

LEADERSHIP ED EMPOWERMENT IN PRATICA

Di Lorenzo Barbagli

Nella letteratura sull'empowerment risulta essenziale la spiegazione del concetto di delega. Questo termine però non riesce a tradurre completamente il lemma anglofono poiché rimanda nel suo significato italiano al concetto di responsabilità. E' infatti questa che si può delegare.

Empowerment proviene dalla contrattura dell'espressione "to give them power", ma la parola "power" in inglese ed in americano non significa letteralmente "responsabilità" ma piuttosto potere/potenza. Se è vero che le lingue anglofone hanno il pregio di contenere in un solo lemma più significati affini, il pregio delle lingue neolatine e ancor di più dell'italiano è quello invece di distinguere con precisione sfumature di significato a volte decisamente rilevanti.

Potere e Potenza infatti in italiano¹ non sono la stessa cosa. Il potere è un elemento statico, conservatore e legato in termini intrapsichici al controllo sul sé ed è quindi correlato, questo sì, al concetto di responsabilità che ha matrice comune nel controllo. La potenza è invece espressione significativa azioni dinamiche in direzione di qualcosa, innovative e portatrici di cambiamento. Tant'è che dalla parola potenza deriva il lemma "potenzialità".

Give them power è quindi dare alle persone "potenza di", "potenzialità". Espressione quindi di un sé, di risorse profonde ed uniche di cui ognuno è portatore.

Va da sé come la delega non possa essere altro che UNA sola di queste potenzialità. E che l'atto del delegare possa essere riferito solamente a persone che hanno il pregio della responsabilità.

Il salto logico che noi proponiamo proviene dalla profonda convinzione che la psicologia, finalmente uscente dalla rigidità del relativismo a tutti i costi di origine sessantottina, si apra alla pedagogia orientante ai valori dell'humanitas e della differenza consapevole con cui si può davvero costruire integrazione.

L'integrazione è del resto la matrice della funzionalità operativa dei gruppi di lavoro, che sono però costituiti da persone e da vari livelli di bisogno².

Pertanto, una leadership efficace ma anche "human oriented" (per non scadere nei limiti del lato oscuro della leadership³) deve sviluppare le potenzialità, la potenza dei singoli e non il potere. Da cui non nasce null'altro che strutture burocratiche. Il potere è utile solo se letto come uno dei possibili strumenti da utilizzare.

Nel modello di Prepos differenziamo sette strutture idealtipiche di personalità a cui sottendono sette differenti valori ma ancor di più sette differenti aree di risorse. Per ognuno di essi il concetto di empowerment, e quindi in senso lato di delega, assume significati e forme differenti. Responsabilità, Giustizia, Libertà, Generosità, Pace, Umiltà e Fedeltà sono sette valori coesenziali a cui deve sottendere la delega e la "potenza di".

Potenza di coordinare, organizzare, analizzare e valutare.

Potenza di lottare, attivarsi e accendere, rispettare l'impegno e di impegnarsi per qualcosa.

Potenza di vedere oltre, di visualizzare strade nuove ed alternative, di essere autenticamente ed eticamente liberi.

Potenza di appassionare, di amare e di conquistare.

Potenza di mediare, di pacificare gli animi e di spegnere le tensioni.

Potenza di sostenere, prendere e dare la mira, definire gli obiettivi e di lenire i dolori.

Potenza di dare affetto, di prendersi cura e di attivare relazioni e mantenerle.

¹ Dal punto di vista linguistico basta consultare un qualunque dizionario di lingua italiana per constatare come le due parole, se pur simili, non siano coincidenti ma nella parola potenza sia contenuto anche un principio di dinamicità che non è presente nel lemma potere. In fisica inoltre la potenza si definisce come una forza capace di superare una resistenza.

² Nel modello di lavoro di Prepos la relazione di integrazione è bene spiegata ed approfondita, per cui isì rimanda al testo di V. Masini "Dalle Emozioni ai sentimenti", Isernia, 2001.

³ B. Kellerman, "Cattiva Leadership", ETAS Libri, ed.It. Perugia, 2005.

Il compito di un buon leader dovrà essere quello di riconoscere nelle persone del suo staff queste differenti potenze e tutte le altre che si possano rilevare.

Potenziarle, farle emergere.

Sviluppare ed insegnare quelle carenti o assenti.

Rispetto ai singoli del suo gruppo ma anche rispetto alle personalità collettive con cui avrà a che fare esercitando uno stile di leadership corretto e relazionalmente affine.

Ricordandosi sempre che non si può delegare responsabilità a chi non ne sa avere.

Delega diventa quindi a seconda dei casi: coinvolgimento per i responsabili per dare organizzazione, sostegno per gli impegnati-giusti per aumentare l'attivazione e la motivazione, gratificazione delle idee perché accrescere la creatività e l'innovazione, coordinamento delle differenze e delle mansioni per aumentare la coesione ed il coinvolgimento, per conquistare lo staff, rilevare e far vedere i limiti per aumentare l'armonia interna al gruppo e definire meglio e più realisticamente gli obiettivi, incoraggiamento all'espressione di sé perché ogni persona abbia il suo spazio e la sua riconosciuta umanità e potenziamento dell'affettività reciproca per dare unità.

Quindi positivizzare i differenti apporti delle persone in maniera che la differenza non sia più foriera di relazioni oppositive e di atti di mobbing ma base per la costruzione comune di mansioni e aumento delle risorse in gioco. In maniera che i responsabili non diventino oppressori-burocrati, gli impegnati non diventino minacciosi e violenti, i creativi non siano squalificatori, gli emozionali non siano motivo di dispersione e di narcisismi, i quieti non diventino demotivatori, i timidi non siano istigatori invisibili, gli affettuosi non diventino manipolanti ed invischiati.

Tipologia di personalità	Stile di empowerment individuale necessario
Analitico	Delega
Pragmatico	Sostegno
Creativo	Gratificazione
Emozionale	Controllo e Gestione, Direttività
Plastico	Motivazione
Percettivo	Incoraggiamento e Difesa
Relazionale	Spiegazione ed Insegnamento

Dunque, i sette modelli di leadership individuati nel modello di Prepos prevedono una precisa modulazione del processo di delega onde non cadere nelle degenerazioni della cattiva leadership analizzata dalla Kellerman:

Stile di leadership	“Lato Oscuro”
Organizzativa	Rigida
Motivante	Intemperante
Creativa	Insensibile
Consensuale	Corrotta
Opportunista	Incompetente
Invisibile	Malvagia
Affettivo-relazionale	Insulare

Un leader che voglia pertanto esercitare una leadership Organizzativa che non diventi però rigida e dunque opprimente dovrà aver cura di:

- differenziare le mansioni ed i compiti in maniera funzionale e pratica;

- evitare che la preminenza della funzionalità schiacci i vissuti delle persone dello staff, curandosi quindi di lasciare spazi aperti di confronto tra le persone in maniera che le scelte non appaiano inique;
- costruire strutture solide e di riferimento organizzativo semplici e snelle, capaci di non scadere nella burocrazia fine a sé stessa;
- difendere il gruppo all'esterno ed all'interno;
- valorizzare chiaramente i successi;
- evidenziare gli errori imparando correttamente la differenza tra rimproverare le persone o gli atti;
- essere libero dai suoi bisogni di controllo;
- fidarsi dei collaboratori che avrà, dopo attenta analisi, selezionato;
- imparare a gestire le risorse in opposizione al suo modello: la sensibilità e la creatività faticano a trovare spazio in questo modello di leadership che rischia di essere per queste oppressione.
- Superare dunque le sue tendenze all'incomprensione e all'insofferenza

Una leadership motivante richiede invece al leader di:

- Accendere la motivazione nei singoli componenti del gruppo trascinandoli in maniera incoraggiante ma direttiva verso le imprese le battaglie da compiere;
- Aver cura di tenere unito lo staff dando ad ognuno, pur nelle differenze compiti precisi ed utili (chi guarderà le spalle degli incursori?);
- Difendere il gruppo dalle demotivazioni;
- Fare attenzione che l'attivazione interna non diventi intimidatoria per lo sviluppo di affettività interna al gruppo;
- Fare attenzione che il senso di "battaglia" che si produce in questo tipo di gruppi non sfoci nella paranoia;
- Essere comunque aperto a soluzioni alternative;
- Lanciare iniziative ed insegnare ai subalterni il coraggio ed il concetto di rischio;
- Non risparmiarsi nelle energie e portare a termine i compiti dopo che sono stati scelti ponderatamente.
- Avere attenzione per le dinamiche di relazione oppositive interne a questo tipo di personalità collettive: equivoci e delusioni
- Aver cura delle emozioni e dell'affettività

Per un leader Creativo sarà essenziale:

- Attivare processi di brain-storming;
- Dare spazio dunque alle idee dei singoli se pur valutarle e selezionarle;
- Proporre iniziative a attivare connessioni nelle progettazioni;
- Spiegare ed insegnare (fare formazione) con pazienza sulle conoscenze e sugli strumenti necessari;
- Fare attenzione che il relativismo culturale prodotto non diventi assenza di senso e significati, e dunque perdita dei valori del gruppo e dello staff;
- Fare attenzione ai processi di dissociazione interni al gruppo ed alle persone, dentro cui questo stile di leadership rischia di diventare eccessivamente ideologica, integralista e disumana in quanto incapace di comprendere i livelli più profondi delle persone;
- Porre attenzione alle dinamiche di relazione interne in opposizione di insostenibilità e di logoramento
- Ricordarsi la necessità di limiti e margini di regola di buon senso e di efficacia produttiva e funzionale;
- Accettare i momenti di stasi come fasi di rigenerazione cognitiva;
- Visualizzare le sliding doors;

Così per una leadership Consensuale/Coinvolgente:

- Entusiasmare il gruppo;
- Accenderlo con metafore, evocazioni ed emozioni;
- Tenere in gioco ogni persona dello staff facendola sentire importante e felice di appartenere a quel gruppo;
- Porre particolare attenzione alle dinamiche di relazione di Delusione ed evitamento

Leadership Opportunistica:

- Basso livello di azione;
- Rispondere solo agli stimoli utili per diminuire l'aggressività in eccesso aumentando la produttività e il raggiungimento degli obiettivi;
- E' uno stile in SOVRATEMPO, risponde solo alle cose essenziali ed importanti a cui si deve rispondere pur nella confusione del gruppo, da cui si deve prendere le distanze;
- Deve acquisire una grande tranquillità interna tale da distinguere con precisione gli atti;
- Deve produrre stati interni al gruppo, costruendo strutture ipnotiche di relazione con esso;
- Porre particolare attenzione alle dinamiche di relazione di Logoramento e fastidio;

Leadership Invisibile:

- Il leader invisibile è silenzioso;
- E' centrata sul vissuto dei singoli da orientare nella giusta direzione;
- Deve aprire spazi di contatto sui vissuti dei singoli; attraverso il contatto costante con se stesso insegna come stare in contatto;
- Deve raccontare i propri vissuti se pur prendere decisioni correlate alle realtà produttive;
- Deve dare la mira;
- Deve connettere le risorse dei singoli, in termini di vissuti, desideri e capacità, alle necessità del gruppo e alle necessità degli obiettivi da raggiungere;
- Costruire punti di contatto tra sensibilità e produttività, sciogliendo attraverso la narrazione i nodi problematici che bloccano il flusso dinamico o che lo trasformano in aggressività autodiretta;
- Individuati i nodi problematici in eccesso deve raccontare il contorno in modo che tutti lo possano sentire; mediante questo processo deve sfrondare dalle questioni inutili riportando i problemi essenziali;
- Pertanto non deve spengere tutte le energie ma solamente quelle che hanno aspetti disfunzionale rispetto al gruppo o alla produttività;
- Porre particolare attenzione alle dinamiche di relazione di Evitamento ed incomprensione
-

Leadership relazionale:

- costruire legami affettivi tra i componenti dei gruppi;
- aprire momenti di condivisione;
- organizzare incontri oltre la dimensione del lavoro;
- si esprime maggiormente nei momenti di pausa dalla produzione;
- attivare incontri tra le persone con interventi del tipo: "sai che Carlo ha la tua stessa passione per le automobili? Dovreste parlarne prima o poi!" oppure "credo che Luca e Franca potrebbe davvero essere una buona squadra per questo compito perché...."
- Far presentare le persone in maniera informale;
- Mettere dunque a proprio agio tutti i componenti;

- Attenuare, mediare i conflitti pericolosi per il gruppo;
- Consolare e lenire i dolori dei singoli e del gruppo;
- Promuovere l'affettività esplicita
- Avere cura dei singoli e valorizzare i comportamenti di aiuto reciproco
- Porre particolare attenzione alle dinamiche di relazione di fastidio ed equivoco