

# la leadership circolante

*Per responsabilizzare e motivare il proprio team, e massimizzare l'efficacia organizzativa, è indispensabile saper delegare e fidarsi dei propri collaboratori*

**L**a circolarità della leadership rappresenta uno degli elementi che caratterizzano l'essenza del lavoro di squadra. Far "circolare la leadership" non significa cambiare freneticamente leader, come molti fraintendono. Significa piuttosto far vivere a soggetti diversi *l'esperienza della leadership* in determinati frangenti della vita del team.

Molti team leader fanno fatica a cogliere la rilevanza di questo processo perché confondono *il leader* con la *dinamica della leadership* (che è un fenomeno di gruppo non sempre attribuibile a singoli individui), e temono di perdere autorità, potere e prestigio personale ad appannaggio di altri, favorendone la circolarità. Dimenticano invece che in un team di per-



di Carlo S. Romanelli

sone che lavorano insieme le dinamiche sociali sono molteplici e sovente complesse, e che in tale contesto la gestione del potere e dell'autorità non può essere gestito in maniera monocratica nel medio periodo, pena la perdita di efficienza e adattabilità del gruppo, per non parlare del clima interno.

## potere, autorità e comando

In effetti, parlare delle leadership e dell'opzione della sua circolarità significa riflettere sul tema del *potere*, dell'*autorità* e del *comando*, di come queste variabili possano essere efficacemente gestite all'interno di un team.

Il **Potere**, nelle relazioni, è la capacità e/o la possibilità di influenzamento che una persona esercita su altre: naturalmente, su questo concetto è collocabile una gamma di situazioni comportamentali pressoché infinita, che vanno dal blando influenzamento fino al plagio della personalità altrui. In sostanza, una persona esercita potere su un'altra se, attraverso il suo comportamento, le fa fare o pensare cose che questa persona autonomamente non avrebbe fatto o pensato, oppure avrebbe fatto/pensato diversamente.

L'**Autorità** è invece l'esercizio legittimato del potere; legittimato da cosa? Da una norma, ad esempio, oppure da una tradizione, da una consuetudine eccetera. Ad

esempio, il team leader di un progetto finalizzato al lancio di un nuovo prodotto possiede l'autorità formale di avere dai suoi collaboratori dati, report, informazioni, feedback ecc., sulla base di quanto formalmente stabilito dal suo incarico.

Ma noi tutti sappiamo bene che i grandi risultati, nei team e nella gestione delle persone, non si ottengono quasi mai perché le persone *devono* svolgere determinati compiti e attività; piuttosto i grandi risultati si ottengono quando le persone *sentono* di contare qualcosa, di essere importanti, in poche parole di possedere un minimo d'influenza sulla situazione nella quale sono collocate, e quando avvertono che questo è riconosciuto, apprezzato e stimolato. Si badi bene, parliamo di qualcosa di più intangibile della pur importante delega, che è un atto formale, una precisa scelta organizzativa che, per essere veramente tale, presuppone un preciso patto tra delegante e delegato, con tanto di meccanismi di controllo sui compiti e/o le responsabilità stabilite.

Ci riferiamo semmai a quella linea sottilissima che demarca il confine tra i comportamenti che una persona è tenuta a produrre per motivi di ruolo e di responsabilità formale e quella serie di microcomportamenti che non è scritto da nessuna parte che una persona debba garantire, ma che spesso fanno la differenza in un team ad alte prestazioni.

## l'asse potere-autorità

Questi comportamenti, per l'appunto, si giocano sulla linea Potere-Autorità.

Facciamo un esempio, significativo, per quanto apparentemente banale. Una segretaria è tenuta a fare il caffè al proprio capo? Ovvero, ribaltando la logica, un capo che chiede alla propria segretaria di portargli un caffè, ha l'Autorità formale o il Potere di farlo? (si pensi a quanti comportamenti simili a questo determinino la quotidianità gestionale tra capi e collaboratori e tra colleghi all'interno di un team di lavoro, e di quali implicazioni es-

Carlo Romanelli, a destra, intervista Jim Love, carismatico allenatore di rugby



si abbiano sul modo di lavorare, sul clima e sui risultati...).

Se il contratto di lavoro prevede che la segretaria debba fare il caffè al proprio capo, o se è stato chiaramente pattuito – ad esempio all'atto dell'assunzione o dell'accettazione dell'incarico – allora non ci sono dubbi: il capo ha l'Autorità formale di "pretendere" il caffè, fatta salva poi la sua capacità e sensibilità di chiederlo con le dovute modalità (fatto peraltro rilevantissimo, se si considera che la maggior parte di noi è più attenta a *come* vengono chieste le cose che a *cosa* viene richiesto, nonostante la sostanza sia indubbiamente importante).

Se invece questo compito non è scritto o stabilito chiaramente da nessuna parte, allora il capo dovrà trovare una modalità adeguata affinché la propria segretaria "trovi naturale" portargli il caffè; potrà ordinarlielo (userà il suo potere gerarchico), minacciarla (userà il suo potere personale), chiederglielo gentilmente (userà il suo potere relazionale), negoziarlo scambiando qualcosa (userà il suo potere negoziale), convincerla che è un'attività "naturale" (userà il suo potere emotivo) eccetera; in ogni caso dovrà esercitare, in qualche forma, il suo Potere, per influenza-

re l'altra persona. In altre parole, il capo dovrà mettere in gioco *se stesso*, la sua personalità, le sue capacità e inclinazioni, piuttosto che mettere in gioco semplicemente *il suo ruolo*.

Alcune persone prediligono agire (spesso inconsapevolmente, naturalmente) prevalentemente con una logica di Autorità (chiedere/pretendere solo quello che è "legittimo" all'interno delle sfere di competenza dei ruoli), mentre altre sono decisamente orientate, per loro natura, verso il ricorso al Potere nella gestione. Le prime avranno una gestione più prevedibile e "politicamente corretta", apparentemente più stabile (l'Autorità di ruolo, ad esempio, esiste fino a quando il ruolo permane, o fino a quando non viene ridisegnato), ma forse anche più noiosa, perché circoscritta prevalentemente a ciò che si è "tenuti a fare". Le seconde avranno una gestione più calda, più personale e imprevedibile, situazionale potremmo dire, ma anche meno costante, perché l'esercizio del Potere è più abrasivo, erosivo di energie e, se reiterato, logora le relazioni interpersonali all'interno del team.

Normalmente, infatti, nessuna persona equilibrata e mediamente consapevole del proprio valore e >



della propria personalità accetta di sottostare troppo a lungo a logiche di puro Potere, senza volerne esercitare a sua volta.

Le relazioni tra persone, se vengono interpretate con la chiave di lettura delle dinamiche di reciproco influenzamento, si possono caratterizzare in tre tipologie (vedi **figura 1**):

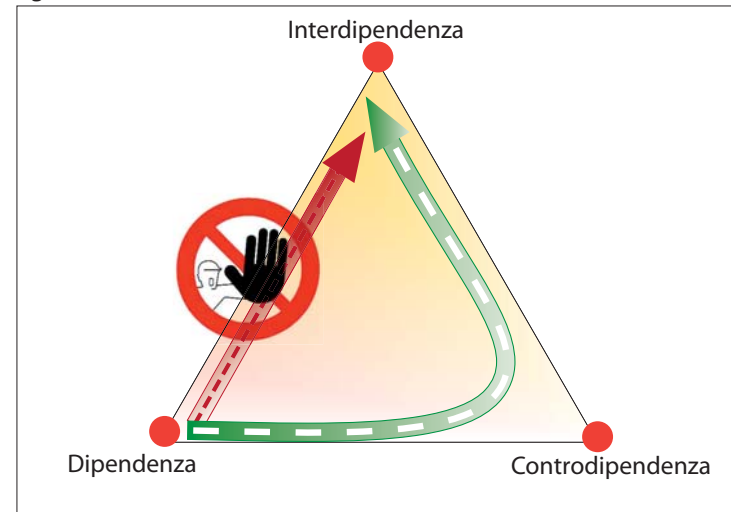
1. relazioni basate sulla dipendenza;
2. relazioni basate sulla controdipendenza;
3. relazioni basate sull'interdipendenza.

### dipendenza, contro dipendenza e interdipendenza

La *Dipendenza* è la condizione di partenza di tutte le relazioni interpersonali, nel senso che per motivi gerarchici, oppure connessi al livello di competenze o alle dinamiche emozionali, in una determinata situazione c'è sempre qualcuno in grado di influenzare gli altri più di quanto ne possa essere a sua volta influenzato. Ad esempio, ipotizziamo che A (il capo) dica a B (il collaboratore/la collaboratrice): «Fai la cosa x». Si ha dipendenza quando B sistematicamente accetta di mettersi in questa condizione di "subordinazione psicologica", e fa la cosa x principalmente perché glielo ha detto A.

Viceversa, la *Controdipendenza* si manifesta come forma di rifiuto, di superamento del Potere e dell'Autorità dominanti: A dice a B: «Fai la cosa x», e B si rifiuta o tende a non farla (in tutto o in parte) proprio

Figura 2.



perché glielo ha detto A, perché si è "stancato" di riconoscerlo come capo, oppure perché non gli riconosce più competenze superiori rispetto a una determinata situazione, oppure perché si è modificato l'assetto emotivo nella relazione interpersonale. Naturalmente, la *Controdipendenza* come forma di rifiuto e/o superamento delle logiche di influenzamento dominanti, in una relazione interpersonale e/o di gruppo, si può esprimere in tanti modi: con aggressività, oppure in maniera silenziosa, potremmo dire "vissuta interiormente", ovvero con forme di "resistenza passiva", con episodi di vera e propria "insubordinazione", e così via. Resta il fatto che la *Controdipendenza* è sovente uno dei principali fattori di disagio all'interno di un team di lavoro, e che un Leader la sa riconoscere e gestire prima che sviluppi i suoi effetti più deleteri, come contrapposizioni dure che bloccano lo sviluppo del gruppo e la sua performance.

L'*Interdipendenza*, infine, è certamente la forma più evoluta di relazione tra persone che condividono un percorso comune. A dice a B: «Facciamo la cosa x» e A e B sanno che l'uno ha bisogno dell'altro/a per poterla fare, senza focalizzarsi esclusivamente sulla relazione gerarchica o su chi detenga necessariamente le maggiori competenze nella situazione. L'*Interdipendenza* è una situazione relazionale e gestionale più matura perché supera

le dinamiche di Dipendenza e Controdipendenza, che sono centrate sul singolo, nel senso che le cose si fanno o meno se lo decide un singolo individuo; in una situazione centrata sull'*Interdipendenza* diventa poco rilevante chi propone una determinata cosa/soluzione, quello che conta è l'efficacia, ossia il risultato atteso.

Ora, se è vero che le relazioni (di lavoro e non) traggono origine – in termini di influenzamento – da una condizione di Dipendenza (ad esempio c'è il Team Leader e ci sono i suoi collaboratori), e se è evidente che la forma di relazione matura alla quale tendere è l'*Interdipendenza* tra soggetti (la consapevolezza comune che ciascuno ha bisogno degli altri per raggiungere i propri obiettivi e quelli del team), diviene decisivo il percorso che conduce all'*Interdipendenza* (vedi **figura 2**).

### dalla dipendenza all'interdipendenza

Difficilmente si ritiene possibile passare direttamente dalla Dipendenza all'*Interdipendenza*, senza passare attraverso la *Controdipendenza*.

In altre parole, se si desidera costruire una forma di relazione matura tra persone che condividono un progetto comune, esiste un momento nel quale il Potere e l'Autorità dominanti vengono mes-

Il potere, nelle relazioni, è la capacità e/o la possibilità che una persona ha di influenzare altre persone



si in discussione; a titolo di esempio, difficilmente i figli potranno instaurare una relazione matura e adulta con i propri genitori, se non ne avranno "superato" l'Autorità. Viceversa, se i genitori non accetteranno questa dinamica, e faranno di tutto per tenere "dipendenti" da sé i figli troppo e troppo a lungo, per quanto amorevolmente, difficilmente si svilupperà con loro una relazione adulta e interdipendente. S'immagini un team sportivo nel quale via sia un coach (o un campione) dominante: se questo soggetto vorrà sempre e comunque esercitare la sua influenza dominante sulla squadra, quest'ultima diventerà progressivamente dipendente da tale figura dominante, ovvero i componenti del team saranno al servizio di uno, e non viceversa. Se un giorno il coach o il campione passeranno a un'altra società, o semplicemente dovranno stare ai margini del collettivo per un certo periodo, il team sperimenterà certamente un problema di leadership, che si riverbererà sulle sue prestazioni.

Un team "maturo" e vincente è quello che può contare sui propri talenti eccezionali e sui suoi leader

naturali, ma che non ne diventa dipendente; ne "utilizza" il talento e le energie straordinarie, ma matura una propria identità che dura nel tempo, sviluppando una propria personalità interdipendente con quella dei propri leader tecnici e/o naturali.

### la circolazione della leadership

Allora, che cosa può fare un *team leader* per far crescere la propria squadra in maniera adulta, orientandola all'adattamento e alla performance anche in condizioni difficili? *Deve far circolare la leadership all'interno del proprio team*, dando a tutti i suoi componenti la possibilità di influenzare il proprio gruppo, assumendosene la responsabilità, sperimentando in alcuni momenti la propria *leadership*, senza per questo divenire "il nuovo leader".

Nessun decisore con vera attitudine alla leadership tiene il proprio team esclusivamente dipendente da sé troppo a lungo: la capacità di distribuire leadership non è perdita di potere personale, piuttosto manifestazione di autorevolezza

che, come è noto, è la condizione alla quale ogni leader dovrebbe tendere, perché basa l'esercizio legittimato del Potere e dell'Autorità non soltanto sulla posizione, ma sulle capacità, la storia e la reputazione personale.

Chi tiene gli altri troppo dipendenti da sé non soltanto mina le possibilità di veder migliorare nel tempo la performance del gruppo, ma si deve aspettare, prima o poi, dei fenomeni di *Controdipendenza*, vale a dire di rifiuto della propria autorità e del proprio potere.

Ciò significa che far circolare la leadership è un'abilità gestionale relevantissima, oltre che segno di vera leadership, perché è in grado di attuire e rendere sopportabili per il gruppo i fenomeni di *controdipendenza* che in qualsiasi insieme di persone prima o poi fisiologicamente si manifestano.

Si può anche obiettare che può non essere vero che per arrivare all'*Interdipendenza* sia *sempre* necessario passare attraverso la *Controdipendenza*, e sperimentarne il vissuto e gli effetti; ma se anche in alcuni casi non fosse vero, se soltanto nella maggior parte delle situazioni lo fosse, rimane il fatto che >

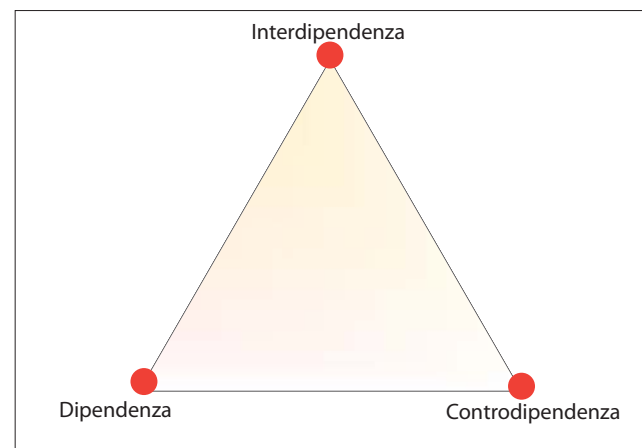


Figura 1.



**Il leader lungimirante e il coach vincente sanno assumersi il rischio di fidarsi degli altri, consentendo loro di esprimere i propri talenti nell'interesse della squadra**



far circolare la leadership è una strada per gestire la fenomenologia della controdipendenza, la cui mancata gestione risulta spesso devastante per il gruppo. C'è infine un'altra ragione rilevante che ci spinge verso la circolarità della leadership nella gestione dei gruppi: la diversità delle soggettività dei suoi componenti. Ogni team, infatti, deve poter contare sulla diversità di conoscenze, abilità e talenti dei soggetti che ne fanno parte. Ciò significa che, normalmente, in un team di persone sono contemporaneamente presenti diverse attitudini alla leadership che rappresentano una risorsa di inestimabile valore. Naturalmente non tutte hanno la medesima brillantezza e intensità – la leadership non è un valore assoluto – ma tutte sono utili per il team, se

se ne promuove l'espressione in determinati frangenti. Non esiste soltanto la leadership gerarchica all'interno di un gruppo, non può essere solo questa che decide in ogni frangente, semplicemente perché a volte non è efficace; sovente coesistono diverse leadership tecnico-professionali, cioè connesse a specifiche competenze piuttosto che alla posizione, che in determinate situazioni possono (e dovrebbero) avere maggior peso di quella gerarchica, perché la situazione richiede competenze, più di ogni altra cosa. D'altro canto, chi non permette l'espressione di leadership tecnico professionali diverse dalla propria, in virtù del ruolo dominante che ricopre, spesso cade nella retorica della "gestione dei talenti": li cerca, ma non sa fare a tenerli; chi possie-

de un talento vero desidera poterlo esprimere, desidera potere essere per l'appunto "influyente" e sapere che il proprio talento ha la possibilità di orientare le decisioni del gruppo in certi momenti. In caso contrario, chi ha talento lo va a spendere dove c'è la possibilità di essere influenti.

Inoltre, nello stesso team possono coesistere forme di leadership di natura ancora differente, di tipo emotivo, che fanno capo a persone che hanno la capacità di saper governare l'emotività del gruppo, creando un *affect* e dei vissuti emotivi, delle forme di "contagio emotivo" pertinenti rispetto alle situazioni che il gruppo deve affrontare. È noto che da certe situazioni (ad esempio conflitti, momenti difficili in relazione alla performance eccetera) un team non esce né per via prevalentemente gerarchica, né grazie alle competenze espresse, bensì grazie alla capacità di qualcuno di costruire un clima e dei paesaggi emotivi positivi, a volte alternativi a quello dominante al momento. Questa è leadership, e in alcuni momenti ha un valore assoluto.

In conclusione, far circolare la leadership è a sua volta una manifestazione di leadership lungimirante, un'abilità manageriale di chi ha compreso che gestire un team nella discontinuità richiede la capacità di assumersi il rischio di fidarsi degli altri, consentendo loro di esprimere i propri talenti al servizio della squadra. ●

#### Carlo S. Romanelli

È fondatore e presidente di *Net Working*, società bolognese di consulenza per lo sviluppo delle organizzazioni. Psicologo del lavoro, è il primo *HardyTrainer* certificato in Italia dall'*Hardiness Institute*. Esperto di organizzazione, comportamento organizzativo e *change management*, ha sviluppato l'approccio del *wellness management*. *Net Working* è il partner italiano dell'*Hardiness Institute* presso l'Università della California.