

Potere e Resistenza: come riconoscerli

Author : Alessandro Carli

Date : 17 Ottobre 2019



Quando si parla di leadership, non è possibile togliere dall'equazione l'aspetto del potere. Sebbene la sola parola "potere" evochi in molti degli inquietanti scenari, essendo spesso associata alla protervia ed alla prevaricazione, non è proprio pensabile concepire un leader senza potere. Questo, infatti, riguarda la facoltà di agire e di portare a compimento un'azione: e se un leader non si fa carico di questa prerogativa, molto semplicemente, non può essere un leader.

Ci sarebbe molto da dire sul fatto che il potere di un leader non si esprime unicamente a livello operativo, legato cioè - come s'intende comunemente - al mero raggiungimento di un obiettivo, ma su più livelli; tuttavia, questo ci porterebbe molto lontano ed è una questione che va trattata a parte.

Detto ciò, però, non si può non affrontare il tema del potere e su come viene esercitato da un leader, o sedicente tale, all'interno di un'azienda, in questo caso.

Se è chiaro cosa sia il potere, che mira a realizzare qualcosa di desiderabile, può essere più insidioso stabilire cosa **non** lo sia. Se si prova a definire il contrario di potere, cioè l'*impotenza*, viene immediato dire che si tratta dell'incapacità di agire e/o di portare a compimento un'azione e si tratterebbe di una definizione piuttosto precisa. Tuttavia, esiste una forma di *pseudo-potere* che, diversamente dal potere vero e proprio, ha come obiettivo primario quello di **evitare** che si verifichino situazioni o eventi *indesiderabili*. Questa forma di potere si chiama **resistenza** e, sebbene possa spesso assumere le sembianze di un potere reale, in effetti persegue un disegno opposto; e un leader non può assolutamente permettersi di confondere questi due concetti, cosa che invece accade abbastanza regolarmente.

Prendere decisioni e agire in funzione di ciò che si vuole rispetto a ciò che *non* si vuole non è proprio una quisquilia e fa la differenza tra ottenere ciò che si vuole e finire dovunque porti il vento. Purtroppo, come ho detto, confondere le due cose accade molto più spesso di quanto non si sia disposti ad ammettere perché, viste dall'esterno, la passione e la veemenza con cui si perseguono i rispettivi obiettivi si assomigliano molto; ma internamente, è **tutta un'altra storia**.

Una persona che resiste tende ad essere più ansiosa, più confusa e più frustrata di chi, invece, persegue quello che vuole, poiché la prima ha molto più da perdere della seconda. Non solo. La cosa peggiore è che chi usa la resistenza come *strategia* preminente per raggiungere i suoi obiettivi si pone automaticamente in uno stato mentale vittimistico e, nei casi più estremi, perfino al limite della paranoia. Per questo è necessario riconoscere il potere dalla resistenza e questo articolo affronta la questione su due fronti.

Il **primo fronte** riguarda ciò a cui si resiste principalmente. Da tenere presente che la resistenza è una risposta istintiva a determinate situazioni e, pertanto, si caratterizza per il fatto che si manifesta **dopo** l'insorgere di eventi che vengono considerati indesiderabili. Vediamone alcuni tra i più importanti.

- Il Cambiamento – istintivamente, si opterà sempre per lo *status quo*. Pertanto, a meno che non si sia gli artefici o i fautori di un cambiamento, ci sarà sempre una resistenza. Va in ogni caso tenuto conto che Potere e Controllo sono intrinsecamente legati fra loro: uno non può esistere senza l'altro e questo vale sia quando il potere è reale, sia quando si tratta di uno pseudo-potere, qual è la resistenza. Ovviamente, la qualità del controllo legato ai rispettivi tipi di potere sarà anch'esso essenzialmente diverso, come vedremo in seguito.
- Il Controllo altrui – quando ci si trova in uno stato di resistenza, viene automatico esercitare uno stretto controllo su persone e situazioni, e sarà tanto più pressante quanto più la posta in gioco è alta. Il problema è che detestiamo essere (o anche solo sentirci) controllati e la resistenza che ne scaturisce va a rafforzare quella del controllore, innescando così una spirale viziosa che può avere serie conseguenze a livello di crisi e conflitti.
- I Problemi – i problemi in azienda, come in qualsiasi altro ambito, non solo sono il pane quotidiano ma hanno lo scopo occulto di far crescere l'azienda stessa. Razionalmente, si può anche capire e giustificare questa realtà dei fatti, ma gestirla a livello emotivo è tutt'altro discorso. I problemi hanno questo di peculiare: ci fanno sentire vulnerabili e, in effetti, è a questo che resistiamo, non al problema in sé.
- La Diversità – si può affrontare la diversità da decine di angolature diverse, ma in azienda si esprime soprattutto nelle idee, nel carattere, nella posizione gerarchica, nelle competenze/esperienza, nell'appartenenza di reparto, ecc. Siamo fortemente attratti dalla somiglianza e disconnessi dalla diversità poiché sentiamo di poterci fidare di chi è simile a noi e di dover diffidare da chi non lo è. Sentiamo di non avere controllo su coloro di cui non ci fidiamo e questo innesca la resistenza.

Ora che abbiamo visto a cosa si resiste maggiormente, possiamo velocemente in rassegna i vari modi in cui un leader che costruisce il suo potere sulla resistenza cerca di ottenere il **controllo** di cui ha bisogno per avere ciò che vuole.

1. L'Imposizione – questo è il più classico dei modi in cui un leader esercita il suo potere. Nella stragrande maggioranza dei casi, tale forma di potere viene adottata da chi ha un'autorità conferitagli dalla posizione gerarchica che occupa.
2. La Manipolazione – questa forma più subdola di potere è tipica di chi non ha i titoli per imporre la propria volontà oppure di chi, pur avendoli, ha deciso di usare una strategia

più *people-friendly* per ottenere comunque quello che vuole. È meno sgradevole dell'imposizione, ma è inevitabile che prima o poi mostri il suo vero volto, con tutto ciò che ne consegue.

3. La Razionalità – si basa sul distacco emotivo, su una forma estrema di quella che alcuni chiamano *assertività* e che serve a mantenere le distanze al fine di evitare quel coinvolgimento emotivo che potrebbe rivelare l'effettiva debolezza del leader.
4. La Fuga – di fronte a delle situazioni problematiche, la scelta è tra aggredirle ed evitarle. Qui si sceglie la seconda via e non è raro che il cosiddetto leader in questione non adotti una delle tre precedenti forme di controllo per rovesciare le responsabilità che gli competono su altri. Uno dei modi preferiti è...
5. Il Biasimo – se non si brilla di luce propria, il modo più semplice di mantenere il controllo è quello di offuscare la luce altrui. Purtroppo, di "leader" che ricorrono a questo atteggiamento ce n'è una moltitudine e non c'è niente che logori l'immagine di un capo come il vittimismo che esprime quando ricorre al biasimo.

Il problema con la resistenza è che non si ha mai un vero controllo e senza non è possibile gestire una qualsiasi organizzazione. Passare dalla resistenza a una forma di potere reale che, come ho detto, consiste nell'ottenere ciò che si vuole anziché evitare ciò che non si vuole, non è solo una questione di atteggiamento o di tecnica, ma richiede un **passaggio culturale tutt'altro che banale** e che passa necessariamente da una maggiore conoscenza delle dinamiche che governano le interazioni tra individui e tra questi e i contesti in cui operano.

Lo scopo della cosiddetta Intelligenza Sistemica è proprio questo e, per quanto riguarda la questione del potere e relativa gestione, occorre cambiare la relazione che si ha con gli altri e le situazioni che fatalmente si presentano. Se la resistenza è caratterizzata da un sostanziale vittimismo, il potere reale si distingue per la sua capacità di creare le situazioni desiderate.

Questi sono gli aspetti su cui occorre lavorare per rafforzare l'efficacia della propria leadership.

1. La Conoscenza – non mi riferisco all'acquisizione di informazioni finalizzate alla mera operatività della leadership, ma alla comprensione delle dinamiche dei sistemi, quali sono gli individui e le stesse aziende, che sono entità "vive" e rispondono ad ogni cosa che accade ed al modo in cui ci relazionano con la loro realtà.
2. La Comunicazione – come si può avere controllo su ciò che non si conosce? Come fa un leader a capire cosa sta frenando o, al contrario, cosa esalta i collaboratori con cui lavora? Vanno bene i corsi sulla gestione delle risorse umane ma, se non c'è una vera e profonda comunicazione tra persone, alla fine le vedrai come "nemiche" e le resisterai.
3. Anticipare (Proattività) – il miglior modo per ottenere ciò che si vuole è creare le condizioni affinché si realizzi: questo è il "cuore" dell'Intelligenza Sistemica, cioè giocare d'anticipo, che però è possibile solo se si sa come far lavorare i contesti, i sistemi a proprio favore anziché contro.
4. La Genuinità – in altre parole, essere trasparenti... ma non ingenui. Essere genuini significa avere il coraggio di farsi conoscere dagli altri per quello che si è. Molti usano l'opacità per mantenere il controllo, ma questo suscita la diffidenza di chi il leader è chiamato a guidare, facendoli diventare a loro volta "opachi" e quindi impossibile da

controllare in modo sostenibile. Tocca al leader fare il primo passo e se lo farà o meno dipenderà in gran parte dalla sua autostima.

5. La Responsabilità – è l'esatto opposto del biasimo, cioè la disponibilità del leader ad assumersi ogni responsabilità, anche quelle che non gli competono direttamente, ma che lo riguardano in quanto leader del contesto che sta guidando. Non significa fare il martire, ma è un modo per allargare la sua sfera d'influenza ed attribuirsi il ruolo di *creatore*, anziché vittima, rivendicando così un potere reale sugli ambiti che intende far crescere.

Come vedi, si tratta di un salto quantico rispetto al leader che basa il proprio potere sulla resistenza, come purtroppo avviene nella stragrande maggioranza dei casi. Dalle brevi descrizioni fornite qui sopra, può sembrare che si stia parlando più di un eroe o di un semidio che di un normale essere umano... ma **è esattamente questo il punto**.

La vera natura dell'essere umano è quella del Creatore - non della Vittima - e, se quello descritto sembra un modello inarrivabile, è solo perché non ci è stato insegnato a pensare da creatori: si tratta, alla fine, soltanto di un "banale" *switch* mentale.

Bibliografia

Se vuoi saperne di più su questo argomento o su altri temi che riguardano le dinamiche dei sistemi, puoi consultare i seguenti libri:

I 5 principi del successo aziendale – A. Carli, ed. Franco Angeli – 2003

E la borsa e la vita! – A. Carli, ed. Franco Angeli - 2008

La Quinta Disciplina – Peter M. Senge, ed. Sperling & Kupfer – 2006

La leadership centrata sui principi – Stephen R. Covey, ed. Franco Angeli – 2009

Leadership e visione creativa – Robert Dilts, ed. Guerini Next - 2016

oppure puoi consultare il mio sito che è ricco di risorse che vertono su questo tema:

www.alessandrocarli.it

Articolo a cura di **Alessandro Carli**