

L'AURA DEL POTERE / LA PAURA DEL POTERE.
LEADERSHIP, BELLEZZA DEL COMPITO ED ESTETICA DELLE RELAZIONI
di Ugo Morelli

“- Ho avuto paura.
- La paura è mal giudicata, Salt.
Io non ce lo voglio nel mio gruppo
uno che non ha paura.
- Allora sono perfetto!”
[dal film Virus Fatale]

“Nessun soggetto emerge
senza un attaccamento appassionato
nei confronti di coloro dai quali dipende
in maniera fondamentale”

[J. Butler, *La vita psichica del potere*, Meltemi, Roma 2005]

“Se spesso falliamo non è perché non abbiamo
la capacità di fare bene le cose, quanto piuttosto perché
non sappiamo di averla”.

[A. J. Twerski, *Sveglia Charlie Brown*, Mondadori, Milano 2006]

1. *Dentro la bellezza e il principio del piacere.*

La possibilità di guidare qualcuno verso un compito o un obiettivo dipende dalla bellezza della proposta e dall'estetica della relazione con cui la si propone. Più sollecitante è la proposta più è importante l'estetica della relazione che la sostiene.

La perturbazione o sollecitazione di una proposta o di un atto estetici si distinguono in quanto sono in grado di sostenere la capacità individuale di elaborare le difficoltà, le resistenze, le ansie suscitate dalla disposizione a mettersi in gioco, contribuendo a sollevare le persone dalla condizione di passività o minorità.

L'attrazione estetica di una proposta può sostenere nel tentativo di superare quella che L. M. Pagliarani ha chiamato “angoscia della bellezza”¹. Quell'ansia interverrebbe in particolare al momento della concezione di un'idea o di un progetto di crescita, sviluppo o emancipazione individuale, ponendo chi concepisce il cambiamento di fronte a domande sulle proprie capacità di farcela, di riuscire a cambiare e a realizzare ciò che desidera. Sarebbe proprio la bellezza del progetto a suscitare l'ansia di non essere capaci di realizzarlo. All'aumento del sentimento di possibilità per la concezione di un progetto, fa da contrappunto un sentimento di inaccessibilità, un'ansia da inadeguatezza, ma soprattutto la paura di non essere all'altezza della stessa bellezza concepita. Questa dinamica è spesso alla base della mancata realizzazione di un progetto o di un processo di capacitazione e cambiamento, facendo prevalere la rinuncia o l'assoggettamento sull'autonomia e sul riconoscimento delle proprie possibilità. Riconoscere le proprie possibilità, insomma, attrae e contemporaneamente genera ansia. Un proprio progetto di emancipazione può essere attraente per la sua bellezza, ma suscitare angoscia.

Questa stessa dinamica, che riguarda i modi in cui ognuno si costituisce storicamente come

¹ L. M. Pagliarani, *Il coraggio di Venere*, Raffaello Cortina Editrice, Milano 2002, 2.a ed.

esperienza², consente lo sviluppo, nelle relazioni asimmetriche, delle possibilità della leadership, ma anche le resistenze e le difese ad esercitarla, le incapacità addestrate dei capi e altri processi emotivamente carichi, relativi al suo esercizio³. Per questi motivi si può considerare la leadership come un atto estetico in grado di guidare e favorire il riconoscimento delle possibilità individuali. Quel potere di guida è anche un sostegno alla elaborazione della “*tensione rinviante*”⁴, che caratterizza gli esseri umani in quanto esseri che non coincidono con se stessi e con l’esistente, ma sono in grado di concepire l’oltre e il possibile. Il potere di guida è un aiuto a perseguire il possibile.

Il potere è “saper-fare” e “poter-fare” a fronte di situazioni sature di contingenza. Di fronte a piccole e grandi scelte, la pratica dei margini di discrezionalità disponibile dipende sempre dai modi d’uso delle proprie possibilità da parte di ognuno, dati i vincoli del contesto e della storia. I modi in cui si utilizzano le proprie possibilità sono pratiche di influenza e di potere. Conviene concepire il potere in maniera neutrale dunque, come possibilità e come politica, piuttosto che considerare l’uomo come un essere che *ha* potere ed è cosmologicamente deputato a padroneggiare la natura e altri esseri viventi. Se *la politica è un’assunzione di rischio radicale nei confronti della vita*, allora l’uomo è potere; vale considerarlo come potere, in quanto si individua nell’espressione del proprio possibile, delle proprie possibilità. Può farlo solo nella relazione, dove egli si individua, elaborando la condizione originaria di *puer neotenic*, emancipandosi o minorizzandosi, ma mai uscendo da quella condizione, se non nel momento estremo della fine. Tutti muoiono ma non tutti vivono all’altezza delle proprie possibilità. Nella elaborazione delle capacità relazionali di guidarsi, di essere guidati e di guidare risiedono gli sviluppi del potenziale di ognuno. La relazione asimmetrica e i suoi conflitti sono all’origine del potere che siamo. Limitare l’altrui libertà di potere e volere? Consegnare ad altri, almeno in parte, la propria libertà di volere e potere? Contenere l’altrui disposizione a consegnare le proprie possibilità? Trarre piacere dal comando o dalla dipendenza? Restituire autonomia o negare riconoscimento? Essere grati a chi diviene capace di sostituirti nelle tue responsabilità? Invidiare la sua crescita? L’autoelevazione⁵ e l’eteroelevazione sono due aspetti dello stesso gioco asimmetrico di autonomia/dipendenza.

Guidare l’altro, guidarsi, farsi guidare. Comunque la si consideri, è la relazione l’alveo generativo di quella particolare relazione asimmetrica che è la leadership. È un’esperienza relazionale e si esprime come l’aura indeterminabile eppure effettiva di alcune delle forme di esercizio del potere. Non di tutte. Quel “soffio” che decora, qualifica e si staglia dallo sfondo distinguendo con uno stile l’esercizio del comando, solleva le relazioni asimmetriche dal loro svolgersi denso di emozioni e umori, è *quella relazione che segna la trasformazione del gioco di legame autonomia-dipendenza dal dovere al desiderio*. Il dovere e l’esercizio del comando caratterizzano ogni relazione di potere o asimmetrica. La leadership, viceversa, che è una possibile qualità del comando, riguarda il desiderio e la tensione verso l’auto ed eteroelevazione. La leadership cioè è associata alla tensione

² Decisivi in questo campo, e soprattutto per quanto riguarda il rapporto soggetto-potere, sono gli studi di M. Foucault e J. Butler. Di M. Foucault si veda *The Subject and the Power* (1982), tr. it., *Il soggetto e il potere*, in H. L. Dreyfus, P. Rabinow, *Michel Foucault. Analitica della verità e storia del presente*, Ponte alle Grazie, Firenze 1989. Di J. Butler si veda *The Psychic Life of Power* (1987), tr. it., *La vita psichica del potere*, Meltemi, Roma 2005.

³ Mi permetto di rinviare qui allo studio contenuto in U. Morelli, *Trasformazione della leadership e apprendimento*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 160, marzo-aprile 1997.

⁴ Per il concetto di “*tensione rinviante*” e la sua giustificazione si veda: U. Morelli, *Kind of Mind. La tensione rinviante*, Paper presentato all’incontro di studio “I am you are me”, Trento School of Management, Rovereto 16-17 giugno 2006.

⁵ Sull’autoelevazione e sul senso che assume nell’esperienza umana esiste un’importante e recente letteratura scientifica, esemplarmente ricostruita in L. Mori, *Autoelevazione semantica e conflitto*, paper, in www.polemos.it.

desiderante e reciproca, pur se asimmetrica, di chi guida e di chi segue, del leader e del follower. Esige l'attivazione non necessariamente intenzionale ma contingente, simultanea e appropriata, dei codici materno e paterno, maschile e femminile, di cui ognuno dispone ma che in parte o del tutto tende a specializzare e mortificare.

Quel desiderio reciproco di legame asimmetrico si esprime nelle forme protettive, come nella tempesta di Giorgione, dove il maschio, appartato, tutela la maternità, fino alle sue manifestazioni estreme, dove riguarda una vittima e un carnefice. È dentro le dinamiche articolate e complesse del principio del piacere che occorre guardare, per cercare di comprendere il senso della leadership. Se la funzione di guida in una relazione asimmetrica è un potenziamento, un arricchimento reciproco delle possibilità individuali, oppure di negazione, minorizzazione ed esclusione. Vale ricordare quanto ha sostenuto di recente un attore teatrale come Pippo Delbono: “ Non ci si arricchisce in orizzontale, ma in verticale, andando nel profondo”⁶.

L'evoluzione dall'uso della forza fisica ai simboli e al linguaggio, è con ogni probabilità all'origine della ricerca di forme via via più sofisticate per esercitare l'influenza nelle relazioni asimmetriche. I miti originari alla base delle forme di potere lo associano costantemente al livello ordinario dei fenomeni, delle relazioni e delle cose⁷. La leadership non si riconosce né esaurisce nella trasmissione informativa e ordinaria del comando. Il nostro linguaggio non informa ma crea, in particolare in quelle relazioni contraddistinte dall'asimmetria, dove il valore generabile dipende dai modi di elaborare la differenza di possibilità e di potere. La leadership non vive del solipsismo e dell'autorità in sé. Il linguaggio si fonda su precise gerarchie, come ci ha mostrato con ricchezza e articolazione Gilles Deleuze⁸. Di conseguenza ogni intervento e ogni domanda sono anche, allo stesso tempo un ordine impartito o una disposizione di subordinazione. Non esiste mai un corrispondente dell'affermazione molto frequente: “ma io ho solo detto che.....”. Così come non esiste il “discorso nudo”, quella irrealizzabile pretesa per cui i fatti parlerebbero da soli. Esiste come condizione stessa della comunicazione umana una teoria del discorso, una costante ricerca del significato a cui la mente incorporata tende in ogni relazione, nelle *agorà* grandi e piccole in cui ci esprimiamo in relazioni più o meno asimmetriche. La pretesa della “nozione del ‘discorso nudo’ senza alcuna aggiunta messa lì da dimensioni implicite del linguaggio, è una *follia*”, ha sostenuto di recente Hayden White⁹. I contesti in cui le relazioni asimmetriche si svolgono sono a loro volta strutturati secondo codici e condizioni basati su un sistema di ordini e di comando. Il linguaggio distintivo della leadership si staglia e distacca, quindi, da un linguaggio che vuole solo informare e si protende verso un linguaggio che vuole creare, che cerca l'altro e il suo investimento, la collaborazione e in parte la consegna stessa delle sue possibilità. In questo caso ad essere sfruttata non è solo una logica gerarchica ma una affettiva, di partecipazione profonda. La relazione di guida può essere perciò una zona speciale della partecipazione non solo alla creazione dei concetti e dell'azione, ma anche alla loro discussione e chiarificazione. Quando parliamo di leadership è importante riconoscere che stiamo parlando non del “potere nudo e crudo”, ma della qualità dei relativi atti di potere, i quali si svolgono in relazioni situate in un contesto. La distinzione della leadership è nella sua azione mobilitante, nella sollevazione dalla condizione di normalità. Si tratta di un “soffio creativo”, che trova un epigono nel mito originario, che esprime e conferisce vita e potenza. Ha scritto recentemente Franco Cordero che: “‘dovere’ indica lo stato della persona da cui la norma richiede qualcosa. La teoria delle norme sta tutta lì. Meccanismi artificiali inibitori o

⁶ Intervista, Il Venerdì di Repubblica, 7 luglio 2006.

⁷ Un'agile ma efficace introduzione a questi temi si trova in H. Popitz, 1986, *Phanomene der Macht*, JCB Mohr (Paul Siebeck) 1992; trad. it., Fenomenologia del potere, Il Mulino. Bologna 2001, Nuova edizione.

⁸ G. Deleuze, *abecedario di Gilles Deleuze*, a cura di Claire Parnet, Editions de Minuti – Derive e Approdi, Parigi, Roma 2005,

⁹ H. White, *Anarchico e relativista*, Intervista a cura di A. Bugliani, Iride, a.XVII, n. 41, aprile 2004.

impulsivi modificano la biopsiche. Dopo Freud solo qualche impenitente sognatore d'essenze mette in dubbio l'origine umana dell'universo morale: influssi o pressioni dell'ambiente operano l'imprinting: siamo materia plastica variamente configurabile; ogni scelta incide segni".

L'atto di guida, fondato su un sentimento del potere, quando è efficace, suscita un sentimento del dovere, richiede di emettere qualcosa, mette un'altra persona nello stato di "dovere qualcosa". La possibilità di modificare la disposizione biopsichica con la relazione e il linguaggio è una prerogativa della leadership. È sulla nostra plasticità che la leadership agisce, ponendo in evidenza la complessità e fragilità dell'incidenza dei segni. Se ogni scelta incide segni, non vi sono regole deterministiche per stabilire quali segni conseguono ad ogni scelta. L'esercizio dell'influenza non ammette esiti certi derivanti da azioni sicure. Nel gioco tra le possibilità di trasformazione personale dei linguaggi e dei concetti e le condizioni del contesto, emergono i tratti distintivi della leadership. Con la propria attenzione e la propria energia le persone imprime alla realtà delle differenze, delle distinzioni, in modo da articolare le visioni del mondo. La vita morale, secondo il suggerimento wittgensteiniano, è opportuno pensarla come "qualcosa che va avanti continuamente e non come qualcosa che sia possibile spegnere tra una scelta morale esplicita e un'altra"¹⁰. Una ricerca sulla leadership deve prestare una particolare attenzione al contesto, in quanto è nel contesto che essa assume significato. Stanley Cavell ha mostrato come L. Wittgenstein, nei capoversi di esordio delle *Ricerche filosofiche* sia interessato a farci comprendere quanto sia facile eludere la realtà del linguaggio e delle attività in cui sono intessuti i nostri concetti. Perciò, il compito di delucidare tale realtà va concepito come qualcosa che noi facciamo contro l'inclinazione molto forte a non osservare e a imporre invece una qualche visione preconcepita di come stanno le cose¹¹. Il governo di sé e degli altri¹² implica scelte in forme di vita contestualizzate. Comprendere il linguaggio della leadership vuol dire cercare nella forma di vita in cui esso ha un posto¹³. Nominare è quella certa attività che assume quei significati perché fa parte di quella complessa situazione. Le parole non hanno, come tali, un significato; è necessario osservare come sono usate. Decade così un "concetto generale di significato della parola" che finirebbe per circondare "il funzionamento del linguaggio di una caligine, che rende impossibile la visione chiara"¹⁴. Pochi fenomeni come la leadership, per il suo metterci di fronte alla vulnerabilità e alla possibilità vive, ci consentono di riconoscere che *le nostre parole sono sempre parole vissute e che la possibilità di dire certe cose, di intendere con le proprie parole una certa cosa, è allo stesso tempo la possibilità di una certa forma di vita*. "Abbiamo quelle parole che ci significano qualcosa perché abbiamo una tale vita in cui esse sono intessute", commenta P. Donatelli, riprendendo Stanley Cavell¹⁵. Difficile è, trattando di leadership e di esercizio dell'influenza e del potere, ammettere che nella vita ordinaria queste fenomenologie siano relative ad esperienze proprie del principio del piacere. Un'idea sacrificale accompagna di norma questi fenomeni e ne vincola la comprensione. Imponiamo richieste alla realtà, come sostiene Cora Diamond; imponiamo cioè una nostra idea, anziché praticare la possibilità di recuperare la realtà complessa in cui sono inserite le nostre attività concettuali e le nostre esperienze. Non vi è una volta il fenomeno e una volta l'insieme delle circostanze sulle quali

¹⁰ I. Murdoch, *The Sovereignty of Good*, Routledge and Kegan, London 1970; p. 37.

¹¹ P. Donatelli, *Concetti, sentimenti e immaginazione. Un'introduzione al pensiero morale di Cora Diamond*, in C. Diamond, *L'immaginazione e la vita morale*, Carocci, Roma 2006; pp.16 e segg.

¹² M. Foucault, *Le gouvernement de soi et des autres: le courage de la vérité*, Annuaire du College de France 1984, 84; *Histoire des systemes de pensée*, Cours 1984.

¹³ L. Wittgenstein, *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino 1976; § 5.

¹⁴ *Ivi*.

¹⁵ P. Donatelli, op. cit., p. 17. Il riferimento è a S. Cavell, *Notes and Afterthoughts: on the Opening of Wittgenstein Investigations*, in Id. *Philosophical Passages: Wittgenstein, Emerson, Austin, Derrida*, Blackwell, Oxford, 1995.

gli esseri umani si trovano d'accordo. Fenomeno e circostanze emergono in un processo coevolutivo. A distinguere la leadership è la plasticità dell'esperienza umana e la coevoluzione fra relazione, soggetti e contesto. La mente si genera nelle relazioni e mediante l'esperienza in prima persona; la plasticità è un carattere evolutivo e caratteristico della vita umana. La leadership agisce, attraverso il principio del piacere, conferendo una delle principali aree di significato alla nostra plasticità. Mediante l'esercizio dell'asimmetria e del potere noi aumentiamo o riduciamo, infatti, le nostre possibilità. L'esercizio dell'influenza è strettamente connesso al desiderio e alle sue manifestazioni. Il piacere di esercitare il potere, il desiderio e la paura di esercitarlo, riconducono la leadership alla passione e ad alcune delle sue espressioni più intense. La passione e l'autorità morale sono caratteri distintivi dell'arte del governo e possono preparare un contesto adeguato alla leadership e al suo esercizio. Secondo Confucio, ad esempio, un re governa grazie all'autorità morale. "Se non è in grado di offrire un modello di moralità, di conservare e promuovere i riti e la musica (i due attributi della civiltà), finirà per compromettere la lealtà dei ministri e la fiducia del popolo. La virtù suprema dello stato è la fiducia del popolo in chi governa: laddove questa fiducia viene meno il paese è condannato"¹⁶.

Offrire un modello e una via di espressione della propria possibilità rende la funzione di guida una manifestazione originaria. Essa può essere, infatti, situata all'origine stessa dell'emancipazione possibile dalla *neotenia*. La nostra condizione originaria di figli di esseri umani ci vede incapaci, appena nati e per un lungo periodo, di essere autosufficienti¹⁷. La nostra stessa crescita e la nostra autonomia sono legati alle relazioni che ci guidano e sostengono. Relazioni d'amore di diversa intensità e qualità, dalle quali dipende la nostra possibilità di divenire noi stessi. Il movimento della leadership è a volte impercettibile, una sorta di movimento sul posto, a volte riesce a scuotere, e nei casi più efficaci, persino turbare le certezze, le convinzioni e le credenze consolidate. Essa tende a donare il senso del possibile. Come ogni vero dono è vero e falso allo stesso tempo¹⁸. È vero in quanto ogni atto di leadership si muove da un desiderio e da una intenzione di porgere all'altro un'opportunità di riconoscere le proprie possibilità. È falso perché tocca all'altro riconoscere quelle possibilità. La leadership, quindi, come ogni prassi in relazione, evidenzia una *fenomenologia impossibile*. La leadership infatti sollecita l'autonomia e la capacitazione attraverso la dipendenza. **La funzione della leadership, ci dice J. Lacan¹⁹ riprendendo il Simposio di Platone, è come l'agalma, l'immagine di un dio che si trovava dentro un Sileno mostruoso, simile ad un oggetto brillante e seducente, in una relazione influente.**

2. Integrazione versus specializzazione dei codici.

Secondo F. Fornari²⁰ la funzione paterna agisce come "fondazione" a livello fantasmatico, della relazione madre-bambino. Siamo di fronte ad un presidio necessario, quello paterno, che introduce nella relazione una possibilità di sostegno al contenimento delle implicazioni affettive della

¹⁶ S. Leys (1997), *Introduzione*, a *I detti di Confucio*, ed. it. Adelphi, Milano 2006, p. 27; ed. orig. *The Analects of Confucius*, Pierre Ryckmans.

¹⁷ L. Pagliarani, *Il coraggio di Venere*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001, 2° edizione.

¹⁸ J. Derrida, *Donare il tempo*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996; ed. orig. 1991.

¹⁹ J. Lacan, *Il Seminario. Libro VIII, Il transfert, 1960 – 1961*, cit. in S. Zizek, G. Daly, *Psicoanalisi e mondo contemporaneo*, edizioni Dedalo, Bari 2006; ed. orig. 2004; p.5.

²⁰ Cfr. F. Fornari, *Il codice vivente*,

relazione madre – bambino. È un'azione che aiuta a contenere i rischi degli eccessi in quella relazione. La funzione vitale del padre che trasmette il senso della cerniera che unisce identità e cambiamento, invarianza e trasformazione. Il codice paterno, mentre conferisce autorità, consente di essere autori di se stessi, nella misura della buona o cattiva elaborazione della relazione di cerniera. Ciò è vero fin dal momento del concepimento e della elaborazione dell'esperienza della gestazione. Perché durante l'esperienza di gravidanza si possa realizzare l'elaborazione non paranoica del lutto dello stato precedente di *non-madre* occorre la presenza, a livello di mondo interno, della funzione paterna. La dimensione del codice paterno e del padre che ne è portatore, offre quel contenimento protettivo che rende tollerabile lo scatenarsi della "tempesta" di fantasie paranoiche legate all'evento della nascita. Fornari approfondisce questo tema ricorrendo ad una felice interpretazione del dipinto *La tempesta* di Giorgione, ricavandone una efficace lettura della funzione protettiva della posizione paterna. Le origini profonde della funzione di guida del codice paterno, mentre autorizzano a situare la leadership in una dimensione invariante dell'esperienza umana, impongono di uscire da ogni considerazione di superficialità sulla sua fenomenologia. Si profila l'opportunità di proporre una lettura del fenomeno e delle sue dinamiche in termini di *scienza e storia naturale*. Si può, cioè condurre un'analisi sociopolitica della leadership capace di attribuire il giusto peso sia alle variabili prevalentemente storiche (ai fattori mutevoli e modificabili), sia alle variabili prevalentemente naturali (ai fattori connessi ai tratti distintivi della nostra specie, mutevoli ed evolutivi anch'essi, solo ad una scala temporale diversa). La leadership e il potere, come il rito religioso,²¹ esibiscono nitidamente il nesso che corre tra metastoria e storia. Nella lunga durata dei fenomeni evolutivi e nella ontogenesi dell'esperienza vi sono impegnati e coinvolti sia la costituzione psicofisica dell'animale umano, sia le forme di vita transeunti, sia l'eterno ritorno della persistenza e dell'uguale, sia le azioni contingenti. È comunque nei codici affettivi che si iscrive la leadership e ha a che fare con l'ancoraggio delle possibilità di contenimento, per evitare di finire negli abissi. Nella leadership perciò, un fattore critico è l'integrazione dei codici paterno e materno. Contrariamente a quello che spesso si sente sostenere, il codice decisivo nella leadership appare proprio quello materno, purché integrato e sostenuto da quello paterno. La specializzazione e la separazione infatti possono irrigidire le forme di esercizio del potere e le pratiche di comando. Se la leadership è la schiuma dalla quale nasce l'influenza possibile e la sua attrazione, il coinvolgimento della pluralità dei codici affettivi deve esserne una dimensione costitutiva. **La potenza del resto non è l'uomo che ha potere, come ha di recente sostenuto E. Severino²²**. La leadership emerge e si conferma o dissolve nella struttura di legame, assumendo una connotazione distintamente relazionale.

3. Relazione, minorità e bellezza.

Ogni puer non è mai singolo, dalla concezione all'individuazione. Eppure, per un effetto collaterale della tensione all'autonomia, noi ci concepiamo come separabili dalla relazione e spesso ci difendiamo da essa, giungendo a vivere come se fossimo separati. Di fatto il legame radicato e profondo che ci unisce agli altri viene prima di qualsiasi "io" e "ciò mostra quanto bizzarro sia concepire un *io* senza un *noi*"²³. Da comprendere e spiegare è effettivamente il paradosso della singolarità; come mai cioè riusciamo a sentirci singoli, nonostante la nostra stessa pensabilità e le condizioni della nostra individuazione siano relazionali. Come fa a nascere l'intimità, a partire da

²¹ E. De Martino, *Storia e metastoria. I fondamenti di una teoria del sacro*, Argo Editore, Lecce 1995.

²² E. Severino, *Il moro di pietra. Sul tramonto della tradizione filosofica*, Rizzoli, Milano 2006; p.11.

²³ G. Rizzolatti, C. Sinigaglia, 2006, *So quel che fai*, Milano, Raffaello Cortina Editore; p. 4.

una origine relazionale e sociale della nostra soggettività? L'origine, il fondamento, l'episteme, è la relazione. La leadership ne è una verifica e un elemento analizzatore allo stesso tempo. Emergere in maniera accettabile dalla neotenia, per divenire umani, esige relazioni consonanti e quasi conformi, asimmetriche, che contengano la nostra minorità e, almeno in parte ci sollevino, parzialmente accogliendoci e rinviandoci conferme, a volte ferendoci e rinviandoci negazioni. L'episteme è allora nella relazione che genera il puer. (è nato prima l'uovo o la gallina? Prima l'uovo!). La mia epistemologia è il puer, sosteneva spesso Luigi Pagliarani quando si irritava per gli eccessivi ricorsi all'epistemologia. Ma affermava anche che la relazione è il luogo di tutti i problemi e di tutte le possibilità. Si può verosimilmente sostenere perciò che all'origine vi sia la relazione. Si può ammettere, inoltre, che solo una visione binoculare, per dirla con G. Bateson²⁴, consente di dare conto dell'esperienza di una vita umana, in cui l'autonomia e la dipendenza siano contemporanee e contingenti. Scoprirsi dipendenti è la condizione per anelare all'autonomia, così come essere autonomi vuol dire affidarsi ed essere contenuti da una guida o da un'autorità. Le condizioni di uscita dalla minorità si misurano con vincoli e ragioni esterne e interne²⁵. Ci devono essere delle ragioni interne che dettano ad un certo punto la ricerca delle condizioni di emancipazione, che possono anche non manifestarsi, non esprimersi. Il conformismo e il gruppo possono, ad esempio, limitare o vincolare l'accessibilità ad un progetto di emancipazione. Il gruppo funge da riferimento²⁶ e da pressione allo stesso tempo – non vi è pressione senza riferimento e viceversa. L'abitudine e l'assuefazione ad essere guidati non aiuta ad emergere. Allo stesso tempo è difficile immaginare un'uscita dalla minorità senza una guida. L'individualità e la socialità si integrano e a seconda delle strutture di prevalenza danno vita ad esiti diversi in cui la soggettivazione può esprimersi di più come assoggettamento o di più come emancipazione. La leadership interviene qui con l'influenza sulla conoscenza delle possibilità e sul riconoscimento dell'accessibilità, concorrendo a risolvere le situazioni in cui le persone possono non sapere e non conoscere le possibilità. La "caverna" della minorità, del resto dà sicurezza e garanzia; la caverna infatti è nota; l'ignoto fa paura. La paura aumenta la propensione ad evitare il rischio. Non è detto che la conoscenza delle possibilità sia sufficiente all'emancipazione. La leadership si trova a misurarsi spesso con la disposizione delle persone a non credere abbastanza a se stessi. La paura di accedere al potere è spesso non solo la ragione del suo cattivo esercizio, ma anche il motivo per l'istituirsi di inefficaci relazioni di leadership, o di appiattimento su forme di comando senza leadership. Ciò è dovuto non solo alla scarsa capacità dei followers di aiutare i capi a divenire leader, ma anche all'ombra di chi ha il potere e lo esercita senza un appropriato sentimento del potere, senza riconoscere il gusto di esercitarlo, senza distinguersi per uno stile, senza passione e adoperando diversi tipi di maschere a seconda delle diverse situazioni²⁷.

4. Autorità e partecipazione

La leadership non ha molto a che fare con la direttività. Essa riguarda principalmente l'attrazione esercitata dal sacro, dall'aura del potere e della bellezza; scaturisce dalla sollecitazione di ciò che eccede le componenti funzionali del comando e dell'esercizio del potere. La leadership emerge da una tensione di legame che rinvia a qualcosa che ancora non c'è e pure balena e si propone come possibile.

Laddove la direttività tende a generare esecutività o antagonismo, la leadership propone la concepibilità di una bellezza possibile. Genera perciò una sollecitazione del conflitto estetico

²⁴ G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1979

²⁵ A. M. Iacono, *Autonomia, potere, minorità*, Feltrinelli, Milano, ???

²⁶ R. K. Merton, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1956.

²⁷ U. Morelli, *La passione e la maschera*, Guerini e associati, Milano 2000.

interno ad ognuno e mette in tensione il reale e il possibile. Perché, una volta suscitata, quella opportunità di elaborazione ed evoluzione del conflitto estetico divenga opportunità, richiede di essere accompagnata da un appropriato contenimento. Solo il contenimento, infatti, può fare da grembo, alla capacità di far convivere autonomia e dipendenza istituendo tra loro una circolarità partecipata, evidente segnale di buona forma di esercizio del potere. Eppure la direttività e l'autorità sono troppo spesso associate o addirittura identificate come lo stesso fenomeno, non solo nel senso comune. Se la direttività può essere ricondotta alla unilateralità e ad un più o meno elevato livello di dominio nell'esercizio del potere, l'autorità ne è una condizione necessaria e la via per giungere a qualche forma di affidamento e di emergenza della leadership. Ritenere che autorità e partecipazione siano contrari vuol dire negare la relazione tra autonomia e dipendenza in ogni percorso di crescita ed emancipazione; vuol dire per molti aspetti negare il ruolo dell'altro e della sua funzione di integrazione e riconoscimento. Considerare come separate l'autosufficienza da un lato e il dominio dall'altro, vuol dire non considerare la funzione individuante delle relazioni asimmetriche chiamate a sostenere l'elaborazione delle differenze. La guida si istituisce proprio a quel livello. Quel contrappunto ineliminabile tra autonomia e dipendenza può essere il grembo fecondo per elevare o essere elevati dalla condizione dove ognuno resta appiattito nella consuetudine, riconoscendo che l'altro è la condizione per la propria possibilità. Di particolare rilevanza in questo campo risulta il contesto. Sono molte le aree di criticità organizzativa per il potere e la leadership. Spesso la disposizione spontanea è alla specializzazione delle posizioni e alla loro relativa chiusura. Il "potere" viene attribuito solo a qualcuno e di fatto diventa un attributo di qualcuno, mediante un processo di rinuncia alle proprie possibilità da parte di molti, che associano la propria posizione a quella di *followers*, assumendo tacitamente che chi è *follower* può solo eseguire e non ha potere. Il riconoscimento del potere distribuito ai diversi livelli e la ricerca delle condizioni della sua pratica sono condizioni di valorizzazione delle possibilità della leadership. Per questo è importante prestare attenzione alla funzione psicodinamica della leadership e, perciò, alle azioni di sostegno ai processi di cambiamento e di accesso alle possibilità. La leadership si distingue per le sue disposizioni a guidare, a divenire, non solo ad essere. Per queste ragioni emerge tanto più la funzione della leadership quanto più si concentra sulla relazione tra l'io e l'altro e tra l'io e il mondo; quanto più presta attenzione a ciò che c'è tra il sé e il mondo, non solo al soggetto e alle sue responsabilità né solo al mondo e al rinvio paranoide ad esso per giustificare l'immobilismo e dichiarare impossibile il cambiamento. In ognuno di questi casi la riduzione alla singolarità o l'estensione paranoide ai vincoli di contesto o istituzionali genera un effetto deresponsabilizzante. L'attenzione sia analitica che pratica deve essere concentrata su ciò che accade nelle relazioni tra le persone e tra le persone e i contesti. La leadership è una funzione di guida ad evolvere nelle dinamiche intermedie. È lì che si aprono gli spazi di possibilità e di pratica di forme di esercizio influenti del potere. Come Einstein spostò l'attenzione dallo spazio al tempo, così avremo una *scienza del riconoscimento* quale potrà essere una scienza della psicologia delle relazioni umane, quando avremo spostato l'attenzione dal soggetto alla relazione. Se, seguendo W. R. Bion, si considerano le buone e le cattive forme di esercizio del potere, è possibile verificare che queste ultime sono caratterizzate, tra l'altro, da modalità particolarmente difensive e neganti proprio riguardo alla relazione. Non è difficile constatare infatti come le cattive forme di esercizio del potere identificate da Bion, il monopolio, l'esclusione e il dominio descrivono dinamiche in cui la relazione è piegata ad un utilizzo negante e difensivo. Le buone forme di esercizio del potere, invece, sono all'insegna della reciprocità, della partecipazione e della sostituibilità. Che cosa di fatto viene negato, o da che cosa ci si difende mediante le cattive forme? È attendibile con ogni probabilità ipotizzare che ci si difenda dal conflitto (e dalla sua buona gestione) che ogni relazione asimmetrica di per sé comporta. Quel conflitto è profondo e richiama quello che D. Meltzer²⁸ ha denominato *conflitto estetico*. La struttura originaria del conflitto estetico riguarda la scena primaria dell'esperienza infantile, quella in cui il riconoscimento della propria autonomia e l'inizio

dell'individuazione richiede ad ognuno di misurarsi con la dipendenza dal seno materno e di elaborare quel conflitto tra autonomia e dipendenza. Conflitto ineludibile e generativo di quello che ognuno diventa in base alle forme diverse di quella elaborazione. Quella scena primaria non è solo inscritta nella memoria e nell'inconscio di ognuno ma si ripropone in ogni esperienza di autonomia-dipendenza che si fa nell'arco della vita. Tutte le volte che per realizzare un desiderio o un'aspettativa abbiamo bisogno di un altro da cui dipende la nostra possibilità di realizzazione, l'affidamento e il contenimento, a seconda della loro qualità, generano esiti rilevanti in termini di guida ai fini della crescita o della minorità. Comprendere la psicodinamica delle relazioni asimmetriche affettivamente dense e delle forme di esercizio del potere e dell'influenza, vuol dire, perciò, guardare non solo a chi guida o a chi è guidato ma alla loro relazione. La verifica dei correlati neurofisiologici della relazionalità umana²⁹, suffraga le piste di ricerca individuate nel tempo da G. Bateson³⁰, G. Prodi³¹, F. Varela³². Se siamo esseri naturalmente relazionali, i fenomeni da comprendere sono la negazione della relazione e la negazione della negazione. Come è possibile giungere alla negazione in una relazione, se la relazione è una condizione naturale? Tutto ciò porta a poter sostenere che ciò che ci distingue come umani, tra l'altro, è la nostra possibilità di negare la relazione, di sospenderla o di utilizzarla per pratiche di esclusione o di sostegno, supporto e valorizzazione delle altrui possibilità. La leadership nelle relazioni interpersonali si inserisce a questo livello delle dinamiche psichiche e comunicative. Non solo nelle dinamiche interpersonali si pone la questione del ruolo di emancipazione o di minorizzazione della leadership, ma anche nei processi collettivi e, quindi nella vita della *polis*, nel rapporto tra autorità e partecipazione in democrazia e nell'autoritarismo³³. La leadership emerge in rapporto alla vulnerabilità e alla fragilità della democrazia. È l'incertezza che deriva dalla fragilità della fiducia nel legame sociale e dalla vulnerabilità del legame stesso a creare le condizioni perché essa emerga. Allo stesso modo, l'essere umano, a livello individuale, è caratterizzato da tutto ciò che eccede ed è eccentrico rispetto alle sue determinazioni biologiche³⁴, che consente l'apertura alla libera invenzione delle sue forme e alla *plurivocità delle risorse simboliche*. La necessità del contenimento che ne deriva è immediata e ciò rende l'autorità e la guida, appunto, necessarie. La leadership nei contesti socio-politici potrà esprimersi prevalentemente nella direzione del controllo e della riduzione delle possibilità, o potrà svolgere una funzione emancipativa e di aumento delle possibilità, ma appare decisamente connessa ad uno dei caratteri principali della democrazia, quello che fa di questa forma di governo la forma che si distingue per investire in instabilità, nella propria instabilità. Secondo l'ipotesi di R. Mangabeira Unger, infatti, tanta più democrazia vi è in una società, quanto più la maggioranza che governa investe per mettere in discussione le proprie scelte, valorizzando il ruolo delle minoranze³⁵. L'incertezza e il conflitto come tratti costitutivi della società e fonte della domanda di guida e di autorità, sono all'origine stessa della funzione, del senso e del significato della leadership. La caratteristica dell'incertezza e dell'ambiguità che creano le condizioni per l'emergere della leadership nella dimensione macrofisica, trova corrispondenze decisive a livello microfisico, dove si generano le condizioni stesse dell'assoggettamento e della soggettivazione³⁶ e, quindi, della possibilità di guidare e di essere guidati. Molteplici e ambigue si presentano le spirali perpetue del potere e del piacere. Per comprendere alcune importanti condizioni della leadership non si tratta di analizzare solo i fenomeni di potere e neppure di riconoscerne solo i fondamenti. Si tratta di

²⁹ G. Rizzolatti, C. Sinigaglia, *So quel xhe fai*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2006.

³⁰ G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milano 1985.

³¹ G. Prodi, *Gli artifici della ragione*, Il Sole 24 ore, Milano 1981.

³² F. Varela, *Scienza e tecnologia della cognizione*, Hopefulmonster, Firenze 1986.

³³ J. J. Linz, *Democrazie e autoritarismo*, Il Mulino, Bologna 2006.

³⁴ Cfr. su questi temi H. Plessner, *I gradi dell'organico e l'uomo*, Bollati Boringhieri, Torino 2006.

³⁵ R. Mangabeira Unger, *Passion*, Harvard University Press, Harvard 1986.

³⁶ Su questi temi cfr: J. Butler, *La vita psichica del potere*, Meltemi, Roma 2005.

riconoscere i diversi modi in cui nei differenti contesti culturali gli esseri umani divengono soggetti: nel duplice e ambiguo senso (duplice e ambiguo) di soggetti sudditi e di soggetti sovrani. Sia, dunque, l'individuo assoggettato dalle relazioni, dalle pratiche del discorso e dal potere; sia l'individuo che impara a non deporre del tutto il potere e a riconoscersi in quanto soggetto del desiderio, della sessualità, della possibilità. Dice M. Foucault: "...un impulso viene dato al potere dal suo stesso esercizio; un'emozione ricompensa il controllo che sorveglia e lo porta più avanti;..."³⁷. Piacere e potere funzionano come meccanismi a doppio impulso. "Piacere di esercitare un potere che interroga, sorveglia, fa la posta, spia, fruga, palpa, porta alla luce; e dall'altro lato, piacere che si accende per dover sfuggire a questo potere, sottrarsi, ingannarlo e travisarlo. Potere che si lascia invadere dal piacere cui dà la caccia; e di fronte ad esso, potere che si afferma nel piacere di mostrarsi, di scandalizzare e di resistere. Cooptazione e seduzione; scontro e rafforzamento reciproco: i genitori e i figli, l'adulto e l'adolescente, l'educatore e gli alunni, i medici e i malati, lo psichiatra con la sua isterica e i suoi perversi non hanno smesso di svolgere questo ruolo. Questi richiami, queste elusioni, queste incitazioni circolari hanno disposto intorno ai sessi e ai corpi, non delle frontiere da non oltrepassare, ma *le spirali perpetue* del potere e del piacere"³⁸. È proprio in questa ambiguità che si danno le possibilità di emergere della leadership. Le insidie all'emergere di possibilità di funzioni di guida efficaci sono tante e riguardano i rischi di prevaricazione minorizzante e di mortificazione, ma anche i rischi di collusione che neutralizzano la differenza senza permetterle di fruttare attraverso un'efficace elaborazione del conflitto. Una delle insidie più incidenti è la paura di esercitare il potere, con le conseguenze che ha sulle forme di esercizio stesso. In verità sarebbe opportuno parlare della paura di sentirsi potenti e della disposizione a sentirsi "potuti"³⁹. Bisognerebbe domandarsi perché si è così disposti a rinunciare al proprio potere e alle proprie possibilità. Perché, cioè, le posizioni concilianti e collusive predominano rispetto a quelle in cui l'assunzione di responsabilità verso se stessi riesce a sviluppare un processo di emancipazione. Vi sono almeno due ordini di ragioni, probabilmente, da considerare:

- la confusione della leadership con il paternalismo e l'arroganza;
- la paura di assumersi delle responsabilità che fa prevalere una posizione di attesa.

La paura del potere, ovvero la paura di esercitare e agire le proprie possibilità, è un processo emotivo intrapsichico che svolge certamente una delle funzioni principali di vincolo al perseguimento della bellezza di progetti di emancipazione individuale e all'efficacia delle azioni di guida e influenza. Accanto alla dimensione intrapsichica, un ruolo di vincolo o di facilitazione può derivare dal contesto e, particolarmente, dal modo in cui in un'istituzione o in una società si elaborano i limiti della democrazia. Al prevalere di forme di potere basate sul paternalismo e l'arroganza, la democrazia propone l'opportunità della discussione pubblica⁴⁰. Il sottotitolo del libro di A. Sen nella sua versione originale è, con ogni probabilità, una chiave decisiva per comprendere il rapporto tra posizione di passività e capacità di azione in prima persona, per riconoscere ed esercitare le proprie possibilità. Il destino può essere considerato una delle illusioni più incidenti a proposito delle vie che portano a persistere in uno stato di sola dipendenza, minorità e passività. La bellezza di una proposta di leadership, indipendentemente dalla sua natura e dai suoi esiti, si coglie

³⁷ M. Foucault, 1976, *La volontà de savoir*, Paris, Editions Gallimard; ed. it., 1978, *La volontà di sapere*, Milano, Feltrinelli; p. 44.

³⁸ *ivi*, pp. 44 – 45.

³⁹ La distinzione tra "potenti" e "potuti" è contenuta in E. Spaltro, *Sentimento del potere*, Boringhieri, Torino 1986.

⁴⁰ A. Sen, *Identità e violenza*, Laterza, Roma-Bari 2006; ed.orig. *Identity and Violence. The Illusion of Destiny*, W.W. Norton and Company, New York – London 2006.

proprio nel perturbare la passività e istituire una discontinuità verso un progetto di cambiamento e di esercizio delle proprie possibilità. A caratterizzare la democrazia nelle relazioni, nelle istituzioni e nei sistemi sociali, sono proprio i suoi limiti. L'incertezza e l'incompletezza delle regole aprono gli spazi per l'assunzione di responsabilità e l'esercizio delle decisioni⁴¹. È in quella incompletezza e in quella incertezza che emergono le forme che di volta in volta la guida assume in democrazia. Accade perciò che a prevalere siano in molti casi le forme "buone", basate secondo W. R. Bion su:

- globalità;
- integrazione;
- coerenza.

Accade che prevalgano le forme "cattive" di esercizio del potere, nel qual caso a predominare saranno:

- il monopolio;
- l'esclusione;
- il dominio

L'insostituibilità, che è l'effetto più pernicioso delle cattive forme di esercizio del potere, può divenire uno dei tratti dello stile di leadership. Ciò vale naturalmente anche per la sostituibilità. Proprio la sostituibilità è un indicatore del carattere e della qualità distintiva della forma di guida in atto sia per quanto riguarda la sua dimensione parziale, riconducibile alla delega:

- (sostituibilità parziale) delega;

sia per quanto riguarda la sua dimensione più ampia, riconducibile alla successione:

- (sostituibilità completa) successione.

5. Un gioco senza fine.

La forma della guida, le molteplici espressioni della leadership, emergono in un gioco senza fine tra io e altro, tra istituyente e istituito. Mentre la scoperta delle condizioni neurobiologiche dell'empatia, con il riconoscimento della funzione dei neuroni specchio⁴², ha fornito una base prelinguistica e percettivo – motoria all'empatia e alla relazionalità umana, sul piano della distinzione specie-specifica è la ricerca del significato a distinguere la specie umana. *Si diventa umani quando ci si stacca dalla base neurobiologica pur persistendo in essa e si scopre che a renderci umani è l'irriducibilità totale all'altro e il fatto che in una relazione emerge il processo di attribuzione di senso in quanto siamo sempre nella condizione di dire quasi la stessa cosa.* Il limite dell'unicità individuale sul piano del senso e del significato e il fatto cioè che la condivisione sul piano dei significati richieda investimenti e sia sempre, comunque, incompleta, è una condizione generativa per le asimmetrie, per il rapporto autonomia – dipendenza e per le manifestazioni delle diverse forme di leadership. La dimensione relativamente opaca della relazione io – altro è alla base delle asimmetrie di potere, del limite della comprensione, delle minacce e delle difese, dell'aggressività e della consegna alla guida di un altro come condizione per farsi contenere, riuscire ad esserci e, quindi, emanciparsi o perdersi. Anche nella consegna ad un altro può esserci la perdita di sé, il proprio autotradimento, sia a livello individuale, come può accadere in una coppia dove il legame genera spesso un processo collusivo dove a una dipendenza predominante corrisponde la minorizzazione dell'altro.

⁴¹ , R. Dahrendorf, *I limiti della democrazia*, la Repubblica, 16 febbraio 2006

⁴² L. Fadiga, L. Fogassi, V. Gallese, *Neuroni specchio*, in *Psiche. Dizionario storico di psicologia, psichiatria, psicoanalisi, neuroscienze*, Einaudi, Torino 2006.

A livello collettivo può accadere che le persone consegnino la propria possibilità al sistema dominante, rinunciando spesso perfino alla propria libertà in nome della sicurezza e dell'appartenenza dando vita a un regime totalitario.

Siamo oggi consapevoli, prima di tutto da un punto di vista biologico-evolutivo, che il vivente vive al limite di se stesso, sul suo margine⁴³. Sviluppo, organizzazione e trasformazione nei sistemi viventi, avvengono ai margini, vale a dire nella zona in cui interno ed esterno si accoppiano strutturalmente, vengono in contatto. In quella zona relazionale, nel caso degli esseri umani, emergono le strutture di senso e significato connesse alle asimmetrie e alle differenze e, quindi, all'uso che ognuno fa delle proprie possibilità. Se la leadership ha a che fare con il potere, essa riguarda propriamente le possibilità relazionali e individuali. Nella relazione di influenza e di guida emergono, infatti le "Possibilità di...", intese come riconoscimento di quel che diviene possibile per un soggetto mentre ricerca la propria autorealizzazione. Quel che diviene possibile è strettamente connesso alla bellezza che ha un progetto concepibile o concepito e all'influenza che esercita. Ha sostenuto di recente un grande architetto e designer come Michele De Lucchi: "Sto insegnando che se il progetto che loro fanno è il più bello ed è il più copiato, non solo hanno fatto la cosa migliore, ma sono in assoluto più avanti. L'obiettivo dei progetti più belli, delle idee più belle, è quello di essere il più fortemente, il più facilmente e il fluidamente diffusi e vince chi è più influente. Quindi questo problema di essere influente, dico sempre nel mondo dell'architettura e del design, è una cosa che ha per molti versi legato, negli ultimi anni, il crescere e il maturare di molte possibili buone personalità"⁴⁴. Aumentare le "possibilità di...." è uno degli esiti della leadership. Il confine tra guida, influenza e dominio è, naturalmente, molto sottile, anche se profondo. Nel momento in cui una relazione asimmetrica come quella che intercorre tra leader e follower si sviluppa in modo da interrompere in tutto o in parte i giochi di reciprocità nella circolarità autonomia-dipendenza, le possibilità di emancipazione reciproca possono divenire "Possibilità su....", cioè possibilità che uno, il leader, esercita sull'altro, il follower. Fino agli estremi del doppio legame nella relazione vittima-carnefice. Una situazione di relativo equilibrio nelle relazioni asimmetriche assume il carattere proprio delle "Possibilità con...", in cui uno è condizione dello sviluppo delle possibilità dell'altro. In questi casi si configurano le condizioni per una buona elaborazione della relazione di influenza e delle circolarità autonomia – dipendenza; possono così emergere le condizioni di una "Possibilità per...." perseguire certi obiettivi e ottenere certi risultati. L'efficacia dipende significativamente dalla disposizione e dalla capacità a sostenere i costi relativi in termini di stile e di attendibilità e, perciò, di legittimazione. In particolare dipende dalla capacità di elaborare efficacemente il rischio che la tensione che ogni asimmetria comporta degradi nella situazione di esercizio della "Possibilità *versus*....", la quale comporterebbe esiti di dominio o di antagonismo. Dipende, inoltre, dalla capacità di valorizzare ed estendere le situazioni che hanno i caratteri propri delle "Possibilità *contra*", dove i giochi di reciprocità possono consentire di elaborare efficacemente i conflitti e permettere l'incontro generativo delle differenze di potere e possibilità presenti nel campo relazionale⁴⁵. Se il potere è la possibilità praticata e in atto di influenzare i modi e le forme con cui un altro o altri utilizzano le proprie possibilità, è possibile constatare come in ogni relazione di influenza siano presenti in modo più o meno accentuato ed evidente forme di esercizio

⁴³ Su questo punto si vedano gli studi di J. Holland, *Adaptation in Natural and Artificial Systems*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1992; si veda, inoltre, G. Simondon, *Individuazione psichica e collettiva*, Derive e approdi, Roma 2002. Mi permetto di rinviare anche al capitolo su Il Margine in U. Morelli, *Conflitto. Identità, interessi, culture*, Meltemi, Roma 2006.

⁴⁴ M. De Lucchi, Intervista sulla Polis, a cura di S. Bassino, *Sviluppo & Organizzazione*, 215, maggio-giugno 2006.

⁴⁵ Per un approfondimento delle dinamiche del conflitto e delle condizioni della sua elaborazione mi permetto di rinviare a U. Morelli, *Conflitto. Identità, interessi, culture*, Meltemi, Roma 2006. Per un'analisi dei giochi di reciprocità si veda R. Axelrod, *Giochi di reciprocità*, Feltrinelli, Milano 1983.

del potere e anche livelli diversi di violazione dell'autonomia dell'altro. Si tratta di forme più o meno intense di violenza, derivanti dalla tensione a riconoscere come si può essere più influenti, e perciò più seguiti, tra ascolto, indicazione e contenimento. L'indicazione, l'atto di leadership volto ad indicare, appunto, una proposta, una via, una scelta, risulterà tanto più convincente e attendibile quanto più sarà costosa. Per queste ragioni la razionalità spontanea e il senso comune, apparentemente meno costosi in prima istanza, richiedono un superamento o perlomeno un'integrazione verso la ricerca di una varietà e appropriatezza dello stile, che hanno così evidentemente a che fare con la legittimazione. I compromessi e la centratura sugli aspetti superficiali e gratuiti non generano la leadership o mettono in atto forme di leadership opaca e provvisoria⁴⁶. Il pudore nell'esercizio del potere e nella ricerca delle condizioni di affermazione della leadership, accompagnato dal filtro del sentimento di vergogna come contenitore delle derive di delirio di onnipotenza, possono dar vita ad una esemplarità influente, che per essere tale non potrà comunque essere scevra da esperienze di solitudine e di ambiguità nel gioco autonomia-dipendenza. Essere fonte di influenza richiede di essere almeno in parte distinti e, quindi, almeno un po' soli.

Se la leadership ha bisogno di proporre contenuti influenti e di essere contenitore allo stesso tempo, è il caso di riconoscere che un suo carattere peculiare e distintivo è la bisessualità. Solo la valorizzazione della bisessualità, almeno in una certa misura, la potrà affermare, mediante una circolarità del codice materno e del codice paterno. Ogni forma di specializzazione di uno dei due codici porterà verosimilmente ad una limitazione della capacità di influenza e di generazione di senso, con relativo depauperamento dell'estetica dell'oggetto e della relazione. La mimesi, insieme all'invidia e alla negazione possono essere riconosciute come derive del degrado delle possibilità della leadership. Nel caso della mimesi, si è di fronte all'annullamento di uno dei codici nell'altro; nei contesti storici attuali in cui predomina il codice maschile nell'esercizio del potere, nella fattispecie più frequente si è di fronte all'annullamento del codice materno in quello paterno. In particolare le donne tendono ad adottare il codice dominante paterno, al fine di affermarsi, con conseguenti forme di esercizio del potere in cui prevale il comando e le opportunità di sviluppo di una relazione di leadership degradano. In queste dinamiche intervengono l'invidia e la negazione, sia nella forma dell'autoinvidia, intesa come incapacità di vedere le proprie possibilità specifiche e distintive, sia nella forma dell'invidia verso l'altro, che non è riconosciuto come condizione della propria possibilità. Non riconoscere il *follower* come condizione della propria possibilità è uno dei principali vincoli all'affermazione della leadership. Non riconoscere le proprie possibilità e quelle altrui è una modalità più o meno esplicita di negarle, e sfocia nel monopolio o nell'esclusione. Le dinamiche cognitive e affettive delle relazioni di leadership si svolgono intorno a compiti e sono, di solito, situate in un gruppo, in un contesto, in una cultura. Il valore del gruppo si esprime in particolare nei processi di legittimazione e consenso, fino alla produzione di processi di adesione rituale e sacrale alla leadership. La leadership riguarda perciò la rete delle relazioni asimmetriche coinvolgenti il potere di ognuno, il potere nel gruppo, il potere del gruppo. Collusione, complicità e processi di esclusione possono intervenire e caratterizzare la cultura di un gruppo riguardo alle funzioni della leadership. Una verifica di lealtà mediante diagnosi continua della cultura del gruppo e del livello di appartenenza non elimina il ruolo delle fantasie, dei dichiarati e dell'invenzione di situazioni "inesistenti", contrastanti e contingenti con l'esame di realtà. La leadership nella sua dimensione simbolica, agisce su e attraverso l'immaginario del gruppo. Certamente il gruppo non esclude la coppia, e le possibilità della leadership riguardano la flessibilità nel tenerne conto. Il buon esercizio del potere che può lasciar emergere la leadership è un analizzatore ed evidenzia il fatto che il potere si esercita male non perché se ne ha poco o molto, ma perché nella maggior parte dei casi si ha paura di esercitarlo. Quella paura sembra essere soprattutto paura della bellezza della relazione di guida e paura della concezione e dell'espressione della bellezza di una proposta influente, capace di suscitare tensione e vita attiva.

⁴⁶

Cfr. su questo punto M. Barisione, *L'immagine del leader*, Il Mulino, Bologna 2006.

6. *Consonanze intenzionali e asimmetrie.*

Per studiare le caratteristiche delle relazioni asimmetriche nei tentativi di cooperazione umani non può bastare un approccio economicistico che consideri gli uomini e le donne come soggetti che agiscono in modi perfettamente razionali; elaborando informazioni ed eseguendo regole. Appare necessario considerare con cura le dimensioni simboliche e affettive e, nel caso delle relazioni di potere, evidenziare il ruolo dell'estetica e della bellezza del progetto nell'esercizio dell'influenza e della guida. La questione è complessa e per capirla bisogna riconsiderare qualcosa di più appropriato e preciso degli uomini e delle donne; delle loro relazioni, di come sono fatti, come si muovono fra di loro, come pensano, come vivono. C'è bisogno di un orientamento complesso di lettura del comportamento umano. La ricerca sulla mente relazionale, sulle consonanze intenzionali⁴⁷ e sul riconoscimento⁴⁸ sta fornendo le indicazioni riguardo ai correlati neurocognitivi dell'ipotesi relazionale nell'origine e nello sviluppo della mente. Svolgendo attività di ricerca nelle istituzioni e nelle aziende si vede come la gestione del potere da parte delle donne riesce prevalentemente per via mimetica: per gestire il comando e la leadership manovrano gli stessi simboli e gli stessi mezzi degli uomini; per realizzare una cosa diventano come l'altro, imitando quindi il maschile in molti casi. L'esperienza della leadership ha a che fare con la gestione del potere, con la possibilità e con l'asimmetria, con le relazioni che al fatto di non essere paritetiche devono la loro efficacia. La gestione del potere non è una questione lineare e certamente non si presta a dispositivi precostituiti o a ricette. Se poi alla questione della gestione del potere, si associa il discorso sul genere, quindi il tema della leadership al femminile, la questione diventa più complessa e coinvolge aspetti come:

- l'esperienza della leadership;
- le conoscenze e competenze per la leadership;
- il metodo;
- le pratiche di leadership.

A fronte della varietà e della differenza nelle diverse articolazioni dell'esperienza, parlando di leadership e di guida, interviene la rilevanza del senso nelle relazioni asimmetriche e, quindi, la rilevanza del potere e dell'influenza.

Sia il potere che l'influenza hanno a che fare con la possibilità individuale di guidare se stessi mentre si guida un altro, il riferimento è, quindi, alla capacità di influenza mediante una proposta che si configuri come bella e attraente; alla capacità di governo delle proprie e delle altrui possibilità.

Se quando si parla di leadership, si parla di potere e di forme di esercizio del potere, forse ci si può chiedere perché si ha pudore a parlare di potere?

Parlando di potere ci sono, tra le tante, due accezioni possibili:

- Valorizzare le proprie possibilità e quelle dell'altro
- Dominare

Nominando il potere, si pensa quasi sempre al "dominare".

In questo modo si rinuncia alle possibilità offerte dalla valorizzazione delle proprie possibilità e di quelle dell'altro. Nel mondo del lavoro e nelle istituzioni in genere, ma anche nella società, c'è spesso una difesa nei confronti dell'uso del potere.

Spesso il potere viene gestito con pratiche moralistiche (si incitano le persone, si invitano le persone ad essere disponibili, si cerca di sedurre le persone), facendo così ricorso ad una

⁴⁷ Gallese, V. (2005), *La consonanza intenzionale: meccanismi neurofisiologici dell'intersoggettività*, Sistemi Intelligenti, a. XVII, n.3; pp. 353 – 381.

⁴⁸ G. M. Edelman, (1995), *Sulla materia della mente*, Adelphi, Milano.

versione edulcorata del potere.

Questo è dovuto anche a questioni storiche: le religioni monoteiste, la chiesa e l'esercito hanno avuto molta influenza sui modi di gestire l'*archè*, cioè il comando.

Il fatto è che in tutte le relazioni dell'esperienza umana il potere è presente e vale perciò la pena chiedersi perché le relazioni umane significative sono asimmetriche, soprattutto le relazioni primarie (padre – figlia/o, madre – figlio/a)?

Quando una mamma dice ad un bambino “se lo fai ancora ti ammazzo”, questa affermazione contiene una minaccia che ha anche a che fare con il potere, ma è una questione delicata ed andrebbe usata con cautela perché il suo è soprattutto un potere di deterrenza. Se si abbassa questo potere, quindi il potere della minaccia, si abbassa anche il potere di chi esprime la minaccia. Le forme di esercizio del comando solo in alcuni casi accedono al livello della leadership. Si tratta di quei casi in cui la relazione asimmetrica riesce ad essere influente in ragione di una proposta attraente e bella, sostenuta da una relazione affettivamente significativa.

La leadership emerge fin dalle relazioni primarie, nella vita di tutti i giorni.

Esiste un rapporto fra relazioni primarie e relazioni lavorative e istituzionali, anche se si tratta di livelli di intensità diversi.

La leadership emerge, perciò, con valenze affettive differenti certamente connesse alle scene primarie, nelle situazioni imprenditoriali e nelle esperienze manageriali, nelle istituzioni di diverso tipo e nelle relazioni informali della vita quotidiana.

Essa è una funzione costante e costitutiva, in ogni relazione umana.

Se la leadership è costitutiva della relazione, non si può attivare o disattivare a volontà, né progettare e introdurre artificialmente. L'azione organizzativa e istituzionale si combina, infatti, con le dimensioni affettive primarie, e gli affetti si combinano con gli affari, rendendo la gestione del potere problematica.

I processi e i simboli del potere sono affettivamente carichi.

Ciò rende impegnativo comprendere cos'è la leadership e come agirla, nonché quali sono le sue forme di esercizio più significative nelle situazioni, come usiamo le nostre possibilità, come ci mettiamo in gioco.

I diversi modi di esercizio della leadership si possono polarizzare in base a due metafore:

- la passione, che richiama il “patire” e la carica affettiva relativa, nonché la sofferenza che comporta (“passione” è una parola ambigua, nel senso di un fenomeno non riducibile ad un polo solo); la passione comporta, infatti, una componente di patimento che è fondamentale. Governare le emozioni mentre sono in gioco comporta dei costi. Nella relazione asimmetrica, allo stesso tempo, l'esercizio del potere ha anche una certa attrazione per il piacere che deriva dall'influenza.
- la maschera, che richiama la disposizione individuale nella relazione asimmetrica per attivare posizioni fungibili e funzionali alla situazione (indifferenti alla relazione e al contesto); le diverse maschere vengono sostituite di volta in volta in base a quello che la situazione richiede.

Nell'esercizio delle relazioni asimmetriche quando il registro è la passione i segnali per essere attendibili devono essere costosi.

Queste due polarità permettono di capire le dinamiche dell'esperienza anche se non possiamo ridurle ad esse: non troveremo mai un leader che è solo passione o solo maschera.

Il potere indica cosa possiamo e cosa non possiamo fare, stabilendo un nesso tra la possibilità emergente e quella consolidata.

La leadership coinvolge allo stesso tempo le relazioni affettive primarie asimmetriche e quelle

legate al mondo del lavoro; quando lavoriamo non smettiamo di essere padri, madri, figli, in termini simbolici. Nella nostra esperienza si ripropongono le scene primarie e si riscrivono al presente, intorno agli oggetti di lavoro e ai compiti lavorativi.

Ogni relazione ammette una varietà irriducibile di situazioni e di possibili esiti. Non c'è relazione senza influenza; ma gli esiti dell'influenza non sono prevedibili. Gli esseri umani, infatti sono complessi. La comunicazione è strettamente connessa alla sua semantica; è la ricerca del significato che noi diamo alle parole a distinguere la nostra specie. Non c'è relazione e non c'è comunicazione se non all'interno di un legame affettivo, che può essere di diversa intensità. Dove la parola affettività non ha in sé niente di bello o di brutto, in quanto indica il legame tra due soggetti.

Il legame affettivo può dare vita a effetti di piacere o a costi, nel senso di dolore e sofferenza. Quando parliamo di potere, il piacere non necessariamente si associa a dinamiche che da un punto di vista etico definiamo positive, in quanto, ad esempio, nelle forme ciniche di esercizio del potere, colui che esercita il potere trae piacere dal modo in cui esercita il potere.

A seconda di come gestiamo i legami e di come siamo capaci di organizzarci per costruire una situazione di leadership, si può generare un gruppo capace di raggiungere grandi risultati e di costruire il benessere dei propri membri. È però possibile che un gruppo porti se stesso alla distruzione non solo per un difetto di funzionamento ma per una propensione a gioire di una forma cinica e minorizzante nell'esercizio del potere. Costruire e distruggere sono le dinamiche ricorsive e circolari che intervengono nella costruzione di legami di influenza e guida. In questi legami può prevalere l'amore o, il suo contrario, l'indifferenza.

Certamente la passione ha a che fare con il dolore e nel guidare gli altri assistendo alla loro crescita e sentendosi in parte protagonisti della loro crescita ci può essere piacere o dolore.

7. Leadership, relazione e conflitto

Cosa succede quando in un'organizzazione o in una situazione si incontrano due idee o due punti di vista diversi? Se quello che siamo emerge nella relazione, come gestiamo il problema? Cercando di approssimare la nostra posizione a quella dell'altro e cercando di capire se nell'altro ci siano delle caratteristiche o degli aspetti che, adeguatamente sollecitati, possano esprimere delle potenzialità per la soluzione del problema.

Con ogni lavoro, almeno in parte, cerchiamo di condividere un obiettivo. Ma cos'è un "obiettivo"?

Si tratta di una questione importante, perché non è detto che quello che è un obiettivo per me lo sia anche per gli altri.

Un obiettivo diviene tale solo mediante la condivisione, allorquando il mio obiettivo diventa quello degli altri.

Perché si riconosca un risultato, è necessario che le persone si dispongano a collaborare e abbiamo condiviso l'obiettivo. La funzione di guida risulta indispensabile sia per la condivisione che per il perseguimento dell'obiettivo.

A questo concorre la capacità di ammettere i propri limiti. Per la leadership il riconoscimento dei limiti è fondamentale, lo è sia per il sostegno alla propria crescita che a quella degli altri. Il delirio di onnipotenza e la sostituibilità sono due polarità della leadership.

(-) LEADERSHIP (+)
delirio di onnipotenza
sostituibilità

Le circostanze in cui il leader lavora per la propria sostituibilità sono tra quelle che maggiormente valorizzano la funzione di guida. Ciò vuol dire che nelle relazioni con le persone

con le quali lavora il leader fa sì che crescano coloro tra i quali vi potrà essere chi è in grado di sostituirlo.

Cosa possiamo fare insieme? Se si riflette su questa domanda si possono riconoscere implicazioni molto importanti sotto una apparente semplicità di un'espressione di senso comune. Porsi questa domanda non significa né che si è già insieme, né che si sta già cooperando. La cooperazione è un esito possibile delle relazioni in un gruppo o in un'organizzazione. Identificare l'organizzazione con la cooperazione è sostenere una prospettiva falsa dal punto di vista psico-dinamico. Solo alla fine sarà possibile verificare se le relazioni avranno dato vita alla cooperazione.

Uno dei problemi dell'esercizio della leadership è quello di voler prevedere l'imprevedibile.

Pensare che sia possibile gestire la leadership solo se gli altri sono come noi, porta su un sentiero sbagliato.

Gli altri sono come sono, e per poter trovare una modalità appropriata per gestire una relazione asimmetrica con l'altro è prima di tutto su se stessi che si deve agire.

La prima regola, se si vogliono individuare delle regole per l'esercizio della leadership è proprio quella di essere prima di tutto leader di se stessi.

Se non si riflette su come si gestisce se stessi immaginando di poter gestire gli altri quando finalmente saranno come li si vorrebbe, o si gestisce solo se stessi o si gestisce solo chi collude e non aiuta con la propria differenza e la critica.

La subordinazione altrui può provocare piacere e autogratificazione, divenendo perciò fonte di conferma di forme di dominio nell'esercizio del potere.

Che ruolo svolge la "buona volontà" nella gestione di queste dinamiche? Le suggestioni moralistiche sono principalmente un ostacolo. Né può essere ritenuta efficace l'esistenza di una via di mezzo fra la passione e la maschera.

Nelle relazioni asimmetriche nessuna azione è senza conseguenze e il valore dei particolari è alto perché alte sono le aspettative. Nella relazione tra leader e follower la legittimazione è strettamente connessa all'esercizio dell'autorità e alla cura del compito, del tempo e dello spazio.

Cosa fa sì che una persona si affidi ad un'altra e che quest'ultima venga riconosciuta come guida dalla prima? Non basta affermare di essere leader per esserlo.

Nella relazione leader-follower interviene un **processo di legittimazione** che regola e alimenta la disposizione del follower a riconoscere al leader il potere che egli esercita.

Il follower d'altra parte ha meno potere del leader, ma non è senza potere.

E in questo sta il suo potere di influenza e la sua possibilità di emanciparsi: a partire dal potere e dalla possibilità che ha.

Ognuno ha sempre, anche nella situazione più estrema, il potere della presenza. Se il leader ha autorità ce l'ha in quanto gli è stata data dal follower. Se il follower non legittima il leader, il leader non esiste.

Autorità deriva dal latino "auctor" che a sua volta deriva da "augere" (verbo che indica lo zampillare della fontana).

L'autorità è diversa dall'autoritarismo, che è una modalità d'uso del potere basata sul dominio. Esiste una autorità necessaria ed è quella che è in grado di attivare le risorse che servono. È l'autorità come servizio.

L'autorità serve per:

- nascere
- crescere
- allevare
- educare
- curare
- governare

La differenza nelle diverse forme di esercizio del potere dipende da come viene gestita

l'autorità. Ci rivolgiamo a chi è capace di farsi carico di noi. Il carattere distintivo della capacità è il **contenimento**. Il modo in cui rispondiamo ad una richiesta di contenimento fa la differenza.

Nella risposta possiamo impegnarci e mettere la passione o far ricorso alla maschera.

Il follower conferisce autorità al leader per almeno tre motivi:

- i. perché il leader è capace di ...;
- ii. perché il leader esprime competenze relazionali e comunicative in grado di aiutare il collaboratore ad elaborare problemi e situazioni che lo riguardano;
- iii. perché il leader è affidabile in quanto in quella relazione ci si sente tutelati grazie alla storia degli incontri precedenti nei quali si sono ricavati maggiori vantaggi che svantaggi.

La fenomenologia della leadership richiama costantemente la dimensione simbolica.

Si tratta della parte visibile di una dimensione che visibile non è, ma che è altamente influente nella generazione di senso e significato e nella strutturazione di legame, nel gioco autonomia-dipendenza.

Chi genera la parte che non si vede? Essa si genera nella relazione tra l'osservatore e l'osservato. Si dice "la bellezza è negli occhi di chi guarda", ma di fatto è nella relazione e nell'accoppiamento strutturale tra soggetti e tra soggetto e mondo che emerge la dimensione simbolica e si confermano le sue molteplici manifestazioni.

Quando il simbolo decade, è come se ci si svegliasse da un sogno. Ma questo non è frutto di una fenomenologia magica. È un processo di simbolizzazione: io attribuisco ad una certa cosa un valore a partire da un elemento che si estende a tutti gli altri elementi e quindi letteralmente "vedo quello che credo".

Un aspetto simbolico della leadership, per molti aspetti insondabile e indeterminabile, (è bene rimuovere l'idea che la leadership sia un fenomeno solo razionale e quindi sondabile) è il carisma (un "segno divino"). Il carisma è un attributo personale che non ammette verifiche. È. O si ha o non si ha.

Il carisma lega il leader al follower e si basa su un processo di introiezione e proiezione che alimenta la struttura di legame e conferma il rapporto autonomia dipendenza nelle relazioni asimmetriche.

La disposizione all'uso della maschera o di diverse maschere per l'esercizio del potere è, naturalmente, sempre presente e coinvolge tutte le esperienze di gestione di relazioni asimmetriche inducendo all'utilizzo di posizioni fungibili a seconda di ciò che le diverse situazioni richiedono. La valutazione degli effetti di un simile modo di procedere deve essere condotta tenendo conto di ciò che genera in termini di crescita soggettiva e di evoluzione del concetto di sé.

Il self-concept⁴⁹ o concetto di sé riguarda l'autostima, cioè quello che ognuno pensa di se stesso.

Quest'ultima non nasce dal nulla ma deriva dall'incontro e dall'integrazione di ciò che ognuna/o pensa di sé con quello che gli altri pensano di lei o di lui. Ciascuno può dire "io sono" solo se un altro dice "tu sei" e se c'è un terzo che dice "voi siete" e "noi siamo".

La mente è quello che avviene nel momento in cui siamo in relazione e in conversazione con una o più persone.

Se in ognuno il concetto di sé nasce in base a ciò che egli pensa di se stesso in rapporto a ciò che la persona che ha di fronte gli dice di essere, si tratta di un concetto che viene continuamente confermato o messo in discussione in base alle conferme o alle disconferme che si ricevono nel rapporto con gli altri. Ognuno è non solo ciò che pensa di essere, ma ciò che

⁴⁹ S. Asch, *Psicologia sociale*, SEI, Torino 1966.

pensa di essere in rapporto all'immagine che gli altri gli rinviano.

Siamo in un processo in divenire che si definisce nella relazione. La stessa individuazione e autoidentificazione del leader dipende dalla relazione che egli vive con i follower.

Diviene perciò importante riflettere su quali sono gli effetti nel medio e lungo periodo delle proprie azioni.

Chi ritiene di poter esercitare il potere "calzando" una maschera, rischia di essere smascherato.

D'altra parte è proprio di ogni gruppo o collettivo tendere a individuare al proprio interno o all'esterno una figura guida a cui consegnare le proprie aspettative e la propria esigenza di rassicurazione.

In tutte le situazioni sperimentali emerge con evidenza che un gruppo impiega da due a quattro minuti a darsi un leader. L'autorità si presenta perciò necessaria. Chi sta in un gruppo di fronte a un compito (e se non ha un compito se lo dà) legittima immediatamente un leader che si proponga o venga proposto, perché ciò fa sì che i follower si sentano salvati: sono salvati dall'ansia primaria che li tiene fornendo una risposta alla domanda "cosa ci faccio qui?".

La leadership richiama dinamiche profonde: non è un vestito che si può cambiare a seconda delle circostanze. Implica processi conflittuali e comporta l'esigenza di riconoscere che la gestione non violenta dei conflitti è la più costosa, richiede tempo, disponibilità e impegno; spesso esige sofferenza.

Induce, infatti, a chiedersi:

"chi sono", oltre a "cosa faccio";

"come mi sento", oltre a "quali tecniche uso";

"cosa genero", oltre a "cosa produco".