



**Rosella
De Leonibus**

L leader carismatici, trascinatori o imbonitori a seconda dei casi, leader schiacciati sulla dimensione dell'operatività, della produzione, dei numeri e dei dati, i quali dimenticano che sono le persone che formano le organizzazioni, leader esperti, tecnici più o meno neutrali, leader con livelli di passione da amministratori di condominio, ossessionati dai bilanci da quadrare. Nel corso della storia sono cambiati i requisiti e l'attrezzatura richiesti a chi esercita il comando. Dai muscoli e dalla voce stentorea con correlata mandibola protrusa, si è arrivati allo *smartpower* (il potere intelligente), e al *soft power* (convincere invece che costringere), dall'imposizione alla persuasione, dalla freddezza spietata alla lacrima che riga il volto nei momenti *clou*. Perché una persona viene scelta come capo? In fondo sono i seguaci che fanno il leader, è il gruppo che fa il suo responsabile, è l'insieme dell'organizzazione che sostiene o supporta (talvolta subisce, ma è lo stesso ai fini di questo discorso), il proprio leader. Sono stati studiati diversi stili per la leadership, diversi contesti, tratti di personalità più o meno predisponenti, sono stati proposti innumerevoli modelli e altrettante formule di training, sono state indagate le diverse dimensioni su cui la leadership si colloca, la relazione di scambio con i componenti del gruppo, e le finalità verso cui può tendere il potere del capo. Fatto sta che il potere è una variabile ineliminabile dalla vita di noi umani, tant'è che nasciamo immaturi nel segno della dipendenza, introdotti alla vita dalla potenza della madre e dalla autorità del padre, e poi anche quando siamo adulti restiamo iscritti nella socialità e nella mutualità, e col potere non possiamo non fare i conti.

origine e ascesa dei fantocci

Quando il leader è un fantoccio, esaspera

la ricerca del potere e dell'approvazione, si esibisce e seduce, e/o sfida e minaccia. Per capire come si arriva a queste espressioni, bisogna andare a scomodare Alfred Adler, (*Psicologia individuale e conoscenza dell'uomo*, Roma, 1975), che ha definito la volontà di potenza come un'istanza innata, una forza motrice, un'energia di affermazione di sé che opera a livello conscio e inconscio per sostenere l'individuo e fare da compensazione all'intima insicurezza che abita nell'animo umano.

Questa forza, espressione vitale del bisogno di sopravvivere e di affermarsi, può slittare verso il tentativo di liberarsi di ogni forma di limite e inseguire un senso di assoluta superiorità. In questo caso il passaggio della maturazione e della crescita, dalla posizione egocentrica a quella della cooperazione e dell'integrazione sociale, è fallito. Ognuno di noi, da bambino, a un certo punto della sua piccola vita, più o meno intorno ai tre anni, quando le prime spalvalde esplorazioni del mondo si sono ormai trasformate in caute avanzate col trofeo di un bernoccolo sulla fronte, ha sviluppato una dolorosa esperienza del proprio senso di impotenza, dipendenza e debolezza. Questo sentimento, collegato con i primi passaggi di autonomizzazione dalle figure genitoriali, può essere accettato e integrato, oppure può diventare un complesso di inferiorità che genera comportamenti ostili e prevaricatori, in antitesi col sentimento sociale. La persona non sarà più in grado di stabilire un buon contatto col mondo e tutte le facoltà personali si volgeranno a realizzare un'unica meta: diminuire il sentimento di inferiorità e di insicurezza da cui si sente pervasa. Bisogna costruire un personaggio al posto della persona, e reggere la parte con un corredo di espressioni verbali, di mimica, immagine, comportamenti, che nascondano accuratamente il nucleo di fragilità che

fantocci, capi maestri

c'è dentro. Dietro la sottile facciata di apparente autorevolezza, troveremo allora la sua maschera tragicomica: l'azione impulsiva viene legittimata come capacità di risolvere i problemi col «fare», la distanza emotiva e la mancanza di empatia si presentano come lucidità e freddo decisionismo, l'attrazione per il rischio si traveste da genio, determinazione, efficacia.

Di maschera ce n'è un'altra: quella che manipola e seduce per destare sguardi di ammirazione. Gli altri diventano il mio specchio, e io esisto solo attraverso di loro, solo nella ovazione deferente e ossequiosa che mi tributano. Al di là dello specchio, il vuoto, il nulla, il fantasma dell'invisibilità, perché l'immagine c'è, ma è virtuale, mentre la sostanza reale non si è mai formata. La ricerca del consenso diventa così una droga velenosa, che appiattisce questo tipo di leader su questa unica dimensione, autoreferenziale e narcisistica. Sia Heinz Kohut (*Narcisismo e analisi del sé*, Torino, 1976, e anche *Potere, coraggio e narcisismo*, Roma, 1986), che Otto Kernberg (*Sindromi marginali e narcisismo patologico*, Torino, 1978), da punti di vista diversi, hanno studiato e cercato di intuire cosa si nascondesse dietro queste maschere, e hanno trovato questo sé ferito e disgregato, un dolore vuoto, e l'impossibilità di elaborare la mancanza di quel che non c'è stato.

Il leader-fantoccio si regge per la forza dei suoi inconsapevoli complici, che proiettano su di lui la grandezza e la perfezione a cui non sentono di poter aspirare. Collocare questi sentimenti su un capo di tipo carismatico e sottomettersi acriticamente a lui, delegandogli in toto la realizzazione della propria felicità è tutt'uno, con il risparmio di energia psichica che deriva dal rinunciare alla responsabilità e al pensiero soggettivo e il guadagno di euforia a basso costo che proviene dall'identificarsi con l'immagine

luminosa del capo a cui si tributa un'obbedienza quasi innamorata. Il leader-fantoccio, se è dotato di un po' di carisma, anche posticcio, anche di seconda mano, realizza tra i suoi seguaci una relazione molto diversa da quella che fa di ciascuno di noi un essere sociale, capace di vivere in comunità e sottomettersi non a un capo, bensì alla legge e alla regola organizzativa del consesso umano di cui facciamo parte. Idealizzare un leader-fantoccio significa firmargli una cambiale in bianco. Si può star certi che manderà gli esattori a riscuotere.

attrezzature per un capo che forse sarà maestro

Scampati al gioco illusorio dei fantocci, proviamo a riconoscere i capi. È attraverso la trama delle relazioni che la figura del leader-capo si definisce. E nella capacità di dialogo col gruppo si affina la sua competenza e la sua abilità a guidare le persone di cui è responsabile.

Come figura di riferimento, il leader-capo è un osservatore attento e un ascoltatore altrettanto attento di ciò che avviene nella sua organizzazione e nell'ambiente di riferimento. Svolge la funzione di interfaccia esterna rispetto al suo gruppo, e si fa tramite tra il mondo là fuori e il gruppo qua dentro. Dalla sua capacità di percezione, filtro ed elaborazione degli stimoli, dipende direttamente la possibilità dell'organizzazione di orientarsi, di rispondere con efficacia alle sollecitazioni e alle sfide ambientali, di non chiudersi in se stessa, di non perdere la propria identità. Rispetto agli eventi e ai problemi che si pongono, dispone di un agile teleobiettivo, per focalizzare il punto chiave senza disperdere l'energia del gruppo, e di un altrettanto efficace grandangolo, per allargare la visuale e comprenderne le dinamiche in senso più ampio, evitando così al gruppo di infilarsi nel *loop*

I VOLTI DEL DISAGIO

delle spirali difensive. Questo ha a che fare con l'elaborazione del senso delle cose che si fanno, con la definizione e la chiarezza dei principi a cui si ispira questa specifica organizzazione, con l'insieme dello schema di valori cui si fa riferimento e che sostengono l'integrità dell'organizzazione stessa. È per questa via che le persone possono vedere l'insieme di cui fanno parte come luogo in cui depositare e nutrire i propri sogni, le aspirazioni, il bisogno di essere utili e significativi per questo piccolo pezzo di universo. Qui il capo si mette in lizza per la promozione a maestro.

Studiando per diventare maestro, il leader-capo mantiene una consapevolezza di sé chiara e costantemente aggiornata, la propria autostima in buon assetto, e le competenze a comunicare con assertività vengono allenate senza risparmio. Questi strumenti gli permettono di non diventare ostaggio di paura o pregiudizio rispetto ai cambiamenti, e la sua flessibilità diventa stimolo per il gruppo per cercare risposte creative. Avendo consolidato un realistico sentimento di autostima e autoefficacia, egli non dipende dal consenso dei suoi seguaci. Sa essere anche impopolare senza inutili durezza, sa mantenere la rotta ed è pronto a imparare da ogni esperienza, da ogni evento, da ogni collaboratore o antagonista.

Il leader-capo si sente responsabile per il suo gruppo, ma la sua responsabilità si estende anche all'ambiente circostante, perché tiene in mente che l'insieme delle persone che egli guida (che si chiamano azienda, scuola, struttura sanitaria, organizzazione politica...), vive in costante rapporto col mondo di relazioni in cui è inserito, e con esso è strutturalmente connesso. Intuisce lo spirito del tempo, ma riflette e condivide i processi di scelta, formula la *vision* insieme al suo gruppo, si espone e si impegna in prima fila, è produttivo e punta sempre su un risultato nel quale il gruppo possa riconoscersi, ma sta attento a non lasciarsi indietro le persone. Se ha animo di maestro, non perderà mai di vista la prospettiva, e perciò non disperderà energia e tempo in reazioni e vendette a tutela del proprio prestigio personale o della propria area di potere. Un maestro sa verso quale orizzonte si cammina, e anche nei passaggi più faticosi o sofferenti sa impegnare l'intelligenza collettiva verso le sfide che sono in gioco.

Un leader-capo favorisce la crescita dei componenti del suo gruppo, attiva la delega e stabilisce relazioni di collaborazione, segue ciò che accade con interesse, ma libero dall'ossessione del controllo. Orienta il gruppo verso l'obiettivo comune e lo motiva a sostenere lo sforzo necessario per con-

seguirlo. È in grado di poter aiutare il lavoro di tutta la squadra senza sostituirsi alle persone, valorizzando le risorse di ciascuno e dando spazio al gioco creativo delle differenze individuali.

Se si dispone a sviluppare il suo animo di maestro, pone attenzione e cura al metodo di lavoro, perché sa che non con ogni mezzo si realizza un fine, e sa che ogni modo di lavorare determina un clima, è il clima emotivo del gruppo. Sa sostenere o riparare una relazione autentica di fiducia tra le persone, perché sa che l'energia che le persone si trovassero a dover usare per difendersi le une dalle altre farebbe male a ciascuno e farebbe male all'organizzazione.

«Il lavoro dei leader potrebbe essere definito come gestione di energia. Loro compito principale è quello di trovare il modo più efficiente di convogliare tutta l'energia presente nell'organizzazione verso un obiettivo comune», scrive Kets De Vries (*Leader, giullari, impostori - sulla psicologia della leadership*, Milano, 1994), e aggiunge: «Allo stesso tempo dovrà essere generata all'interno dell'organizzazione energia psichica. I dipendenti devono esser motivati e messi in grado di agire».

Prosegue poi così, affrontando il nodo cruciale della questione: «Il leader dovrà poi possedere empatia e capacità di autoanalisi creativa. In quale misura, dipenderà dal suo equilibrio psicologico». E cita Marco Aurelio, l'imperatore filosofo, dotato di profonda umanità e della «forza di carattere necessaria a resistere agli aspetti più oscuri del potere». Questo tipo di leadership è quella di un vero maestro, capace di non identificarsi totalmente con la propria posizione di potere e accettare che il proprio ruolo è transitorio, e che la parte più importante del proprio compito è la responsabilità verso le generazioni future.

Un'occasione di pensiero per tutti noi, leader prima di tutto di noi stessi, e poi forse capi, o maestri anche, nel nostro piccolo o grande gruppo: gruppo di lavoro, di formazione, di affetti, di tempo libero, di impegno sociale o politico. Tutti coinvolti, sicuramente, in qualche articolazione della posizione di *follower*, sta alla lucida scelta di ciascuno di noi, come singolo o come gruppo, riconoscere e sostenere fantocci, piuttosto che capi e forse - sì, ce ne sono ancora! -, alcuni maestri.

P.S. : qualcuno/a si sarà accorto/a che questo articolo è tutto declinato al maschile. La leadership al femminile è una possibilità recente, tutta da cogliere nelle sue straordinarie articolazioni. Ne parleremo prossimamente.

della stessa Autrice

**PSICOLOGIA
DEL
QUOTIDIANO**
pp. 168 - € 20,00

**COSE
DA GRANDI**
nodi e snodi
dall'adolescenza
all'età adulta
pp. 176 - € 20,00

**PIANETA
COPPIA**
così vicini
così lontani
pp. 264 - € 18,50

(vedi Indici
in RoccaLibri
www.rocca.cittadella.org)

per i lettori di Rocca
€ 15,00 ciascuno
spedizione compresa

richiedere a
Rocca - Cittadella
06081 Assisi
e-mail
rocca.abb@cittadella.org

Rosella De Leonibus