

Indice-Sommario

Introduzione	9
Leader si diventa?	17
Persona e personalità	29
La cura di sé	35
Virtù, fini e felicità	45
Autorità e autorevolezza	51
La persuasione	57
La prospettiva	63
L'altro	69
Somiglianza e mimetismo	75
Tarzan o porcospino?	81
Realisti o idealisti?	91
Esperienza o competenza?	97
Lungimiranza e audacia	105
Tempo e memoria	115
Festina lente	121
Chi cambia Chi?	125
Saggezza e temperanza	131
Riferimenti bibliografici	139

Introduzione

Negli anni dell'Università i miei amici più pragmatici avevano scelto di frequentare corsi di laurea i cui sbocchi professionali erano noti. Nessuna indecisione sul futuro né sulle professioni da intraprendere, tutto chiaro fin dall'inizio, soprattutto il quadro dei possibili successi finanziari, in una prospettiva carrieristica che sembrava priva di ombre.

Alcuni hanno raggiunto i successi sperati, altri meno, ma quello che più caratterizzò quegli anni non fu tanto la sicurezza sul loro futuro quanto l'incertezza sul mio.

“La filosofia è quella cosa con la quale o senza la quale si vive tale e quale”, usavano dire, facendo tristemente coincidere la scelta con chi la faceva. Così, inevitabilmente, l'inutilità della filosofia decretava anche l'inutilità del sottoscritto.

Devo ammettere che alcuni loro dubbi erano anche i miei ma questo, come spesso accade, produceva un risvolto di una qualche utilità, perché costringeva me a riflettere sulle mie scelte più di quanto non dovessero fare loro sulle proprie. Cosa intendessero dire, però, è diventato chiaro solo molto tempo dopo quando, per una serie di motivi e di scelte particolari, mi sono trovato a occuparmi di formazione e consulenza aziendale.

Nei primi anni di tale attività, incontrando i partecipanti ai corsi, rilevavo lo stupore che accompagnava le considerazioni di molti, in particolare di quelli che pensano che “la filosofia è quella cosa con la quale e senza la quale...”.

In quelle occasioni potevo constatare quanto la filosofia si fosse progressivamente esclusa dai campi della vita pratica, portando molti a credere che si possa fare comodamente a meno di riflettere sulle azioni, di discernere sulle scelte umane o di riconoscere il peso degli argomenti morali nella vita professionale.

Nell'*Eutidemo* Platone sostiene che “la filosofia è l'uso del sapere a vantaggio dell'uomo”, anticipando i temi della *filosofia pratica* di Aristotele. Che se ne possa fare a meno o no, è un falso problema, giacché dovremmo immaginare un mondo ipotetico e completamente diverso da quello a noi noto, che ha generato l'umanità così come la conosciamo.

Invece ciò che mi sembrava interessante era il fatto che tutti coloro che dichiaravano il loro scetticismo sul ruolo della filosofia, anticipavano ogni argomento sostenendo che faceva parte della loro “filosofia aziendale” o della loro particolare “filosofia di vita”.

Se tutti hanno una filosofia, o pensano di averne una propria, vuol dire non solo che non se ne può fare a meno ma che, anzi, è lo sfondo sul quale ogni azione umana si genera e senza il quale ogni evento sarebbe difficilmente spiegabile. L'idea di filosofia che emerge da queste affermazioni è quella di una

guida, un complesso di principi fondamentali che sottendono le azioni di ogni individuo razionale. Come a dire che in assenza di “una filosofia” le cose umane sembrerebbero senza ragione né motivazione, generate nel caos, prive di scopi e significati.

Ogni uomo, indipendentemente dall'estrazione sociale o dalla professione, ha una *Weltanschauung*, cioè una “visione del mondo”, e con questa visione progetta la propria vita, interpreta i fatti, interagisce con gli altri. E grazie alla *Weltanschauung* organizza i propri “saperi”, li usa per costruirsi una posizione nel mondo e trarne il massimo beneficio introducendo, di volta in volta, una serie di questioni e valutazioni ulteriori per cercare il massimo di coerenza tra la propria filosofia e le scelte che farà nella vita.

Questa è un'idea *platonica* di filosofia, la filosofia che trasforma il sapere in azioni vantaggiose per l'uomo, uno strumento di approfondimento ma anche di ampliamento dello sguardo sull'esistenza, un supporto alle azioni del quotidiano quanto alla vita relazionale e professionale.

Tutto ciò ci aiuta a comprendere l'importanza di uno sfondo teorico sul quale costruire i percorsi nei quali la vita si realizza e, di conseguenza, come si affermi la necessità di fare scelte che possano essere sorrette da un efficace apparato argomentativo.

Ogni persona, infatti, sente la necessità di sostenere le proprie decisioni con opportuni ragionamenti, esprimendo così un bisogno: dimostrare attraverso l'uso della ragione ciò che potrebbe apparire solo frutto dell'istinto o dell'emotività.

Naturalmente la nostra conoscenza è fatta di tutte queste cose insieme e la filosofia si assume il compito di ordinarle, scoprirne le connessioni, svelarne i meccanismi.

A partire da questo si può immaginare un impiego della filosofia in maniera “trasversale” e pratica, unitamente a quella accademica che, invece, consente alla filosofia di mantenere vivi un linguaggio e una prospettiva, alla continua ricerca di forme speculative consone per affrontare i problemi cui essa si dedica.

Ecco, in questo senso possiamo parlare di una leadership filosofica, intendendo proprio una particolare modalità di affrontare le questioni che riguardano il profilo del leader, le sue attitudini, le capacità e il modo con cui perviene alle decisioni.

Si tratta, appunto, di una modalità – tra quelle possibili – di ragionare per affrontare la materia di questo lavoro, sostenendo ipotesi e generando risposte a partire da un sistema singolare – antico ma non superato – di porre le domande.

Questo è sicuramente uno dei modi in cui viene interpretata la filosofia sin dall’antichità, identificandola in qualche modo con la *paideia* (l’educazione; la formazione) e avvicinandola a quell’idea della saggezza che deriva dalla costante ricerca dell’uomo che intenda dare risposte alle domande della vita.

Non bisogna però dimenticare che col termine filosofia indichiamo anche una definita disciplina scientifica (quella che Aristotele ha chiamato “filosofia prima”) e che ha, invece, per oggetto, le strutture generali dell’essere.

Tuttavia la filosofia, come tutte le discipline a noi note, si è sviluppata, nei secoli, in molte e differenti direzioni, cosicché darne un significato unitario oggi appare quantomai difficile. Più facile sarebbe ricostruire i diversi usi del termine e gli ambiti di problemi cui la filosofia è stata applicata (le scienze, la storia, la natura umana; la religione; la conoscenza; la politica) e derivarne, nella sua evoluzione storica e teorica, il senso che si è andato via via delineando.

In un siffatto scenario nulla impedisce un suo utilizzo in spazi definiti della vita personale e professionale, alla ricerca di spiegazioni ma anche per la messa a punto di modelli comportamentali adeguati, opportunamente fondati sulla necessità di riflettere che ogni condotta umana porta con sé.

Dopo Hegel la filosofia si è sempre più affermata come un modo di stare “concettualmente” nel proprio tempo, allo scopo di interpretare i segni e i segnali del mondo circostante, decifrarne i problemi e cercare le soluzioni.

Il lavoro che segue si inserisce nella scia di questo particolare modo di intendere il compito della filosofia, alla ricerca di risposte in grado di soddisfare una serie di interrogativi riconducibili alla complessità e centralità di un ruolo sempre più differenziato e incisivo della nostra realtà.

La complessità del mondo contemporaneo si esprime nella complessità delle azioni umane, le quali devono sempre più tener conto della quantità e qualità degli effetti che producono, soprattutto quando intendano incidere nel tessuto sociale.

Dalle teorie sul caos in poi, abbiamo assunto per buono il principio che nessun fenomeno e nessuna azione umana presenti una tale linearità da poter essere descritta in un semplice rapporto di causa-effetto. Come già faceva notare Poincaré, bisogna considerare che spesso a piccole cause corrispondono grandi effetti. Ciò significa che l'estrema sensibilità delle condizioni entro cui si generano i fenomeni (scientifici e umani) determina sempre un sistema caotico, che non significa puramente casuale ma che chiama in causa tutte le nostre capacità predittive.

Ed ecco il motivo per cui si rende necessario creare delle mappe, distinguere ciò che rimane costante da ciò che si offre come una possibile variabile, comprendere lo scenario entro il quale si va ad agire ma, soprattutto, riuscire a vedere se stessi all'interno di questo scenario.

Il leader raramente corrisponde a una costante ma è perlopiù qualcuno che si offre come variabile di un contesto, come strumento di evoluzione di una specifica realtà, nella quale egli è chiamato a dare un preciso contributo di innovazione, a fornire risposte e cercare soluzioni ai problemi.

La questione della leadership oggi si pone a molti livelli, con riferimento alle funzioni, alle attitudini, alla credibilità o all'attribuzione ma, cosa ancora più particolare, la leadership oggi interessa molti settori della vita sociale e non è più riferibile, come in passato, solo ai grandi movimenti o alla politica.

Le grandi aziende, le organizzazioni pubbliche, i centri di aggregazione o lo sport, rappresentano tutte aree nelle quali si esercita una qualche funzione di leadership, ora sancita da precise investiture ora generata in modo informale e spontaneo.

In tutte queste realtà il leader deve coniugare l'alta specificità delle competenze – che si sono andate sempre più specializzando – alle capacità e abilità personali che lo rendono credibile e ne fanno, per molti, un punto di riferimento.

L'obiettivo di questo volume, quindi, è quello di rispondere, per quanto possibile, alle domande cruciali che accompagnano le considerazioni sul ruolo del leader, depurandole delle ormai abbondantemente enfatizzate formule motivazionali, alle quali dobbiamo riconoscere una frequente inclinazione alla banalità.

Nessun diktat né pretese di trasformare, con semplici slogan, una posizione difficile e impegnativa in un teatrale appiattimento comportamentale ma lo sforzo di indicare, attraverso un approccio filosofico, possibili strade a partire dall'unicità di coloro che si trovano in questa posizione.

Leader si diventa?

È piuttosto improbabile che una persona, interrogata sul proprio lavoro, dichiari: “Io faccio il leader”. Se anche si trattasse di un uomo o una donna molto influenti, con gravose responsabilità su un grande numero di persone, la risposta non sarebbe mai di questo genere ma sicuramente si riferirebbe a un preciso ruolo professionale (imprenditore; dirigente; politico; allenatore; manager; sindacalista ecc...).

Dunque in primo luogo bisogna chiarire cosa sia un leader e poi risolvere il secondo, inevitabile quesito: leader si nasce o si diventa?

Per poter rispondere bisogna prima spendere qualche parola sulla “qualità” delle risposte possibili, a partire da un aspetto peculiare del modo con cui si perviene ad esse, così che se ne possa abbozzare una classificazione.

Oggi le aziende, nei loro organigrammi, usano descrivere alcune funzioni adottando il suffisso “leader” per indicare ruoli di una qualche responsabilità (ad esempio *team-leader*) spostando imme-

diatamente l'attenzione dalle persone alle competenze.

Così chiunque entri in una organizzazione per una qualche attività orientata alla leadership, si trova davanti persone che hanno prima di tutto delle funzioni e, solo in seconda battuta, delle qualità particolari.

Nulla da eccepire sulle singole scelte ma non bisogna dimenticare che gli errori più frequenti nelle imprese moderne sono quelli a carico degli individui – che hanno spesso effetti devastanti sulla produttività e sul clima di lavoro – e, spesso, il premio per il proprio impegno coincide con avanzamenti di carriera che producono un'improvvisa mutazione del quadro delle responsabilità.

Bisogna partire da un assunto: non è scontato che chi risponde adeguatamente alle proprie necessità sia altrettanto idoneo a rispondere alle esigenze, ai dubbi e alle domande altrui.

Ciò significa che dobbiamo concepire la figura del leader in una modalità più complessa e ammettere che, in assenza di alcune attitudini e qualità, un professionista, per quanto capace, non necessariamente possa garantire effetti positivi e duraturi sul lavoro degli altri.

Tuttavia, date queste condizioni, nei casi in cui ci troviamo di fronte a persone che hanno assunto un ruolo di leadership senza ancora approfondirne il senso, la tendenza è quella di produrre una risposta *speculare*, vale a dire adattata sulle condizioni dell'interlocutore. Chi ha davanti persone qualificate come "leader" tende, nell'identificarne

il ruolo, a riconoscerne implicitamente anche le capacità necessarie, mantenendo sicuramente aperto un certo margine di errore.

In questi casi, ad esempio, non si fa altro che sbilanciare tutto sulla motivazione e gli obiettivi aziendali o di gruppo, preoccupandosi della dimensione operativa senza indagare le condizioni di partenza (clima, umore, attitudini, atteggiamenti).

Implicitamente si ammette che leader si diventa e che a chiunque è data la possibilità di realizzarsi in questa direzione.

Questo approccio e la relativa risposta non producono alcun benefico dubbio né inducono a riflettere sulle proprie capacità e sul proprio comportamento. Una risposta speculare ha sempre un fondo di slealtà intellettuale, perché è la negazione della soggettività e del riconoscimento individuale. È indifferente alle singolarità e immagina che persone diverse possano comunque mettere in atto comportamenti identici, producendo spesso un clima di artificiosa motivazione, fragile quanto qualunque comportamento indotto e non condiviso.

Un'altra risposta consueta è quella *slogan-utilitaristica*, fondata su motti creati da abili consulenti e riutilizzati nelle più disparate condizioni. In questo caso più che di una risposta si tratta di un "assioma", intendendo per assioma un principio preconstituito e ritenuto giusto.

In una delle forme interpretate da Aristotele l'assioma è "quel principio che deve essere necessariamente posseduto da chi vuole apprendere alcunché".

L'assioma – reinterpretato dagli stoici come “ciò che è vero o falso” – conduce, nella prospettiva aristotelica, a identificare quegli enunciati dotati di un carattere di evidenza e immediata necessità, imponendone la loro accettazione come base del ragionamento.

In questo modo l'interlocutore, schiacciato dal peso della “verità apparente” non è in grado di opporre argomenti alternativi perché, in qualunque caso, gli verrebbe fatto notare che, non rispondendo alle condizioni dell'assioma, la questione non merita alcun approfondimento.

Un assioma frequente nella definizione del leader è quello che definisce la leadership come “attività volta a influenzare gli altri”.

Sia le risposte *speculari* (adeguate alle attese dell'interlocutore) che quelle *slogan-utilitaristiche* (orientate alla sopravvivenza di qualche assioma), hanno una funzione strategica ma non chiarificatrice. Servono per soddisfare delle condizioni ma non per definire un quadro esaustivo di fattori determinanti nella definizione della leadership. Hanno, cioè, il solo scopo di rafforzare l'esistente, al punto che oggi raramente abbiamo del leader definizioni che non corrispondano a quelle condizioni assiomatiche predefinite.

Dato questo quadro di riferimento il mio sforzo sarà quello di non indulgere verso l'una o l'altra forma di risposta e tentare, invece, di allargare il ragionamento alle possibili forme interpretative della leadership, in considerazione delle peculiari condizioni entro le quali un leader agisce e delle

infinite forme che il comportamento umano può produrre. Proviamo quindi a dare una qualche risposta a partire dalla complessità dello sfondo sul quale ci muoviamo.

Se dicessi che leader si nasce peccherei di “innatismo”, professerei cioè quella concezione secondo cui l'uomo ha con sé fin dalla nascita – e prima di qualunque esperienza – idee, forme di conoscenza e attitudini comportamentali.

Se, al contrario, ammettessi che leader si diventa, darei a intendere che per essere leader non esistono pre-condizioni ma è sufficiente mettere a punto delle tecniche.

Diciamo, allora, che leader non si nasce ma per diventarlo sono necessarie delle condizioni di partenza. Condizioni complesse, che tirano in ballo fattori psicologici, sociali, antropologici, economici e biologici, unitamente alle condizioni personali che hanno a che fare col proprio modo d'essere e col quadro di esperienze attraverso cui ci siamo “costruiti” nel tempo.

Come abbiamo visto, nella maggior parte dei casi la leadership è considerata una funzione che coincide con posizioni direttive o di coordinamento nei diversi settori della vita pubblica e del mondo imprenditoriale.

Questo aspetto – puramente organizzativo e strategico delle organizzazioni contemporanee – induce a pensare che la leadership sia un ruolo aziendale e non una particolare modalità di guidare gli altri, offrirsi e affermarsi come un punto di riferimento.