenze operative, ma anche (e a volte, soprattutto) un luogo di riappropriazione collettiva del senso di quello che sta succedendo; il luogo in cui insieme (management e collaboratori, management e persone delle organizzazioni) ci si costruisce una ragione di ciò che sta accadendo, e si trova quello spazio per dirsi le cose, che nelle urgenze e nella confusione della quotidianità del lavoro, non si riesce altrimenti a trovare. In questi casi, in maniera un po' impropria, se si vuole (ma opportuna, e direi necessaria) la formazione diviene quel tipo di luogo, e riesce in questo modo a svolgere una funzione più che mai cruciale. Credo che questo paese abbia un grande bisogno di ritrovare questi luoghi di scambio e di costruzione di un senso collettivo: lo ha la politica, lo hanno le istituzioni, lo hanno le aziende.

Oggi, nello scenario della crisi, il management ha la tentazione di confidare sul fatto che le persone si attiveranno perché "costrette" a farlo, e che quindi dal punto di vista dell'azienda non vale la pena di (pre)occuparsi di costruire una nuova relazione con loro. Credo che invece una responsabilità cruciale del manager sia proprio quella di costruire le condizioni perché possa realizzarsi non tanto *knowledge management* (di cui internet è la metafora più suggestiva) quanto piuttosto *knowing mangement*: il che significa occuparsi di come fare in modo perché qualcuno intraprenda e decida di "farsene qualcosa" di tutto questo *knowledge* che ormai c'è a disposizione (nelle imprese, nelle reti e sul web), e decida di usarlo proattivamente, imprenditivamente. Si investono tante risorse per il *knowledge management* che c'è, mentre bisognerebbe dedicare un po' più di tempo e di attenzione al *knowing management* che manca: e cioè per far sì che le persone, dentro e fuori le organizzazioni, si attivino, e siano motivate a ricercare e ad utilizzare le tante conoscenze e tecniche disponibili; e trovino "senso" nel farlo, per sé e per la propria organizzazione. A questo proposito, mi piace richiamare una suggestiva definizione sintetica di *competenza* (che sostanzialmente condivido), secondo la quale «la competenza non è quello che si sa e si sa fare, ma è riuscire a farsene qualcosa di quello che si sa e si sa fare» (aggiungo io: «quando serve e dove serve»).

Dopo questa premessa, vorrei anticipare "per titoli" i temi che saranno oggetto di questo contributo, e che vorrei sviluppare in *cinque passaggi*.

Il titolo che vorrei dare al *primo passaggio* è "*dissonanze*", per significare che ci sono "conti che non tornano" nei discorsi correnti su management e consulenza. Il protagonista di una nota e illuminante vignetta di Altan afferma «mi vengono in mente opinioni che non condivido»: ebbene a volte anche a me vengono in mente opinioni che non condivido, cioè consi-

derazioni che mi sembrano dissonanti rispetto al senso comune corrente, e vorrei proporre alla riflessione alcune di queste “opinioni”.

Il *secondo passaggio* è quello che vorrei definire con il termine sintetico “*complessità*”. In realtà, nel fare management “niente è facile come sembra”. Certo occorre trovare soluzioni alla complessità, ma si potranno trovare quanto più se ne sarà consapevoli e non la si negherà (magari in nome degli slogan, in nome delle battute folgoranti o in nome delle mode consulenziali del momento).

Il *terzo passaggio* allude a quella che è una tipica moda consulenziale del momento, e che mi pare ben sintetizzata nella locuzione “*People first*” (che significa “le persone al primo posto”, ovvero “le persone prima di tutto”). Da molto tempo ormai si fa un gran parlare di “risorse umane”, ma questa locuzione è allo stesso tempo ambigua e rischiosa, e in parte impropria. Il termine *risorsa* deriva dal francese *ressortir*, che deriva dal latino antico *re-ex-sortire* che vuol dire “trarre fuori dai problemi”. In questo senso, dunque, potremmo affermare che, etimologicamente, il termine *risorsa* non allude a qualche tipo di “strumentalità” delle persone (come invece avviene per le risorse finanziarie, le risorse tecnologiche, le risorse informative ecc.: il che sarebbe riduttivo ed anche eticamente discutibile), ma allude, piuttosto, al fatto che le persone possono oggi “trarre fuori dal problema” le aziende, e che quindi la vera speranza sono le persone. Ma se volessimo fare nostra per davvero, e in senso pieno, la affermazione “*People first*”, che implicazioni avrebbe?

Il *quarto passaggio* che vorrei svolgere allude al fatto che in questa faticosa ricerca di un sentiero per affrontare la crisi non si parte dal nulla: abbiamo imparato (tutti) diverse cose nel tempo, facendo management e facendo consulenza (“*lessons learnt*”, come potrei “titolare” sinteticamente questa parte) e dobbiamo recuperarne il senso (un compianto attore italiano aveva intitolato un suo famoso film *Ricomincio da tre*: proprio per significare che non necessariamente dobbiamo sempre ripartire da zero, e che possiamo “portarci dietro”, anche quando sia poco, ciò che buono abbiamo nel tempo consolidato).

C’è poi il *quinto passaggio*, che è quello che vorrei definire “*il cambiamento necessario*”: locuzione che richiama la tematica della crucialità del passaggio “dal *problem solving* al *problem setting*”. Come sappiamo dalle metodologie per il miglioramento della qualità, c’è il cambiamento incrementale (quando si impara a fare un po’ meglio le cose che già si stanno facendo), e c’è il *breakthrough* (la rottura, il cambiamento che crea discontinuità). Ridefinire il *problem setting* è un *breakthrough*, perché significa cambiare il modo in cui ci si è rappresentati fino ad allora il problema,

cambiare il modo in cui lo si è concepito. A volte, infatti, non riusciamo a risolvere il problema che abbiamo di fronte non perché una soluzione non esista, ma perché non ci rendiamo conto che abbiamo accettato, implicitamente e inconsapevolmente, alcune premesse del problema che sono proprio quelle che ci impediscono di trovare una via di uscita.

Vorrei quindi trattare brevemente ciascuno di questi cinque passaggi, a partire dal primo (“*dissonanze*”).

C’è un “conto che non torna” quando, pur mettendo in campo strumenti “appropriati” (secondo l’esperienza, le buone pratiche, la manualistica corrente, la teoria e il pensiero scientifico), eppure nonostante questo constato che i risultati che si ottengono creano insoddisfazione, demotivazione, fino a minare quella fiducia che nelle organizzazioni è un asset fondamentale (non solo tra imprese e mercato, ma dentro alle imprese tra persone e impresa, tra persone e persone). La fiducia non è fede: la fiducia si costruisce nel tempo e, come la cultura, è il risultato possibile di una storia; e in entrambi i casi si tratta di cose che non si cambiano solo con qualche enunciazione, e comunque in un attimo. Se si intende cambiare una cultura, occorre avere la capacità e la forza di costruire un’altra storia: e alla fine di questa nuova storia, se avremo lavorato bene, avremo contribuito a costruire un’altra cultura. Altrimenti, senza storia, si evoca una sorta di “management simbolico”, che è tutt’altra cosa, e non di rado è solo il “colpo di teatro” di una consulenza un poco spregiudicata: come quando ad esempio si lascia intendere (“si vende”) che con un grande evento, o con una grande convention, o con un giornata di formazione sul tema della leadership, è possibile cambiare radicalmente lo stile di gestione dei dirigenti di una organizzazione. Non si dovrebbe permettere a nessuno di “promettere impunemente” queste autentiche sciocchezze, “esche” consulenziali scaltre, rivolte a un management sempre più alla ricerca di formule rapide e risolutive, per rimediare a guasti di storie “sbagliate”. Certo, è anche vero che collocandosi da un diverso punto di vista si potrebbe sostenere che questa è comunque una forma di “manutenzione emotiva”, e che la manutenzione emotiva è importante: e a volte queste cose (l’evento, la convention, la giornata di formazione) si fanno nella consapevolezza che non sono quello che “dicono di essere” ma che nonostante questo contribuiscono intanto a “tenere insieme” i dirigenti e/o i collaboratori, che in questo modo possono percepire che l’azienda “si prende cura di loro”, tiene a loro, è loro “vicina”. Ma occorre fare attenzione, perché allo stesso tempo con scelte di questo tipo si mina la fiducia cui accennavo in precedenza, perché in realtà in questo modo l’azienda trasmette implicitamente un messaggio del tipo «entrambi sappiamo bene che in realtà le cose non stanno come affermiamo sul

piano formale-ufficiale», e il significato “vero” (ciò che davvero “importa”) è altro da quello “dichiarato” negli obiettivi. Ebbene, occorre fare molta attenzione, perché nel rapporto psicologico tra persone e azienda finisce che queste cose rischiano di avere risultati molto negativi, e di minare la fiducia nella formazione, nell’azienda e nelle relazioni interne.

Un’altra cosa che “non torna” è il linguaggio enfatico ed eccessivo della pubblicitaria e della manualistica, come quello che da qualche tempo caratterizza una vera e propria “mitologia dell’entusiasmo” (così come c’è una mitologia dell’eccellenza, e della competizione, nella quale occorre solo “vincere”: e per farlo, “*people first*”, naturalmente...). Abbiamo a che fare da tempo ormai con una retorica manageriale che riempie la pubblicitaria e la manualistica, e che fa invece a pugni con la realtà quotidianamente percepibile dalle persone, ed è dissonante dal linguaggio corrente. E c’è una dissonanza forte anche tra reputazione pubblica dei modelli manageriali e consulenziali da un lato, i risultati e le performance dall’altro. Nella introduzione al volume *Condividere competenze nelle organizzazioni* (in cui vengono descritti i risultati di un intervento di formazione e consulenza che ho realizzato insieme ai colleghi di Studio Méta & associati per le Banche di Credito Cooperativo dell’Emilia-Romagna sul trasferimento di competenze dai lavoratori senior ai giovani neo-inseriti) mi interrogavo provocatoriamente sul fatto che se oggi “siamo dove siamo” (e cioè in una situazione di crisi profonda), delle due l’una: o questi modelli di management e questi modelli di consulenza al management sono la causa del punto in cui siamo, e allora bisogna disfarsene perché ci hanno portato fin qui; oppure, al contrario, non hanno avuto alcuna influenza su questo esito e allora sono assolutamente inessenziali, e ancora, anche in questo caso, bisogna disfarsene proprio perché ininfluenti.

Ma quali sono le ragioni delle cinque “dissonanze” che ho richiamato? Le dissonanze ci sono perché effettivamente le cose sono complesse: e allora vorrei percorrere rapidamente la via di alcune dimensioni di questa “*complessità*”.

Il primo elemento di complessità ha a che fare con *la natura del lavoro manageriale*. Come ho già accennato, abbiamo a che fare da qualche tempo con una vera e propria “retorica del management”. Ricorre una visione epica ed eroica del management, e se analizziamo la letteratura e osserviamo i descrittivi delle competenze dei manager in molte aziende, possiamo constatare che c’è una forte sottovalutazione della complessità del rapporto tra persone e organizzazioni: che è fatto allo stesso tempo di denaro, di potere, di identità, di appartenenza (oggi si parla di cittadinanza organizzativa), di

senso, di relazione, di espressione e di partecipazione. I repertori di competenza invece (gli elenchi delle “competenze attese” che “dovrebbero” caratterizzare un dirigente) rispondono in genere ad una logica “illuministica” di sovra-saturazione. Se osserviamo il profilo del manager (ogni organizzazione ormai si crea un proprio profilo di “manager ideale”) possiamo osservare una sorta effetto “super-uomo” che risulta assolutamente poco credibile e poco realistico. L’aspetto negativo della situazione è che questi elenchi sono soggettivamente depressivi (nel senso che un dirigente “normale” è indotto a pensare che non potrà mai riuscire ad acquisire le competenze attese, presenti in quel descrittivo), e sono allo stesso tempo organizzativamente super-egoici (è come se l’organizzazione si comportasse come un super-ego che invia al dirigente il messaggio “non sei mai adeguato”, non sei mai “appropriato” alle mie richieste). L’organizzazione in questo caso funziona secondo un “codice paterno”: da genitore severo, esigente, sempre insoddisfatto, che non riconosce e non gratifica. Se da un lato questo è vero, è anche vero, allo stesso tempo, che l’aspetto positivo della definizione di questi repertori è che essi aiutano a costruire una rappresentazione condivisa del ruolo tra le persone, e tra queste e l’organizzazione. In questo senso, questi descrittivi, che sono allo stesso tempo da un lato riduttivi e dall’altro “impossibili”, possono ottenere un “effetto benchmark”, a certe condizioni: ad esempio se l’organizzazione li costruisce bottom-up insieme ai dirigenti anziché imporli in una logica top-down, e se ne fa oggetto di una riflessione collettiva e coinvolge i dirigenti in una riflessione seria con loro su questi aspetti, allora questo può diventare, come è stato affermato con un’espressione che a me piace molto, un modo per “costruire socialmente l’oggetto di lavoro”. Ciò significa costruire “una mappa mentale condivisa”: il che rappresenta un valore “di processo” più ancora che “di contenuto”; un valore che non è dato tanto da ciò che si dice quanto dal fatto che si arriva a dirlo in quel modo, con quel processo di costruzione congiunta e quel livello di condivisione. Il problema è che troppo spesso rappresentazioni, approcci, modelli, proposte della consulenza colludono in realtà con il bisogno del management di autodefinirsi in quel modo “gratificante” (in analisi transazionale si utilizzerebbe l’espressione “farsi delle carezze”). Il manager è gratificato dalla rappresentazione di sé che il consulente gli propone: che non di rado è quella di un manager-eroe, di un manager super-uomo. Credo invece che sia tempo di passare da una visione “epico-eroica” (come quella veicolata dai descrittivi in cui il manager rappresenta un ideale irraggiungibile), a una visione che definisco “etico-realistica”. Credo che dobbiamo ritrovare umiltà, modestia, sobrietà. La crisi, paradossalmente, in questo ci potrebbe essere di aiuto: ci siamo per

troppo tempo “drogati” di “parole vuote”, e ora dobbiamo tornare a una “parola piena”, che sia più ancorata alla realtà, ancorata a un’analisi “concreta” del lavoro manageriale della sua natura. Dobbiamo passare dal mito dell’eccellenza al miracolo della normalità, nella consapevolezza che oggi è la normalità ad essere davvero straordinaria. Ma di che natura è il lavoro manageriale? E che competenze richiede? Uno studioso particolarmente importante su questo tema (Henry Mintzberg), già molto tempo fa ha cercato di distinguere le competenze dell’imprenditore dalle competenze del manager, e ha osservato come normalmente l’imprenditore venga considerato come colui che è caratterizzato da propensione al rischio, sopportazione dell’incertezza, della turbolenza, del caos; colui che opera una “navigazione a vista”, che segue contemporaneamente più linee di intervento, che deve esprimere capacità di sintesi. Mentre per converso il manager sarebbe invece il soggetto tipicamente dedito alla pianificazione, alla programmazione, al controllo, e quindi attento alla sequenza, all’ordine, bisognoso di certezza, propenso alla analisi piuttosto che alla sintesi... Ebbene, l’analisi empirica del lavoro manageriale svolta da Mintzberg sembrerebbe autorizzare la visione secondo la quale è forse vero il contrario, o comunque è vero “anche” il contrario: ciò che viene nell’immaginario corrente attribuito alle prerogative dell’imprenditore caratterizza invece in modo molto specifico proprio il lavoro manageriale. Ciò significa che effettivamente c’è un elemento di reale complessità nel cercare di capire quali sono le competenze manageriali.

Il secondo elemento di complessità che vorrei richiamare, consiste nel fatto che le organizzazioni sono il regno delle “antinomie”. Le organizzazioni devono fare i conti (e quindi il management deve fare i conti, continuamente) con esigenze di tipo diverso, che sono opposte tra di loro e che nello stesso tempo è però chiamato a rendere compatibili: e il successo, il risultato del management saranno rappresentati dal punto di equilibrio che sarà riuscito a identificare e a praticare tra da queste due diverse istanze. Ad esempio ciò accade quando le aziende hanno bisogno di appartenenza, lealtà e fedeltà ma allo stesso tempo hanno bisogno anche di flessibilità e di temporaneità. Oppure quando hanno (sempre più) bisogno di creatività e innovazione, ma anche, ancora, di conformismo e di prevedibilità dei comportamenti delle persone: ed è difficile “tenere insieme” le due cose. In effetti, quale messaggio sta trasmettendo il management: sta chiedendo innovazione o conformismo? Cooperazione o competizione? Controllo oppure autonomia e discrezionalità? Polivalenza o specializzazione? In realtà il management chiede entrambe, perché di entrambe c’è bisogno. Chiede personalizzazione e differenziazione, ma ha bisogno anche di equità distributiva. Chiede rapidità, ma ha bisogno anche di curare le persone, le relazioni e