



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione  
delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo  
di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione.

## Routine

**Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.**

*Perfect day* di Fernando Leon de Aranoa è stato definito un film perfetto per la capacità di trattare un tema drammatico combinando eleganza, umanità e ironia, anche grazie alla performance di alcuni grandi attori. Siamo in un luogo imprecisato dei Balcani, probabilmente nelle montagne della Bosnia; sono i giorni del 1995 in cui l'accordo di pace è stato appena raggiunto e le forze dell'Onu stanno cercando di gestire l'ultima fase del loro intervento ricco di criticità. Un piccolo gruppo internazionale di operatori umanitari è impegnato nel risolvere problemi apparentemente semplici, ma che il contesto rende complicati e densi di rischi.

È il caso del compito incombente sul "giorno perfetto". Si tratta di occuparsi dei pozzi d'acqua della zona: su tre, due sono minati; dentro l'ultimo pozzo è stato gettato il cadavere di un uomo, molto alto e robusto, che rischia di inquinare irrimediabilmente le acque. Ma la corda adoperata allo scopo si rompe e trovarne un'altra si rivelerà difficile. Qui emergono le insidie del



contesto: qualcuno ha interesse a bloccare i rifornimenti per vendere l'acqua a caro prezzo alle popolazioni; girando per i villaggi non è facile identificare amici e nemici, chi collabora e chi è ostile; terreni e strade sono minati e si corre un rischio fisico; i militari delle varie fazioni non hanno ancora ben chiaro se la guerra è davvero finita; l'organizzazione stessa dell'Onu pone ostacoli burocratici più che aiutare.

L'impegno della piccola squadra porta a scoprire risvolti ancora più oscuri, come i bambini abbandonati a se stessi e gli abitati devastati anche a causa degli odi tra vicini. L'abbandono e la desolazione dei luoghi riflette la disgregazione delle comunità umane.

Il film ha tanti pregi: dal punto di vista di questa rubrica, è di grande interesse la luce che getta sulla dinamica delle relazioni di gruppo in presenza di forte incertezza di origine esterna.

Il gruppo dei quattro operatori umanitari, integrato da una quinta persona, l'interprete locale che li accompagna e poi dal ragazzino Nikola, è un'entità ben definita, come un'isola che si stacca dall'ambiente fisico, sociale, istituzionale e organizzativo che fa da sfondo (vedi Box "I personaggi"); il regista stesso insiste e quasi gioca su questo aspetto, come rivela con lucidità in un'intervista: "Vediamo le loro macchine sfrecciare avanti e indietro lungo le strade di montagna, come in un labirinto, cercando una via d'uscita che forse neanche esiste. Un labirinto aperto e luminoso, sotto il cielo



Una scena del film "A perfect day"

dei Balcani; la sua vastità lo rende ancora più claustrofobico. L'immagine dall'alto dei due Suv che vagano tra le montagne come cavie l'ho avuta in testa fin da quando ho iniziato a scrivere il copione".

In effetti, le riprese dall'alto dei due Suv sulle strade di montagna offrono una visione forte del piccolo gruppo, come racchiuso in una bolla, che affronta la sfida di una missione che sembrerebbe di routine, ma si rivela quasi impossibile.

Proprio queste condizioni, di isolamento del gruppo in un contesto estraneo, sono propizie all'approfondimento, come in un laboratorio, delle dinamiche interne; ancora Leon de Aranoa ci offre una interessante chiave di lettura, dicendo: "In *Perfect day* possiamo assistere alla routine di coloro che lavorano in un posto dove niente è routine".

Nella letteratura organizzativa, il concetto di routine come meccanica ripetitività è ormai decisamente

superato a vantaggio di un concetto che ne mette in luce proprio il collegamento con l'incertezza e l'esigenza di gestirla bilanciando la stabilità degli schemi che strutturano i comportamenti con l'autonomia di iniziativa dei soggetti (vedi Box "La routine tra ideale e performance"). Il gruppo dei quattro all'inizio affronta una situazione grave di incertezza, appoggiandosi al mandato ricevuto (risanare i pozzi) e ricercando un riferimento nelle esperienze pregresse e nella competenza tecnica dell'esperta di acque. Il gruppo, come è normale, è tutt'altro che omogeneo, per conoscenze, aspirazioni, esperienze, stili di vita e valori differenti che non occorre però per forza allineare; ciò che basta è una condivisione nel senso di compatibilità e congruenza nell'interpretare problemi e situazioni.

Affrontando i problemi, le persone entrano nel processo di Role Taking, che comporta l'esercizio dell'abilità sociale di distaccarsi da sé e di assumere un punto di vista diverso dal proprio: un processo che favorisce

### I personaggi

**Mambrù (Benicio Del Toro):** responsabile della sicurezza, è il capo del gruppo sul piano sostanziale; cooperante di lungo corso ed esperienza, che ora si avvicina alla fine del servizio, è forse stanco e vorrebbe tornarsene al più presto a casa, ma alla fine non sa sottrarsi al fascino di esercitare una leadership e di gettare con ironia un guanto di sfida a furbi e burocrati;

**B (Tim Robbins):** è il più anziano di tutti, si capisce che ha consumato una vita nella cooperazione umanitaria, fino a perdere identità e relazioni nella sua realtà di provenienza, dove si dice atteso solo dalle "battone"; cinico e disincantato, appare come un libero pensatore ormai privo di freni inibitori, ma anche capace al fondo di essere buon compagno e attento ai più deboli;

**Katya (Olga Kurylenko):** è il supervisore, specialista in "valutazione e analisi dei conflitti", inviata dal quartier generale dell'organizzazione umanitaria per redigere un rapporto sull'andamento della missione da cui potrebbe dipenderne l'interruzione o il rilancio dato che "le risorse non sono illimitate"; compare nella zona delle operazioni sul pozzo quando il problema è già emerso e sembra preoccuparsi soprattutto del rispetto di protocolli e manuali; giovane e bella 'donna in carriera' suscita commenti maliziosi al suo arrivo anche a causa di una sua precedente 'storia' con Mambrù;

**Sophie (Mélanie Thierry):** è l'esperta di purificazione delle acque, il lato tecnico della missione; giovane, fresca di studi, idealista, rappresenta il tipico nuovo adepto di queste organizzazioni; soffre per la patina di ingenuità che le viene attribuita per la propria inesperienza, ma reagisce prendendo posizione aperta di fronte a situazioni e comportamenti che considera errati o ingiusti;

**Damir (Fedja Stukan):** è l'interprete, una persona del posto, che cerca di collaborare come può con il team anche al di là del suo stretto compito tecnico; sembra possedere il senso dell'umorismo che lui stesso considera tipico del Paese; si trova però condizionato nel momento in cui è identificato da alcuni miliziani come membro di una famiglia locale con i rischi conseguenti;

**Nikola (Eldar Residovic):** è il ragazzino che Mambrù accoglie nel gruppo per prendersene cura andando oltre le regole; la ricerca di un pallone per sostituire quello che gli è stato rubato diventa un obiettivo accessorio, che innesca un diverso rapporto con territorio e popolazione e genera una nuova coscienza della situazione.

### La routine tra ideale e performance

Sulla base di un rimando ad assunti della filosofia pragmatista (Dewey) e della psicologia sociale (Mead), la teoria emergente delle routine organizzative (Pentland e Feldman, 2003; Cohen, 2007; Dionysios e Tsoukas, 2013) le interpreta come “modelli ripetitivi e riconoscibili di azioni interdipendenti che coinvolgono attori multipli” e che sono inizialmente definiti da un numero ridotto di partecipanti ad una attività congiunta.

La routine organizzativa non si identifica semplicemente in dispositivi formali, come sono le regole scritte, le procedure, i protocolli, i manuali operativi; questo tipo di strumentazioni costituiscono solo una parte del contesto in cui si inseriscono le routine organizzative che non hanno necessariamente un carattere statico e conservativo, ma possono sotto incertezza e stress rivelare un carattere dinamico, generativo. Ciò che conta è la combinazione di un aspetto astratto, il modello ideale utilizzato dagli attori come guida per i comportamenti e come riferimento per valutare i risultati, con un aspetto concreto, la performance effettivamente realizzata nel tempo e nello spazio attraverso la messa in atto di specifici comportamenti e azioni. I due aspetti sono in continua interazione, nel senso che l'ideale non solo guida l'azione e la performance (un po' come il copione di una rappresentazione teatrale) ma viene influenzato, modificato e quasi 'creato' da questa anche attraverso la continua interazione tra pensiero ed emozioni.

La stabilizzazione di una routine deve poi fare i conti con il processo di Role Taking, l'assestamento interattivo tra soggetti che nell'affrontare fonti di incertezza sono chiamati in qualche modo a “mettersi nei panni dell'altro”, come attori di un gioco che può portare a esiti inattesi.

predizione e controllo, e quindi indirettamente incide sulla motivazione. Su questo, il film offre un materiale notevole, evidenziando come il confronto non è solo con l'intero gruppo, ma si sviluppa per relazioni più ristrette, anche per diadi. Sophie, nel Suv guidato da B, è sconcertata dal modo in cui questi affronta l'incertezza generata dalla mucca morta sulla strada e del rischio-mina; il superamento dell'ostacolo con modalità non convenzionali sconvolge il suo ordine mentale, ma comincia ad ambientarla in un contesto che non trova riscontro nei manuali tecnici e nei regolamenti; più tardi, sarà la sua indignazione di fronte alla scoperta della speculazione sull'acqua a stimolare lo smalzato Mamburò a preoccuparsi della sicurezza di Nikola al di là della vicenda del pallone.

Nell'interazione, ciascun partecipante sviluppa e modifica così uno schema sul proprio ruolo e sul contributo all'attività congiunta; la stessa Katya, entrata velocemente in situazione con atteggiamenti molto legati al suo ruolo formale, si trova ancor più spinta in questa direzione dalla sua relazione pregressa con Mamburò e arriva a ostentare il tra-

sferimento nel secondo Suv, quello guidato da B, come segno di stacco e indipendenza. Tuttavia, con l'intensificarsi dell'interazione di gruppo, sotto la spinta dell'ironia di B e dell'ingenua determinazione di Sophie finisce anche lei per uscire dal suo ruolo stereotipato e freddo, ponendosi nei panni altrui.

Le abilità sociali di B e soprattutto di Mamburò, ma anche delle due donne, hanno un ruolo centrale nello svolgimento del film; emergono naturalmente, attraverso gli sguardi e le espressioni del viso più che nelle parole, pure al di fuori di un'intenzione esplicita, come per reattività, semplicemente stimulate dal materiale offerto dalla reciproca

interazione, da Damir, da Nikola, dalle persone e situazioni esterne. Nikola offre uno stimolo forte per modificare lo schema dei personaggi più esperti; le vicende legate al recupero del suo pallone e poi la preoccupazione per il suo destino aprono a un modo nuovo di relazionarsi con il contesto che fa cadere la tentazione di disimpegno di Mamburò e il sarcasmo un po' sterile di B contro le regole assurde (i manuali dell'Onu sulle mine, scritti da chi non ne ha mai visto una stando a Ginevra dove non ci sono ordigni: “Vacche sì, ma mine no”); tuttavia anche il legalismo di Katja finisce per essere temperato.

Tutto questo produce un effetto po-





Una scena del film "A perfect day"

tente nella dialettica ricorsiva tra il momento di definizione ideale (la missione, le regole) e i vincoli che emergono nella messa in pratica e nella (mancata) performance. In questa interazione, l'ideale è ridefinito, anche in modo radicale.

Quando, alla fine, la burocrazia dell'Onu blocca l'intervento sui pozzi, non si assiste al collasso del gruppo, né della motivazione individuale e collettiva; Sophie ha forse capito di avere sbagliato per eccesso di zelo nel provocare un comandante militare invocando il rispetto delle norme, perché "mettersi contro quelli dell'Onu non aiuta", come a suo tempo Mambrù aveva avvertito. Mentre i due Suv ripartono verso la nuova missione, in apparenza così poco attraente, di liberare le latrine di un campo profughi, si sente il com-

mento di Katya: "Adesso voglio vedere se riuscite a risolvere qualche problema"; ma lei ora siede di nuovo nel Suv di Mambrù e queste parole non suonano più come il monito di un supervisore esterno, piuttosto segnano forse l'adesione a un atteggiamento ironico ormai condiviso nel gruppo. I nostri hanno compreso che lavorare dove niente è routine può rientrare nel concetto stesso di routine; l'hanno capito e hanno riformulato l'ideale in questo senso, facendosi una ragione degli ostacoli messi sul loro terreno. La performance vera non era disinquinare il pozzo sul piano tecnico, ma qualcosa di meno materiale e riferibile forse all'entrare in relazione più profonda con la popolazione e il territorio; la performance realizzata non è quella prevista, quanto per via indiretta assume un valore maggiore,

evocato suggestivamente da alcune sequenze finali; questo è avvenuto attraverso una serie di peripezie e loro ne sono divenuti consapevoli; quindi il contrordine ricevuto non li tocca più di tanto; l'ideale è stato riformulato e possono cimentarsi con il nuovo compito, in apparenza diverso, ma che rientra nella routine aggiornata. L'immagine della contadina che cammina dietro le mucche, proteggendosi così dal rischio-mine, ritorna più volte nel film fino alla scena conclusiva sotto una pioggia battente, portando anche inaspettati sblocchi di situazioni problematiche; diventa il simbolo del continuare a svolgere il proprio compito (la propria routine) anche nelle condizioni più avverse, con senso della realtà e spirito di adattamento intelligente.

I quattro, anzi i cinque (i sei con Nikola), hanno compiuto questo passaggio; le rispettive abilità sociali li hanno aiutati a gestire la dialettica tra ideale e performance, riducendo l'incertezza percepita nonostante il contesto così carico di tensione e di rischi; senza rinunciare alle proprie differenti personalità, mantenendo distinte le proprie percezioni individuali di opportunità e convenienza, si sono immersi nel gioco del Role Taking, operando come semplici "idraulici della guerra", però in modo aperto ai rapporti con le persone e alle possibilità di cambiamento. Chi nella routine vede solo astrazione, regole e strutture, ripetitività, inerzia, uniformità, deve ricredersi per coglierne la dimensione possibile di sensibilità intelligente a variazioni, adattamenti, cambiamento.

## Nel prossimo numero parleremo di:

- Misurazione delle performance
- Smart working come benefit
- La contrattazione aziendale e produttività
- Organizational politics