

Leadership operativa: interrogativi, sfide, successi e difficoltà dei quadri intermedi secondo la Concezione Operativa dei Gruppi

Autori: Federico Suárez, Antonio Tarí, José Camilo Vázquez Caubet. Comunicazione per la V Assemblea Internazionale del Gruppo Operativo; Rimini, 2026.

1.

La leadership nelle organizzazioni è una questione tutt'altro che risolta. La realtà lavorativa richiede sempre più capacità di coordinamento dei team. Non a caso il mercato globale della formazione alla leadership muove tra gli 80.000 e i 150.000 milioni di dollari all'anno (5-6% del PIL spagnolo). Ciononostante, persistono perdite economiche e umane dovute a stili di leadership inadeguati. L'impatto di una leadership inadeguata è profondo e non riguarda solo la motivazione e la produttività, ma si ripercuote anche sulla salute mentale dei lavoratori.

In questo contesto, la psicologia sociale, nella sua concezione operativa dei gruppi, offre un approccio incentrato sul compito come vettore organizzativo del comportamento di gruppo. Questo quadro teorico, poco presente nelle pubblicazioni sulla leadership, può rivelarsi particolarmente utile per migliorare l'efficacia dei team di lavoro, preservarne la salute e mitigare la sofferenza dei quadri intermedi.

In questa comunicazione intendiamo illustrare alcune delle sfide specifiche del ruolo di dirigente di livello intermedio o di capo, nonché proporre uno schema di riferimento che consenta un migliore adattamento ai compiti che gli sono propri.

2.

Il dirigente intermedio funge da cerniera tra due livelli: il gruppo di lavoro e la direzione (vertici aziendali). È proprio questa posizione intermedia a determinare le sue problematiche e a condizionare le sue prestazioni.

La sua funzione principale è quella di coordinare il team affinché si dedichi in modo efficace al proprio compito, consentendo il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione. È, quindi, un elemento chiave per l'articolazione di due ambiti della realtà organizzativa.

Tale articolazione comporta un duplice compito.

Da un lato, mira a concretizzare il mandato istituzionale: garantire il rispetto degli obiettivi, delle norme e delle linee guida della direzione.

D'altro canto, la cura del lavoro del team: ovvero, preservarne lo spazio (quadri di riferimento, metodi, criteri tecnici) e prestare attenzione alle dinamiche di gruppo.

Il dirigente intermedio, proprio come qualsiasi lavoratore, deve affrontare tre fronti di resistenza di fronte al proprio compito (Dejours, 2009): l'imprevisto del lavoro: difficoltà non previste che emergono nella realtà lavorativa. La personalità di chi lavora, che comporta la tenacia, l'avversione o l'affinità verso il cambiamento, il grado di identificazione con il compito... Infine, entrano in gioco i rapporti di dominio: gerarchie formali e informali ineludibili nell'ambiente lavorativo, così come l'intreccio istituzionale di questioni di genere, minoranze, ecc.

Il capo deve essere consapevole di questi aspetti (imprevisti, personalità, potere) per comprendere l'atteggiamento di ciascun membro del team sotto la sua responsabilità e anche per riflettere su come si configura in ogni momento il proprio rapporto con il compito.

3.

Le motivazioni che spingono a ricoprire il ruolo di dirigente intermedio meritano alcune brevi osservazioni, che

saranno approfonditi nella versione scritta di questo lavoro.

Nell'ambito lavorativo che conosciamo meglio, quello socio-sanitario, dove l'identificazione con il compito di assistenza è elevata, trovare candidati per il ruolo di dirigente intermedio può risultare complesso.

Tra le motivazioni di chi accetta di diventare dirigente figurano spesso: il desiderio di una certa crescita professionale all'interno delle istituzioni pubbliche, dove esistono poche opportunità di sviluppo nel ruolo di operatore assistenziale. La gestione è percepita come un progresso. Altrettanto frequente è la ricerca di una protezione dalla sofferenza insita nel lavoro di assistenza quotidiano o dalle sue conseguenze, quali i turni di notte e i servizi di guardia. Il tempo dedicato alla gestione permette di ridurre quello dedicato alle mansioni che comportano un maggiore sovraccarico. In altre occasioni emerge un mandato familiare assunto, quello di farsi carico delle situazioni quando gli altri non lo fanno. Vi è anche la ricerca del ruolo di dirigente come riconoscimento simbolico, in cui la posizione assume un significato emblematico e, infine, le persone che bramano il potere, sia per avere la capacità di influenzare la vita degli altri, sia per ridurre l'influenza degli altri sulla propria, o entrambe le cose contemporaneamente.

Le diverse motivazioni, cosce e inconscie, renderanno più probabile l'affermarsi di determinati stili di leadership. Kernberg (1998), ad esempio, elenca alcuni profili facilmente riconoscibili nelle organizzazioni: colui che non riesce a dire di no; colui che ha bisogno di essere ammirato; colui che cerca il controllo totale. Quello assente o emotivamente instabile. In quest'epoca di diffusione della letteratura sulle persone tossiche, sui leader tossici o sugli psicopatici funzionali, ci sembra fondamentale sottolineare che questi diversi stili non rappresentano diagnosi né categorie psicopatologiche. Lo stile di leadership, secondo la concezione operativa dei gruppi, deve essere inteso come un fenomeno emergente dall'interazione tra la dimensione verticale del capo (biografia, personalità) e la dimensione orizzontale dell'organizzazione (il legame del capo con il team, con la direzione e le proiezioni che si producono in entrambe le direzioni).

4.

Qualunque siano i motivi che portano a ricoprire il ruolo di capo, è la posizione intermedia a caratterizzarlo. Ma prima di approfondire questo aspetto specifico, riteniamo importante definire quali siano le esigenze a cui dovrà rispondere nello svolgimento del proprio ruolo.

Il dirigente intermedio, prima di tutto, è un intreccio di relazioni (un nodo, se consideriamo il flusso di informazioni) che dovrà occuparsi fondamentalmente di comunicare. La comunicazione può essere verticale, orizzontale o interna al gruppo di lavoro.

La comunicazione verticale collega le intenzioni e le azioni della direzione con i gruppi di lavoro affidati al dirigente. Nella sua versione discendente, trasmetterà ordini e direttive dalla direzione al gruppo. Quando è ascendente, comporterà l'inoltro di rapporti, richieste e segnalazioni del gruppo alla direzione. Ma non è mai così semplice. Il dirigente intermedio non è un semplice anello di trasmissione, ma deve elaborare le informazioni per adattarle al destinatario. Questa necessità di filtrare ed elaborare le informazioni è dettata dalla necessità di preservare il compito da tutti i fattori contingenti che possono presentarsi.

La comunicazione orizzontale consente l'integrazione del gruppo di lavoro nell'ambito istituzionale. Il responsabile mette in relazione il gruppo con altri gruppi. Favorisce quindi il lavoro in rete all'interno della propria istituzione o con altre istituzioni. Questo lavoro, inoltre, aiuta a riconoscere i limiti del proprio gruppo, valorizzando le qualità complementari di altre strutture e favorendo la creazione di culture o comunità lavorative.

La comunicazione interna, altrettanto importante, è quella che cerca di incanalare i flussi incessanti di informazioni all'interno del gruppo. Agire come leader dialogante implica avere la disponibilità e la capacità di stabilire percorsi itineranti, conversazioni ricorrenti che consentano di collegare i diversi settori del team. In questo modo si favorirà la costruzione di uno Schema Concettuale di Riferimento e Operativo, condizione necessaria per l'emergere di protocolli e metodologie proprie di ciascun team alle prese con il proprio compito specifico.

Una seconda necessità che spetta al comando intermedio è quella di fungere da sostegno emotivo del team. Lo scontro che ogni lavoratore deve affrontare contro gli imprevisti, le resistenze personali e i rapporti di dominio genera sofferenza (Dejours, 2009). Questa sofferenza deve poter essere affrontata ed elaborata come condizione indispensabile per poter svolgere il lavoro in modo efficace. Se la sofferenza prende il sopravvento prima che i lavoratori possano trarre nutrimento dal riconoscimento per il frutto del proprio lavoro, il team si troverà in difficoltà.

Il dirigente intermedio, quindi, deve essere in grado di mantenere la calma quando il team rischia di perderla. Allo stesso tempo deve essere in grado di tollerare con ragionevole serenità le diverse aspettative che gli vengono rivolte. Non deve identificarsi né con l'idealizzazione che può suscitare, né con l'immagine svalutata che può provenire da un team o da collaboratori più ostili.

Fa parte, inoltre, del sostegno emotivo la disponibilità a «mettersi in gioco», a «dare il massimo» rendendosi presente nelle situazioni che generano angoscia o disagio. Si tratta di avvicinarsi di uno o due passi al lavoro dei collaboratori. Di poter avere una percezione più concreta dell'impegno e dell'intelligenza che i collaboratori devono mettere in campo per poter avere successo nel loro lavoro. Il capo che è presente entra in empatia con la sofferenza del lavoratore di cui è responsabile senza cercare di sostituirsi alle sue funzioni. È in grado di apprezzare il lavoro ben fatto.

Si tratta della questione del riconoscimento di un fatto fondamentale. Forse in quanto ex lavoratore in prima linea che è passato ad assumere incarichi dirigenziali, il dirigente di livello intermedio conosce il mestiere, le sue sfide e possiede una certa capacità di valutare le strategie messe in atto per il loro raggiungimento. Se del caso, il dirigente può offrire ai propri collaboratori un giudizio estetico che esalti la bellezza della soluzione trovata. Ma, allo stesso tempo, in qualità di rappresentante dell'organizzazione, è autorizzato a offrire un riconoscimento istituzionale per il valore sociale del compito, sotto forma di retribuzione salariale, permessi, onorificenze. La questione del riconoscimento è centrale nell'equilibrio psichico delle organizzazioni, poiché costituisce la porta d'accesso alla sublimazione della sofferenza del lavoro e quindi previene la malattia.

L'ultima esigenza di cui deve occuparsi in modo specifico è l'adozione di determinate decisioni aventi carattere vincolante per il gruppo di lavoro. A differenza di quanto accade in altri gruppi operativi, in cui la figura del coordinatore opera come un «co-pensatore» che cerca di creare una distanza ottimale rispetto al compito, nel caso del dirigente intermedio ciò non è possibile.

Tale distanza ottimale viene compromessa dal fatto che il capo appartiene alla stessa istituzione del gruppo e, di conseguenza, affronta le stesse difficoltà delle persone che coordina. D'altra parte, è responsabile a livello istituzionale dell'adempimento del compito e per questo non può rimanere neutrale né in attesa. Il dirigente di livello intermedio o capo dispone di una prerogativa esclusiva, ovvero quella di prendere determinate decisioni relative al compito.

Il coordinatore accompagna un processo; il responsabile lo guida e prende le decisioni. Per poterlo fare, crea spazi e incoraggia la riflessione collettiva sul compito da svolgere. Ascolta le proposte. Stimola il dibattito. Indaga sulle resistenze al cambiamento e su ciò che potrebbe essere latente. Con il suo atteggiamento modella uno stile che scoraggia le azioni avventate. Non perde occasione per definire i compiti, chiarendo ciò che spetta a ciascuno, sia le priorità che i limiti. E non

rinuncia ad affrontare i conflitti, valutando quando deve intervenire e quando lasciare che sia il gruppo a risolvere la questione.

5.

Occupare una posizione intermedia, fungere da cerniera, comporta una serie di sfide specifiche che costituiscono le principali fonti di sofferenza dei quadri intermedi che abbiamo avuto modo di seguire e ascoltare.

In primo luogo, l'articolazione di due livelli può portare a un conflitto di lealtà. La verità è che il dirigente intermedio vive una doppia dipendenza: da un lato, dalla Direzione che lo nomina, lo conferma o lo destituisce. Il suo rapporto ha un carattere esistenziale. Dall'altro lato dipende dal team, che sarà quello ad accettarlo, tollerarlo o rifiutarlo. Si tratta di una questione identitaria, di conferma nella propria posizione.

Questa doppia dipendenza può generare tensioni e conflitti interni nel comando intermedio. «Quelli di sopra» esigono il rispetto di regolamenti, protocolli e obiettivi formali. «Quelli di sotto» sollevano esigenze, imprevisti e lamentele che possono essere vissute come un sovraccarico.

Il dirigente intermedio, sottoposto a una tensione significativa o prolungata nel tempo, può oscillare tra posizioni estreme: o allinearsi con la direzione, esercitando una leadership autoritaria; oppure allinearsi con il team, praticando una leadership demagogica. Una terza via, tutt'altro che rara, sarebbe il tentativo di evitare di prendere posizione, favorendo una leadership negligente o «laissez-faire».

Riportiamo l'osservazione emersa da un gruppo di quadri intermedi: «Siamo la mortadella del panino... tra quelli di sopra e quelli di sotto». Per evitare di essere «divorato» da una delle due parti, il quadro intermedio deve costruirsi un proprio quadro di riferimento che lo collochi in modo stabile nell'intreccio di esigenze e pressioni incrociate.

Si è già detto che vivere tra due mondi comporta un certo senso di solitudine. Il dirigente intermedio smette di ricevere le stesse confidenze del resto dei lavoratori. Il suo lavoro, inoltre, tende a trovarsi uno o due passi al di sopra dell'azione. Il dirigente si specializza nel lavoro con le informazioni e le emozioni. Il frutto dei suoi sforzi tende ad essere intangibile, poco visibile. Ciò rende difficile ottenere riconoscimento, lasciandolo più esposto alla sofferenza e alla paura della propria incompetenza.

Alla solitudine può aggiungersi la sensazione di abbandono quando deve prendere determinate decisioni difficili o controverse. Quando non si percepisce il sostegno della Direzione. Quando il dirigente viene screditato dall'alto o lasciato esposto a incoerenze provenienti da altri livelli dell'organizzazione, a bypass nella comunicazione, l'esperienza può risultare estremamente inquietante, rappresentando una delle cause principali che portano molti dirigenti a prendere in considerazione le dimissioni.

Non abbondano nemmeno gli spazi dedicati alla riflessione, essendo sporadici gli incontri o i momenti formali con altri quadri intermedi in cui poter condividere preoccupazioni, informazioni utili o sostegno tra pari. Tutto ciò si sintetizza in un'altra domanda emergente: «E noi, chi si prende cura di noi?». Non sono pochi i dirigenti intermedi che, aggrappandosi a ciò che è tangibile, al riconoscimento e alla vicinanza che possono fornire, ad esempio, l'assistenza clinica, cercano di conciliare la gestione con il lavoro in prima linea, con il conseguente rischio di sovraccarico e logoramento professionale.

6.

Vorremmo concludere proponendo tre idee centrali che ci consentono di rispondere alla domanda

: che cosa sarebbe un capo «sufficientemente buono» alla luce di questa proposta di leadership operativa?

In primo luogo, è un capo che ha ben chiara la propria missione: conciliare gli obiettivi dell'organizzazione con il sostegno e la cura del lavoro del proprio team. Accoglie, quindi, adatta e dimensiona gli obiettivi istituzionali al «qui e ora» del team.

In secondo luogo, cerca sempre di costruire e preservare un proprio quadro di riferimento, evitando l'ambiguità sia per sé stesso che per il proprio team. In questo modo crea uno spazio proprio nel groviglio di esigenze e aspettative incrociate.

E, infine, è in grado di attingere a fonti reali di riconoscimento, al di là di quelle puramente simboliche. Cerca il modo di formarsi e di farsi accompagnare, preferibilmente in spazi istituiti per altri dirigenti come lui. Luoghi dove riflettere e riappropriarsi del proprio compito.

Per tutto quanto detto in precedenza,

riteniamo che il dirigente intermedio, il capo che impara a coordinare, possieda una consapevolezza fondamentale: l'angoscia può essere pensata. Se qualcuno, giunto il momento, è in grado di dire: «Non decidiamo ora, in fretta, pensiamoci prima», quello è il leader. La sua autorità permette di assicurare il team e di creare le condizioni per pensare insieme.

Essere un dirigente intermedio implica non essere né dall'alto né dal basso, ma abitare uno spazio intermedio con le sue tensioni.

Quando ti viene proposto di diventare capo e accetti, ricopri un ruolo diverso. Ti trovi nel mezzo. Un po' solo, sì. A meno che tu non finisca per trasformare il tuo compito in guida e compagnia».

Riferimenti chiave

Dejours, C. (2009). L'esaurimento mentale sul lavoro. Modus Laborandi.

Kernberg, O. F. (1998). Ideologia, conflitto e leadership nei gruppi e nelle organizzazioni. Yale University Press.

Pichon-Riviere, E. (Concezione operativa dei gruppi).

Winnicott, D. W. (1953). Oggetti transizionali e fenomeni transizionali. Bauleo, A. (Concetto operativo di gruppo in Europa).