

I capi devono dotarsi

L'epoca lo richiede: abbiamo bisogno di "capi facilitatori" che sappiano sempre di più curare i prodotti ma anche le persone

di Pino De Sario*

Nel numero 8 dell'Aromatario abbiamo visto come la negatività sia un comportamento che appartiene a tutti, perché fa coppia con la positività, dentro una ciclicità ecologica che assomiglia a giorno e notte, estate e inverno. Abbiamo così illustrato come la negatività possa essere elaborata e trasformata, passando da conflitti ad accordi, da malessere a crescita personale. Su questo terreno, a mio avviso si misura la qualità di un rapporto e di un'aggregazione, si fanno progetti a distanza o si interrompono, si mostrano le reali competenze possedute.

Ecco, nella gestione efficace della negatività, mi sembra importante affermare che siano i capi, i dirigenti, i direttori, i coordinatori di gruppi a dover fare il primo passo, sulla strada di una "nuova educazione", esibendo nuovi strumenti operativi. Sia perché sono essi stessi fonti di insorgenza di negatività e, sia perché sono da esempio presso i loro collaboratori; infine, anche perché solitamente più attrezzati e con più vantaggi di cui disporre.

Negli ultimi anni si è diffuso il concetto di "leader tossico", la psicologia ha messo in evidenza la tossicità del comando sottolineandone i comportamenti negativi preminenti: chiusura delle relazioni, formalismo comunicativo, ambiguità degli obiettivi importanti da raggiungere, incertezze delle strategie, intolleranza per le diversità delle persone, insensibilità per le emozioni lavorative, clima di pessimismo, prevalenza del controllo autoritario.

Il capo sceglie la "costruzione"

È quindi importante che il capo possa assumere uno "stile costruttivo" nelle dimensioni delle relazioni, della collaborazione, della risoluzione dei conflitti, del sostegno, della motivazione dei suoi collaboratori. Egli può effettuare una "scelta", quella di voler costruire insieme ai suoi uomini e donne il futuro di un'azienda, di un gruppo, di un'associazione sociale.

Sono molti gli studi che mettono in relazione la capacità di risolvere problemi, prendere decisioni, fare gruppo, come nuova frontiera di uno stile di comando "partecipativo". Molti studi, per contraltare, evidenziano i fattori fortemente

negativi degli stili di leadership, che sono tra le fonti più acute di insuccesso, in cui il capo tende ad abusare della sua autorità.

Tecnica chiave. Il Capo-facilitatore

Un capo è da una parte un leader di contenuto che deve presidiare i prodotti, dall'altra è bene che sia un leader di relazione, per curare clima e persone nella direzione dei risultati attesi. A mio avviso, un capo può essere un “facilitatore” quando sa alternare la propria leadership in senso direttivo-e-partecipativo¹ e inoltre, quando sa trasformare le spinte negative in costruttività e nuovo impegno.

Ecco i quattro tratti di un capo-facilitatore. Il primo è un “capo gestore del potere”, che passa dal comando (potere su) alla guida (potere con, potere per, potere tra), da una concezione di chi deve tirare il gruppo, ad un'altra in cui far crescere e cresce con il gruppo. Il secondo è un “capo collaborativo” quando sviluppa con le persone la cooperazione, l'interdipendenza, l'autonomia di azione, la responsabilità e lo spirito d'iniziativa per il raggiungimento di obiettivi comuni e complessi. Il terzo un “capo maturativo”, in cui scopre il proprio sé e conferisce dignità all'esistenza umana e arricchisce l'esperienza della vita di progetti e di significati; è maturativa la capacità di andare oltre il suo stretto mandato operativo e allargare la propria visione e onestà, evitando le chiusure difensive e le ferite gratuite agli altri. Il quarto, un “capo allenatore”, che sostiene il morale del gruppo, fa crescere le persone nel versante tecnico e nel versante comportamentale.

Sono consapevole mentre scrivo che, il mondo della politica e del business ci restituiscono giornalmente modelli ben distanti, centrati ancora su tratti di capi incapaci di relazione: spesso insensibili, arroganti, scontrosi e vendicativi, ma anche distanti, egoisti e centrati sul perseguimento di risultati personali, iperambiziosi e controllanti, chiusi su di sé da essere inaffidabili e compatiti sul piano emotivo.

Il capo che deve dotarsi sta a significare in ultima battuta che egli può dedicarsi al proprio sviluppo che chiamiamo “auto-sviluppo”, curando sia lavoro che persone, adoperandosi per costruire una base più sincera di una fonte di nutrimento per sé, i collaboratori, l'organizzazione. Il capo-facilitatore è sufficientemente capace di ascolto del proprio e altrui vissuto emotivo, pronto nel decodificare linguaggi e segnali negativi, abile nel bonificare climi e riunioni, depurando e disintossicando le dinamiche distorsive e antagoniste, tramite l'uso di apprezzamento e critica costruttiva, l'attivazione e l'allenamento delle persone, l'autocritica, il fare gruppo, come gioia e segreto dello stare al mondo. Per gestire aziende e gruppi in un nuovo piano inclusivo e più produttivo, in una parola “più umano”².

¹ Direttivo-e-partecipativo e non direttivo o partecipativo, ovvero, la capacità simultanea di “guidare” e “farsi guidare”.

² Il Capo-facilitatore è un nuovo corso della Scuola Facilitatori.

* Direttore Scuola Facilitatori,
psicologo sociale, docente Università di Pisa
segreteria@scuolafacilitatori.it
www.scuolafacilitatori.it

BIBLIOGRAFIA

De Sario P. (2012), *Il potere della negatività*, Angeli, Milano

De Sario P. (2010), *Far funzionare i gruppi*, Angeli, Milano