

## UNO STILE DI LEADERSHIP ORIENTATO ALLA CONDIVISIONE: IL CASO LEROY MERLIN ITALIA

Di Roberta Sferrazzo e Renato Ruffini

Nella letteratura manageriale, numerosi studiosi si sono soffermati sulla correlazione tra gli stili di leadership e il concetto di ‘amore’. In particolare, è possibile distinguere fra tre forme di amore: l’*eros*, la *philia* e l’*agape*. A queste tre forme d’amore corrispondono stili di leadership differenti. Se l’*eros* è quella forma d’amore più orientata al mero soddisfacimento degli interessi personali e la *philia* ad intessere relazioni tra ‘simili’, l’*agape* è una forma gratuita d’amore, identificata dallo studioso Luigino Bruni (2008, 2015) come una forma di ‘reciprocità incondizionata’.

Sulla base della notorietà di Leroy Merlin in Europa per due ragioni principali –l’attenzione alla Corporate Social Responsibility e l’adozione della politica del ‘partage’ (condivisione)– ci siamo chiesti quale fosse la forma d’amore che meglio rappresentasse lo stile di leadership adottato.

Abbiamo dunque svolto delle interviste a vari livelli e ruoli, raccogliendo esperienze di vita aziendale e maturando delle osservazioni sulla base dei racconti che ci sono stati forniti. Dalle interviste effettuate è emerso più volte che il tipo di management attuato in Leroy Merlin è un management partecipativo, basato quindi su logiche di partecipazione, collaborazione, prossimità, delega e gratuità. Per tale motivo, si potrebbe dunque affermare che lo stile di leadership attuato in Leroy Merlin sembra avvicinarsi maggiormente alla forma agapica d’amore. Le ragioni di tale affermazione sono deducibili dai racconti degli intervistati.

In primo luogo, le persone intervistate hanno messo in evidenza l’esistenza di numerosi spazi di condivisione e di collaborazione in LM, che da un punto di vista scientifico potrebbero essere definiti come ‘spazi liminali’. Ad esempio le plenarie, le riunioni, i workshop, i pranzi insieme sono spazi liminali organizzati o con cadenze regolari o in maniera spontanea –dai vari livelli gerarchici– in base alle esigenze organizzative. Più volte c’è stato raccontato come nel corso di rituali collettivi aziendali l’opinione di tutti i collaboratori venisse presa in considerazione; inoltre, è emerso dalle interviste come tali spazi risultino utili soprattutto al fine costruire un forte senso d’appartenenza all’azienda. Tali rituali aziendali possono essere assimilati alla forma agapica di amore in quanto includono una preziosa dimensione di gratuità che consente ai lavoratori di crescere nella collettività e di ‘fiorire’ all’interno dell’azienda stessa. Queste le parole emerse da un’intervista a proposito dei ‘rituali organizzativi’:

*“Siamo tutti molto oberati e presi dal nostro e quindi vanno bene le mail, le newsletter, la piattaforma di ‘social collaboration’. Però, i momenti per stare assieme alle persone non sono così scontati. Quindi, non vanno trascurati quei momenti rituali organizzati per conoscere il nuovo direttore risorse umane, per sentire il messaggio del manager che è appena arrivato, o per vedere i nuovi arrivati in azienda. Non bisogna abusarne, nel senso che bisogna capire cosa delegare ad un rituale, cosa un rituale può sostenere e cosa invece non è un tema da rituale. Perché ne abbiamo tanti ma sono tutti diversi e hanno anche pesi diversi. Un conto è il saluto dello stagista o della persona che viene dall’azienda, un conto sono dei rituali attraverso cui passi dei contenuti strategici, dei messaggi aziendali, quindi dei rituali più formativi. Cose che non si possono riservare soltanto a delle newsletter anonime. Anche perché la nostra è una cultura partecipativa dove ci diciamo che il tuo contributo fa la differenza. Quindi bisogna avere l’occasione di sperimentarsi in queste situazioni collettive. Non può rimanere tutto dietro un muro o un vetro”.*

In LM, lo spirito di gratuità emerge in particolar modo nel principio della condivisione che anima l’azienda: la condivisione del potere, della conoscenza, dell’informazione e del tempo. C’è infatti stato riferito come, in LM, tutti i collaboratori siano formati ed abituati a condividere i loro talenti tra di loro, anche con la comunità sociale in cui sono inseriti, ad esempio attraverso lo svolgimento di attività di volontariato, come il ‘bricolage del cuore’.

In secondo luogo, in Leroy Merlin, i leader possono essere considerati come degli ‘educatori’, infatti, come tali sono stati descritti da molti loro collaboratori. La peculiarità di questo processo educativo è emersa dai racconti degli scambi di feedback reciproci tra leader e follower. Entrambe le figure -come è emerso da diverse testimonianze- sono infatti disposte a imparare le une dalle altre e ad accettare il reciproco aiuto, nell’ottica di una comune crescita. Un elemento caratteristico che è più volte stato ripetuto da alcuni intervistati è la fiducia data da parte del proprio capo ai collaboratori. A tal proposito riportiamo una parte di un’intervista per esaltare l’importanza attribuita dai collaboratori all’elemento della fiducia:

*“Io non dimenticherò mai quando ho proposto al mio capo di lavorare a un nuovo modello manageriale, così come te l’ho raccontato, quindi andando a coinvolgere le persone. Quando gliel’ho presentato, in quel momento lì, avevo chiaro in mente dove volevo andare, ma era chiaro solo per me. Quindi quando ho provato a raccontarlo forse non sono riuscita nel migliore dei modi a trasferire esattamente il contenuto che io immaginavo. Mi ricordo che lui mi ha ascoltato con attenzione e poi mi ha detto ‘guarda io non ho ben capito, ma ci credi talmente tanto che io ti dico: prova!’. Veramente ricordo ancora quel momento lì come da*

*pelle d'oca. Perché in una multinazionale all'epoca ero un capo progetto formazione che si, aveva avuto probabilmente un'intuizione, un'idea, però non mi sarei mai aspettato\* di sentirmi dire dal mio capo 'non ho capito fino in fondo cosa vuoi dire ma se ci credi perché dirti di no!'. Ho realizzato la mia idea perché mi è stata concessa fiducia, e da lì è poi venuto fuori un modello”.*

Infine, in LM, dalle narrazioni di alcuni collaboratori è emerso come alcuni leader tengano particolarmente a prendersi cura dei loro collaboratori. C'è infatti stato raccontato come alcuni leader creino quelle occasioni e quelle condizioni al fine di ascoltare cosa pensano i loro collaboratori, cosa hanno da dire e come si sentono. In altre parole, c'è stato riferito come alcuni leader cerchino di capire come i loro collaboratori vivano le loro giornate lavorative nel quotidiano. Le interviste effettuate ci hanno permesso di cogliere come i leader promuovano l'aumento della produttività non attraverso uno stile di controllo o di manipolazione, ma attivando delle logiche di sussidiarietà. Ciò è emerso in special modo dai racconti di alcuni collaboratori che ci hanno riferito di essere stati lasciati liberi di intraprendere le azioni che desideravano, in maniera autonoma e responsabile. In questo modo i leader hanno stimolato la motivazione dei loro follower, la loro energia e creatività, dando loro fiducia. È possibile cogliere questi aspetti appena sottolineati dalle parole seguenti tratte da un'intervista:

*“Ciascuno di noi sono convinta che possa dare tanto se valorizzato per quelle che sono le proprie attitudini personali. Quindi qui la cultura aziendale si basa sul 'conosco il mio collaboratore'. Non siamo un'azienda che funziona sui numeri di matricola per fortuna, ma sulla relazione costruita giorno su giorno. Quindi il valore è generato dal fatto che, ad esempio, un capo settore che lavora con la propria squadra per dieci ore al giorno ne dovrebbe conoscere vita, morte e miracoli e dovrebbe quindi avere come obiettivo il far stare bene i propri collaboratori per lavorare bene di conseguenza. Ciascuno di noi, infatti, può dare il proprio valore aggiunto in LM”.*

I tre punti appena analizzati –la liminalità, l'educazione e la cura– sono tre elementi che danno l'idea di una forma agapica di organizzazione. Nello specifico, queste tre dimensioni sono fortemente correlate alla reciprocità incondizionata, da intendersi come tratto caratteristico della dimensione agapica per quattro ragioni principali.

Innanzitutto, dalle interviste effettuate, i collaboratori hanno mostrato come i loro leader sembrano sviluppare un profondo interesse nei confronti del benessere lavorativo dei loro follower. Questo forte interesse può essere ritrovato, ad esempio, nell'importanza data dai leader a quei

momenti che consentono loro di prendersi cura dei loro collaboratori, delle loro storie, delle loro motivazioni intrinseche e della loro vita.

In secondo luogo, c'è stato raccontato come i leader cerchino di promuovere la costruzione di 'relazioni fraterne' all'interno della loro organizzazione. Questo avviene grazie alla promozione sia di rituali collettivi sia di spazi liminali, che rafforzano i legami interpersonali all'interno dell'organizzazione stessa.

In terzo luogo, è emerso che in LM non si è unicamente orientati al raggiungimento dei risultati: piuttosto, si mira a promuovere il benessere dei collaboratori. Ciò affiora, ad esempio, dalla lentezza delle procedure, che genera paradossalmente effetti positivi in termini di efficacia.

Infine, è stato messo in evidenza da un intervistato come in LM il budget venga costruito con un meccanismo partecipativo chiamato 'bottom-up-bottom', spiegato come un'operazione di 'poter-contropotere'. Il potere, infatti, non risiede in cima alla piramide gerarchica, come accade nella maggior parte delle multinazionali, bensì nella parte inferiore della piramide, cioè nei diversi negozi. In effetti, sono i negozi stessi a fare il budget, dunque, sono i negozi a stabilire il budget di riferimento stesso per tutti gli altri negozi LM. Di seguito presentiamo il meccanismo che si viene a creare in termini di 'potere-contropotere' in LM, così come c'è stato descritto da un intervistato:

*“Il tipo di governance che ha questo gruppo è molto particolare e rovesciato rispetto ad altre multinazionali. Rovesciato perché completamente bottom-up. Gli obiettivi annuali bottom-up-bottom sono costruiti da ogni cellula imprenditoriale, dove la cellula può essere anche il settore, quindi il negozio, la regione, il servizio interno, i quali costruiscono obiettivi quantitativi e qualitativi a supporto (voglio fare questa cifra e come la faccio)”*.

Analizzare la concezione dell'amore all'interno delle organizzazioni è importante 'perché contribuisce a riportare l'individuo nella ricerca organizzativa' (Tasselli, 2018, p.12). Questo è importante per comprendere meglio il fenomeno delle organizzazioni, in cui i comportamenti umani non seguono la logica razionale dell'*homo oeconomicus*, ma sono influenzati da emozioni, sentimenti ed elementi irrazionali tipici degli esseri 'umani' (Nugent e Abolafia, 2006).

In altri termini, i manager potrebbero sviluppare una dimensione 'non razionale' non trattando gli individui come *homines oeconomici* che cercano di massimizzare la loro utilità (Hartman, 2015), ma come esseri umani relazionali che vivono insieme in una comunità. Le tre categorie d'amore, *eros*, *philia* e *agape* sembrano costituire un buon punto di partenza per questo tipo di analisi. In effetti, ognuna di queste forme d'amore crea legami tra le persone incentrati su aspetti diversi.

Nel caso della forma agapica d'amore, i principali elementi delle relazioni organizzative – come è emerso dall'approfondimento del caso LM- sono basati sulla compassione, sull'aiuto,

sull'attenzione e sulla responsabilità verso gli altri, dentro e fuori il contesto organizzativo. Inoltre, in questo caso, il legame tra le persone si basa sulla gratuità.

Dalle interviste sono inoltre emersi anche alcuni limiti dei meccanismi di leadership orientati alla dimensione agapica. Tali limiti, in particolare, implicano processi organizzativi più lenti in un mercato in continua evoluzione. Inoltre, in alcuni casi, la collaborazione e la condivisione possono causare difficoltà nell'assumersi un elevato grado di responsabilità. Per l'appunto, diversi intervistati hanno lamentato queste due situazioni. Tuttavia, la maggior parte di loro ha sottolineato che lo stile manageriale e di leadership adottato in LM genera un forte valore aggiunto per l'organizzazione stessa, che prevale su qualsiasi limite possa derivarne, da attutire con soluzioni alternative ed innovative.

### **Riferimenti bibliografici**

Bruni, L. (2008). *Reciprocity, Altruism and the Civil Society. In praise of heterogeneity*. London: Routledge.

Bruni, L. (2015). Agape. In *A Lexicon of Social Well-Being* (pp. 5-8). Palgrave Pivot, London.

Ferris, R. (1988). How Organizational Love Can Improve Leadership. *Organizational Dynamics*, 16(4), pp. 41-51.

Hartman, E.M. (2015). Rationality in Management Theory and Practice: An Aristotelian Perspective. *Philosophy of Management*, 14, 5-16.

Nugent, P.D., & Abolafia, M.Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650.

Tasselli, S. (2018). Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance. *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088.