

La giusta distanza

di Marco Ghetti

Ho conosciuto anni fa un manager molto simpatico, estroverso, fantasioso. Sapeva creare nel suo team un clima divertente, dove le persone stavano bene e lavoravano volentieri. Si trattava del team, assai giovane, preposto ad un settore marketing di una azienda di beni di largo consumo. Passare una giornata con loro significava ascoltare cose interessanti e farsi anche delle gran risate.

Tuttavia, conoscendo più da vicino questo gruppo e il suo leader ho cominciato ad accorgermi che qualcosa non andava.

Quando c'era da scherzare o parlare di cose futili, tutti erano vivaci e partecipi; ma quando il capo poneva problemi seri e difficili da affrontare, stavano tutti zitti, al punto che era sempre il capo stesso a parlare e rispondere sulle questioni complesse. Era come se le persone del team fossero a disagio nel parlare di cose serie.

A poco a poco, conducendo un coaching di gruppo, ho capito che quel capo aveva sbagliato nel trovare la giusta distanza tra sé e il suo team.

Di fatto si era messo completamente al loro livello, poiché amava l'allegria e il cameratismo, era diventato l'amicone di tutto il gruppo, e oltre ad essere loquace e scherzoso si confidava anche sui dissapori con il suo direttore gerarchico e sui suoi mal di pancia verso l'azienda. In più, essendo molto estroverso, raccontava vita, morte e miracoli della sua vita personale.

Qual è la conseguenza di questo azzeramento della distanza psicologica tra leader e team?

Essenzialmente le conseguenze sono due: un clima "esteriore" allegro e piacevole, ma anche un clima "interiore" insicuro e confuso.

Le persone non trovavano più nel capo la sponda solida del principio di realtà, delle cose non negoziabili, stabilite da lui stesso o in contesti più ampi dell'organizzazione.

Anzi, con frequenti ammiccamenti e inviti alla complicità, il loro capo li coinvolgeva ad un gioco di screditamento dell'azienda che finiva per renderli disorientati e smarriti.

Il principio di realtà è meno popolare e piacevole della complicità. Crea una distanza tra il capo, ne ricorda i vincoli oggettivi, e i collaboratori che giustamente li mettono in discussione. Ma questa distanza è sana, definisce un campo di chiarezza. Altrimenti le persone si domandano: se anche il capo è uno di noi, che scherza e mugugna contro l'azienda, chi è il mio "vero" capo? Qual è il mio riferimento in questa organizzazione?

Questo era un esempio di distanza troppo ridotta. Esiste naturalmente anche il suo opposto, di una distanza psicologica eccessiva. Come quando chi presidia l'autorità e il principio di realtà diviene sordo alla condivisione e ad ogni forma di dialogo, allora il clima si capovolge: molta chiarezza, ma poca motivazione e creatività.

Per il capo, questo studio della distanza corretta, in una sorta di bilico tra complicità e autorità, è una sfida professionale importante. Che, in più, varia nel tempo, con il progredire del ruolo e della responsabilità.

Ma vale la pena accettare questa sfida. Chiedendosi ogni tanto: sono alla giusta distanza, in questo momento, dai miei collaboratori?

