

# **Responsabilità personale e leadership**

Formez **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



*Autore:* Stefano Cera, Roberta Chiappe

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Responsabilità personale e leadership

[Scena tratta dal film *Totò contro Maciste*]

Nella scena che abbiamo visto, tratta dal film *Totò contro Maciste*, in cui Totò interpreta i panni di un'artista che millanta di essere il figlio del dio Amon, vediamo un "singolare" discorso motivazionale che Totokamen fa ai soldati di Tebe prima di una battaglia contro gli assiri.

Aldilà della comicità della scena, questa rappresenta un ottimo spunto per riflettere sulla famosa citazione "*Armiamoci e partite*", che il protagonista dice prima di far lanciare all'attacco i propri soldati. Il leader non guida con il proprio esempio personale. Anzi, dietro a quell'"*Armiamoci e partite*" c'è una precisa scelta di de-responsabilizzazione, riguardo al proprio ruolo e di allontanamento del "comune sentire" del leader rispetto ai suoi soldati. Un leader come questo parla di valori e non li "incarna", e, così facendo, determina un pericoloso "scollamento", perde credibilità e fa allontanare le persone che lavorano con lui.

La **responsabilità personale** può essere definita non come qualcosa di astratto, lontano da noi, ma qualcosa di molto concreto che **riguarda il modo in cui noi "prendiamo decisioni, facciamo cose e ne accettiamo le conseguenze"**. La responsabilità, quindi, diventa un punto di riferimento della nostra vita, personale e professionale.

Cerchiamo di capire, con l'aiuto di alcune scene di film **come si esprime la responsabilità personale e che impatto ha sulle nostre attività.**

Vediamo un video di Julio Velasco, uomo di sport e di riflessioni profonde sul tema del management e della leadership.

[Video di Julio Velasco]

In questo frammento, Julio Velasco spiega in modo sintetico ed efficace la "catena" che si crea in una squadra di pallavolo tra schiacciatore, alzatore e ricevitore in caso di errore, in cui si va a ritroso alla ricerca del colpevole.

Infatti, dice, la prima reazione dello schiacciatore non è focalizzata a capire cosa ha sbagliato e, soprattutto, cosa può fare per essere più efficace in futuro, ma si gira verso l'alzatore e gli chiede di alzare meglio la palla, di fatto trasferendo a lui la responsabilità dell'errore o almeno condividendola.

L'alzatore, da parte sua, si gira verso il ricevitore per chiedere che la palla gli sia lanciata meglio. Resta il ricevitore, il quale -tuttavia- non può trasferire la colpa a nessuno, visto che la palla arriva direttamente dalla parte di campo della squadra avversaria.

Quindi, attraverso la catena, il grande allenatore spiega la difficoltà di uscire dalla logica rigida del "rispetto" del nostro compito, **allontanando da noi la responsabilità dell'efficacia della giocata nel suo complesso** e del risultato finale (il punto vinto o perso).

In pratica, l'errore è di considerare importante solo il proprio compito, non preoccupandosi di quello degli altri, con il rischio di non raggiungere la piena efficacia come gruppo.

Questa è una bella metafora, che ci permette di rappresentare da un lato l'importanza del contributo individuale e dall'altro la focalizzazione sulla visione d'insieme che permette di valutare l'efficacia della responsabilizzazione e delle attività di tutti i membri.

[Video di Julio Velasco]

In particolare, la frase **"gli schiacciatori non parlano dell'alzata, la risolvono"** mette in evidenza l'opportunità di puntare l'attenzione su sé stessi e sul proprio contributo piuttosto che dare la colpa agli altri per qualcosa che non va per il verso giusto.

Non siamo qualcosa che sta fuori da gruppo, ma uno degli elementi che permette al gruppo di raggiungere la piena efficacia.

Ciò significa porsi nella logica, continua l'allenatore, di lavorare bene in ogni circostanza perchè **"se la realtà è come è e non come voglio che sia" la soluzione efficace va trovata in ogni situazione, anche quando, ad es. la palla non vienealzata nel modo più opportuno.**

Quindi, uscendo dalla metafora, all'interno di un'organizzazione guardare alle colpe degli altri ci fa perdere di vista il "senso" della nostra responsabilità e del nostro contributo.

Pertanto, come abbiamo già visto, una delle domande più potenti da fare a noi stessi in ogni circostanza sarà: lo cosa posso fare in questa situazione? E come posso farlo?

Parlare di assunzione di responsabilità significa anche richiamare le persone ad un impegno importante, sia individuale che di gruppo. Ed è questo il concetto che emerge da una famosa scena tratta dal film *Ogni maledetta domenica*.

E' un film che racconta il "dietro le quinte" di una squadra di football americano, in cui

l'allenatore Tony D'Amato (interpretato da Al Pacino), è un coach "vecchio-stile" molto stimato nell'ambiente, ma poco apprezzato dalla nuova proprietà.

Vediamola

[Scena tratta dal film *Ogni maledetta domenica*]

Nella scena l'allenatore fa alla squadra un discorso prima della sfida decisiva per i play-off; una sintesi molto efficace di motivazione, leadership e lavoro di gruppo.

Il primo, in cui Tony D'Amato sottolinea che i componenti della squadra devono trovare dentro loro stessi la forza per risalire la china e risollevarsi da una situazione molto difficile. *"Ma non posso farlo io per voi... sono troppo vecchio"*, mette in evidenza il *coach*. Ciò significa che dovrà essere la squadra a trovare al suo interno le energie per superare l'ostacolo. Il suo compito sarà invece quello di indicare la direzione.

Nel passaggio successivo, D'Amato fa un'assunzione di responsabilità riguardo la sua vita confessando di aver sperperato tutti i suoi beni e di aver perso le persone che gli volevano bene.

Può sembrare una "deviazione" rispetto al discorso motivazionale; in realtà è anch'esso un passaggio molto importante perchè in questo modo il coach, parlando di un suo "punto debole" si mostra vulnerabile ai giocatori ed i suoi collaboratori e risulta per questo ancora più credibile nei panni del leader che "chiama a raccolta" l'impegno di tutti.

**Solo assumendosi la responsabilità di mostrarsi per quello che si è realmente si riesce ad acquisire la credibilità necessaria per motivare gli altri.**

[Scena tratta dal film *Ogni maledetta domenica*]

In questo secondo spezzone il coach invita i giocatori ad infondere il massimo impegno per "trovare" quei centimetri che sono dappertutto e che permetteranno di arrivare alla vittoria. Ancora una volta, D'Amato focalizza l'attenzione della squadra verso l'obiettivo, invitando a considerare determinante il contributo di ognuno ed abbandonare ogni tipo di alibi.

E solo chi sarà disposto a mettersi completamente in gioco ed a disposizione degli altri avrà la possibilità di andare avanti ed avvicinarsi all'obiettivo, guadagnando centimetri, per sé e per la squadra.

“Non posso obbligarvi a lottare...”, dice D’Amato, facendo così chiaramente presente che l’efficacia del gruppo dipenderà dalla volontà di impegnarsi di ognuno sul campo da football.

Nel gruppo la responsabilità individuale si “armonizza” in una sinergia che è data dalla consapevolezza di “esserci”, l’una/o per l’altro/a, dalla fiducia che “gli altri ci saranno”, come noi ci saremo per loro.

La conclusione della scena è ottima per sintetizzare, in chiave di leadership, l’assunzione di responsabilità che l’allenatore chiede ad ognuno. Sentirsi parte di un collettivo, **impegnarsi al massimo attraverso ogni energia disponibile ed auto-responsabilizzarsi individualmente per ottenere una vittoria come gruppo.**

In una squadra, come nelle organizzazioni, si vince e si perde tutti insieme.

Concludiamo questa video-lezione con un richiamo molto interessante ad alcuni **valori della leadership** che ruotano intorno al concetto di responsabilità.

Il film è *Scout of a woman* e racconta il legame che si crea tra lo studente di una prestigiosa scuola americana alle prese con una situazione molto complicata, ed un colonnello in pensione cieco ed irascibile (uno splendido Al Pacino).

La scena che vi proponiamo è una delle più importanti di tutto il film.

Raccontiamo l’antefatto. Il ragazzo, di modesta estrazione sociale, rischia di essere espulso dal college, perché -pur essendo a conoscenza di uno scherzo fatto dai compagni al preside della scuola- non ha confessato, anche dietro un tentativo di corruzione. Gli altri ragazzi coinvolti, tutti appartenenti a famiglie ricche ed influenti, non rischiano l’espulsione, ma lui sì.

Il colonnello Slade interviene durante la seduta pubblica per difendere la posizione del giovane Charlie Simms.

Vediamo la scena.

[Scena tratta dal film *Scout of a woman*]

Questa scena è un “concentrato” di spunti di efficacia sulla leadership e diversi sono i passaggi che meritano un approfondimento.

Innanzitutto, sulla leadership come esempio. Infatti, il fatto che in quella che viene considerata

una "culla della leadership" si facciano pressioni fortissime su un ragazzo, approfittando della sua particolare situazione, rappresenta una contraddizione di quei valori di cui invece la scuola si fa strenua sostenitrice.

Con la frase *“Quest’uomo non venderà mai nessuno per comprarsi un futuro!”*, Slade fa notare quanto sia miope la visione di una "culla della leadership" che non coltiva veri leaders: sforna solo leader da corrompere, mentre non valorizza il coraggio di chi osa rischiare. La culla della leadership dovrebbe promuovere equità, coraggio e forza di carattere e non discriminazione, timore e debolezza

[Scena tratta dal film *Scant of a woman*]

In questo caso, Slade/Al Pacino parla dei suoi errori ed in particolare di come, nelle situazioni in cui era posto di fronte ad un bivio, abbia sempre scelto la direzione sbagliata perchè non aveva avuto il coraggio di rischiare in quanto la strada era troppo dura da percorrere.

Slade quindi difende ed esalta la scelta di Charlie Simms di prendere la direzione che ha ritenuto essere quella giusta (non tradire i compagni), anche quando la strada sembrava essere troppo dura.

Abbiamo visto diversi modi di intendere la responsabilità personale, momento fondamentale per un pieno sviluppo della leadership.

Assumersi la responsabilità personale vuol dire promuovere le scelte nella direzione che si ritiene giusta anche quando la strada sembra troppo dura: significa cioè **riprendersi il potere di far andare bene le cose** anche quando questo sembra molto difficile ed anche quando sembra naturale dire “non posso cambiare le cose”, “non spetta a me”.

In un leader vediamo una guida che indirizza e prende decisioni.

Ma la leadership è anche (e soprattutto) qualcos'altro: è la **pratica costante della responsabilità personale** che fa partire l'azione, promuove idee e approcci nuovi da condividere nel gruppo e adottare nel quotidiano.

Il vero leader **deve essere il messaggio che vuole mandare**. Questo significa **agire nell'organizzazione ponendosi come esempio**.

## Filmografia di questa videolezione:

- *Totò contro Maciste*, 1962, Italia, regia di Fernando Cerchio, Vanguard Film-Liber Film
- *Ogni maledetta domenica*, (*Any given Sunday*), 1999, USA, regia di Oliver Stone, Warner Bros.
- *Scent of a woman*, 1992, USA, regia di Martin Brest, Universal Pictures.
- Julio Velasco, L'importanza di assumersi le responsabilità, link: <https://www.youtube.com/watch?v=9G1qFlqY8sc>.