

PREFAZIONE

Ho conosciuto Paolo Bruttini alcuni anni fa, in occasione di un progetto formativo in cui fummo entrambi coinvolti dal committente. Ne nacque un'intesa immediata, che continua ancor oggi, fondata su un sentire comune, acquisito per vie diverse. Bruttini laureato in Economia e Commercio, specializzato in psicanalisi, consulente direzionale sui temi dell'organizzazione e del management; il sottoscritto laureato in Ingegneria Chimica, esperienze professionali in diversi gruppi industriali, dottore di ricerca in scienza dell'innovazione industriale e professore di ingegneria economico-gestionale. Sentieri professionali differenti che si sono incontrati sul campo grazie ad approcci innovativi comuni sui temi classici dell'organizzazione, della *leadership*, dell'innovazione, del cambiamento. La Città dei capi propone nel sottotitolo la tesi fondamentale del libro: dal capitale umano a quello sociale. Un capitale sociale inteso come capitale relazionale (capitolo 1), fondato sulle reti sociali organizzative (capitolo 2), sul benessere e sulla fiducia (capitolo 3), sull'apprendimento sociale innervato nelle connessioni (capitolo 4). La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto. E la costruzione della conoscenza e la sua trasformazione in valore ha come determinanti chiave le relazioni che rappresentano un *asset* fondamentale nei processi di cambiamento (capitolo 5). Una riflessione intrigante proposta è quella inerente al codice affettivo di fratelli e sorelle (capitolo 6). Mi prendo il merito di aver sollecitato Paolo nello scrivere questa riflessione che viene alla luce con questo libro, quando a suo tempo ci confrontavamo sull'importanza del codice paterno e materno nell'interpretazione dei comportamenti organizzativi.

I professionisti che si occupano della terapia della famiglia hanno da tempo identificato nell'equilibrio tra i codici affettivi paterno e materno il segreto della crescita positiva dei bambini. Il codice materno implica di amare il bambino indipendentemente dai risultati raggiunti. Solo in questo modo il bambino matura la convinzione di essere amato per quello che è e questo lo consolida nel suo essere una persona che è consapevole e sa accettare i propri limiti. Il codice paterno implica invece di premiare il bambino in funzione dei risultati raggiunti. Questo incentiva il bambino a continuare

nelle azioni intraprese che gli consentono di misurarsi efficacemente con la realtà.

Il codice materno fa leva sulla capacità affettiva e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione dell'amare, arriva all'effetto della invarianza ai risultati, raggiunge uno stato di convinzione del bambino e consegue l'obiettivo che è quello di consolidarne la personalità. Il codice paterno fa leva invece sulla capacità valutativa e si sviluppa in un circolo virtuoso che parte dall'azione del premiare, arriva all'effetto dell'attenzione ai risultati, raggiunge uno stato di continuazione nell'azione e consegue l'obiettivo che è quello di stimolare il bambino a confrontarsi con successo con il modo esterno.

L'equilibrio dinamico da ottenere è tra invarianza ai risultati (codice materno) e attenzione ai risultati (codice paterno). Il codice materno ha un orientamento focalizzato sulla protezione, mentre il codice paterno ha un orientamento focalizzato sull'incentivazione al confronto con l'esterno. Se uno dei due codici prevale sull'altro si ottiene una deriva negativa nella maturazione del bambino. Se a prevalere è il codice materno si sfocia nell'iper-protezione e il bambino non imparerà mai a cimentarsi con il mondo. Se a prevalere è il codice paterno si rischia che il bambino non si senta accettato nei suoi limiti e non sviluppi la necessaria autostima. Codice materno e paterno sono spesso interpretati a ruoli inversi nelle coppie. L'importante è una loro equilibrata compresenza nell'ambiente familiare.

L'esistenza di un equilibrio dinamico tra codice materno e codice paterno è altrettanto essenziale all'interno delle organizzazioni. Nelle imprese si tende invece a privilegiare il codice paterno. Si premia in funzione dei risultati raggiunti. La gran parte delle imprese cioè sono organizzazioni macho. Ma questo è un errore. Le organizzazioni più longeve sono quelle in cui prevale un codice materno. Ad esempio nel libro *Leader per vocazione* del 2005, Chris Lowney, un ex gesuita che ha guidato per anni un importante gruppo bancario americano, rivela i principi di management che hanno guidato la Compagnia di Gesù per oltre 450 anni. Lowney cita direttamente Sant'Ignazio di Loyola: *«Per lo più dobbiamo derivare la nostra gratificazione non da risultati immediatamente manifesti, ma dalla profonda convinzione nel valore delle nostre azioni, decisioni e scelte»* (pg. 91). I risultati sul breve non contano, l'importante è crederci e impegnarsi. I risultati non tarderanno ad arrivare.

I bravi allenatori di calcio, quando la squadra perde, difendono i propri giocatori, si assumono la responsabilità della sconfitta e tessonono le lodi della squadra avversaria (attivano il codice materno). Quando invece la squadra vince sottolineano che i giocatori sono i veri artefici della vittoria, che comunque si poteva chiudere il risultato prima regalando ai tifosi un risultato più rotondo, che infine il gioco può essere migliorato data la potenzialità della squadra (attivano il codice paterno).

I bravi *leader* difendono i propri davanti ai superiori, quando i risultati non arrivano (attivano il codice materno), salvo poi riprendere i propri a quattr'occhi spiegando loro che non si può continuare così, che hanno sbagliato e che la prossima volta devono migliorare (attivano il codice paterno). Ogni organizzazione è una grande famiglia e c'è bisogno di un buon padre e di una buona madre.

Bruttini va oltre i tradizionali codici paterno e materno (verticali) e introduce il codice fratelli e sorelle (orizzontale). A partire dagli studi sui codici affettivi (paterno, materno, fraterno ecc.) proposti da Fornari (1981, 1985) e utilizzando le riflessioni di Laplanche (1972) sulle dinamiche famigliari a triangolo, ai cui vertici si pongono individuo, genitori e fratelli/sorelle, l'autore si interroga sulle culture organizzative fondate sulla teoria dei codici affettivi. Discute preliminarmente le tesi di Trentini e Bellotto (1991) che propongono di incrociare i due codici paterni e materni con le due modalità di lavoro individuale e di gruppo, identificando quattro classi di culture organizzative. Bruttini introduce una terza variabile (il codice fraterno) e perviene ad un originale modello tridimensionale.

Come dice l'autore: *«Anche un genitore deve fare il passaggio dalla protezione e guida del figlio a quella della coevoluzione. Deve riuscire a cambiare il codice e a trattare il figlio come un giovane adulto in esplorazione delle strade della vita. Deve riuscire a imparare delle cose da lui e non giudicarlo... Tornando all'azienda, capi e collaboratori devono imparare a relazionarsi facendo convivere due codici: quello verticale, classico in cui prevale il comando/controllo; quello orizzontale, nuovo in cui i capi momentaneamente si mettono al servizio e accettano le leadership emergenti»*. Il codice fratelli e sorelle tira la volata all'ultimo tema trattato nel testo, quello della *open leadership*, sviluppato tramite 48 tesi e vari esempi di *leadership* aperta (capitolo 7). Qui il paradigma di riferimento è quello della auto-organizzazione e della *self-leadership*.

Il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei *self-leader*. Costruisce un contesto di valori condivisi, delinea una visione attorno a cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche auto-motivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione.

Il *leader* non è più quello che conduce a destinazione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di *self-leadership*. Il *leader* diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa *leader* di se stesso. Il controllo non è più centrale del capo, ma è operato in periferia dagli addetti stessi. Si realizza per il *leader* il passaggio dal «controllo» al «presidio». L'organizzazione non è più ad una mente, ma a molte menti: tutte quelle dei collaboratori. L'efficacia della *leadership* è dovuta non solo al responsabile, ma a tutto il gruppo.

Lo stile di leadership descritto - quello della costruzione - è tipico delle organizzazioni chiamate ad operare in situazioni di grande complessità, a cui si risponde non con modelli gerarchici ma con modelli auto-organizzati. Auto-organizzazione non significa anarchia: i sistemi auto-organizzati sono ordinati e organizzati; non significa *laissez-faire*: le componenti non sono completamente libere, ma sono soggette a vincoli; non significa perdita di controllo: l'assenza di direzione centralizzata non significa assenza di controllo; non significa semplice auto-gestione: auto-gestione non è un sinonimo: l'auto-organizzazione è una logica diversa di organizzazione.

In una logica di auto-organizzazione le funzioni del leader si accrescono, non diminuiscono. Infatti l'auto-organizzazione, ci insegna la fisica, può verificarsi spontaneamente, ma sempre in presenza di condizioni di immissione di energia dall'esterno. Compito del management è dunque fornire l'energia necessaria affinché le organizzazioni, intese come sistemi complessi adattativi, si auto-organizzino.

Per l'autore trasferire energia ai componenti del gruppo significa trasferire significato, passione, desiderio e fiducia: *«Ci aspettiamo dai capi che mostrino ai collaboratori che dare senso all'esistenza organizzativa è possibile. Devono mostrare nel proprio comportamento quotidiano, la passione, il desiderio, la fiducia di farcela. Devono credere in ciò che fanno e mostrare la loro passione. Il governo deve avvenire oggi presidiando in maniera più larga alcuni principi guida, ma lasciare che le*

persone esprimano compiutamente se stesse attraverso il lavoro». Sul piano organizzativo si passa da modelli gerarchici a modelli non gerarchici, dall'organizzazione all'auto-organizzazione. Il ruolo del leader cambia: da conduzione (leggasi pianificazione e controllo) di persone verso la meta, a costruzione di un contesto (anche di significati) luogo elettivo dell'apprendimento per innovare. Siamo abituati ad una *leadership* che controlla. Ma questo riduce il leader ad un mero controllore. E come ci ricorda Mario Andretti, pilota storico della Ferrari: «Se tutto è sotto controllo, stai andando troppo piano».

La resistenza nel passare da modelli gerarchici a modelli non gerarchici è basata sul timore che il potere passi dall'alto al basso, dal centro alla periferia. Ma il potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. La concettualizzazione del potere come entità a somma non-zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'*empowerment* e il management dei sistemi a molte menti. *L'empowerment* non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere.

Esercitare una *leadership* significa esercitare un'influenza, avere una precisa visione, essere perseveranti, infondere energie necessarie negli altri, essere aperti alle innovazioni e offrire i propri insegnamenti. La vera motivazione è l'auto-motivazione: che una persona lavori in una grande azienda o in perfetta solitudine, nessuna missione offrirà la giusta motivazione finché non sarà personale. La missione di un'azienda infiammerà soltanto quelli che l'hanno elaborata, proprio perché il processo stesso di elaborarla l'ha resa personalmente importante per quanti vi sono stati personalmente coinvolti. I leader aperti, pertanto, operano per far sì che tale missione diventi personale anche per i loro addetti, che è poi la chiave per creare l'auto-motivazione. Il leader passa dal classico esercizio della «pianificazione e controllo» a quello innovativo della «creazione del contesto». Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Quando la complessità aumenta non si può affrontarla centralmente, bisogna decentrare, puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia: una periferia abitata da *self-leader* «fratelli e sorelle», capaci anche di disobbedire ai loro genitori. Non a caso l'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine!

Alberto F. De Toni¹, 24 Febbraio 2014