

Giuseppe Pisi

CONVERSANDO DI LEADERSHIP

in barca, tra amici



FrancoAngeli

Giuseppe Pisi

CONVERSANDO DI LEADERSHIP

in barca, tra amici



FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai miei collaboratori
operai, impiegati, dirigenti, manager*

Soffia il nord-est
a me fra i venti il più caro.

Hölderlin

Indice

Prefazione

di *Salvatore Fazio*

pag. 11

Introduzione

» 15

1. Manager, imprenditore, leader

» 21

2. Leadership

» 49

3. Il leader, il capo

» 65

4. La mappa del tesoro

» 67

5. La caccia in botte

» 76

6. Precisare bene in che cosa consista il compito

» 79

7. Chiarire le finalità del compito assegnato

» 89

8. Saper ascoltare

» 94

9. Assicurare le risorse necessarie

» 116

10. Accordo sul modo di misurare i progressi

» 129

11. Compensi adeguati al compito svolto

» 133

12. Feedback, mantenere il controllo del processo

» 153

13. Rispettare le persone, evitare le amicizie	pag. 162
14. Meritare fiducia, non pretenderla	» 165
15. Prendere le decisioni di competenza	» 173
Ringraziamenti	» 177
Bibliografia	» 179

Prefazione

Giuseppe Pisi è un industriale anomalo. S'è mai visto un industriale che legge Petrarca, e ne ha memoria sognante nei momenti stessi nei quali pensa all'azienda e alla sua figura industriale più complessa e moderna: il *leader*, perché l'azienda – nella suggestione petrarchesca – gli sembra simile a un'impresa letteraria, tant'è vero che ci scrive costantemente sopra, e in fondo ne ha una memoria letteraria, proprio come fanno i poeti – che pensano da lontano e ne sognano forme e figure di sublimazione –, ebbene così fa lui, quando, per esempio, parlando appunto della figura del *leader*, ne parla mentre è in situazioni lontane dall'azienda, magari in mare, in alcuni viaggi che fa con amici e magari conversando con loro proprio di come deve essere un *leader*, richiamando e suscitando la rara suggestione – in argomenti del genere – che fa venire in mente la letteratura di tutti quegli scrittori, che, parlando di qualcosa o di qualcuno, ne parlano in forma e circostanza conviviale, tra amici e presenze appunto di sapore conviviale.

Difatti il *leader* nel libro e nella concezione pisiana non ha sapore aziendale, manca dell'acidità tipica delle narrazioni industriali, anche della durezza che in qualche modo sempre incarna e trapela da personaggi delle narrazioni del genere: manca l'ossessione sindacale che penetra e pervade sotto traccia ogni volta che si parla di organizzazione del lavoro e, nella fattispecie, di quella figura dell'organizzazione del lavoro che è l'imprenditore, il *leader*.

Non è un caso, né è una trovata chic o il tic di un gusto chic, partire come fa il libro con una battuta che attacca il problema proponendo inaspettatamente come figura emblematica di *leader* la figura di Francesco Petrarca: a chi mai sarebbe venuto in mente, non solo a quale imprenditore, ma nemmeno a quale letterato sarebbe venuto in mente di aprire il discorso sulla figura del *leader*, citando la figura e l'impresa letteraria di Francesco Petrarca. Che, è vero, *leader* lo è stato, anche se, *mutatis mutandis*, lo è stato nell'ambito della circostanza storico europea del XIII sec., e però co-

me intellettuale e autore che ha tutta la coscienza, moderna, dell'impresa culturale e letteraria, e della figura carismatica del poeta.

Pisi ne ricorda la risposta che Petrarca stesso avrebbe dato all'amico poeta Giovanni Boccaccio, il quale – preoccupato del cancro e dell'infarto che lo avevano colpito mentre stava viaggiando alla volta di Roma, dove era atteso dal papa Urbano VII insieme a Caterina di Siena – lo sollecitava ad avere cura di sé, gli rimproverava l'attivismo incessante e lo implorava di guardarsi la salute praticando di più il riposo. La risposta di Petrarca, all'amico premuroso, afferma che: *“bisogna sempre lavorare, non stare mai in ozio perché se mi fermassi un attimo morirei anzitempo”*, e perentoriamente, anche a smentita dei consigli: *“siccome la vera vita è operosità, non ascolto i tuoi consigli”*. Questa risposta, per essere valutata nella sua vera natura di pensiero di un capo carismatico, deve essere compresa all'interno dell'attivismo non solo letterario e artistico, ma anche in quello politico e diplomatico internazionale nel quale Petrarca è stato figura istituzionale di assoluta importanza storica. Come, peraltro, se ne scrive in una monografia che lo riguarda: *“Né gli bastava che la corte dei suoi amici trepidasse d'affetto per lui: pretendeva che fossero uniti anche tra di loro, tutti, superando incomprensioni o freddezze. E oltre a pretendere questo, si prodigava con ogni possibile mezzo a sua disposizione, per dissipare i motivi di dissenso e riportare l'armonia là dove si profilava il litigio. Per parte sua, cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale”*¹.

Cosa dice di più o di diverso Giuseppe Pisi, nella lunga e insistita ritrattistica, quando parla della figura del *leader*? e ne caratterizza costantemente la figura secondo la disponibilità proattiva verso l'organizzazione generale aziendale e le altre singole figure della stessa organizzazione, come deve essere e fare l'industriale, imprenditore e leader, preoccupato dell'unità interna e dell'armonia collaborativa tra tutti, manager, collaboratori e dipendenti. *“Per parte sua”*, dice la rara citazione, Petrarca era e faceva proprio quello che secondo Pisi un vero leader dovrebbe essere e fare: *“cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale”*.

Naturalmente la trattazione poi si complica di tutte le implicazioni che la figura moderna del *leader* e la sua attività di *leadership* comporta, per

¹ Cfr. Biblioteca dei giganti della letteratura, Mondadori, *Francesco Petrarca*, a cura di Marisa Paltrinieri.

cui l'argomentazione e la discussione danno risposta a tutta la ricca e complessa casistica del caso.

Da notare che a un certo punto la conversazione – come usa nei dialoghi di più nobile tradizione – avviene con un amico, imprenditore egli stesso, e, guarda caso, ospite generoso e blasonato della stessa *aura letteraria* – di cui si circonfonde spesso Giuseppe Pisi –, perché proprietario, quest'amico, del *Cason*, dove avviene parte della conversazione e si trova in quella Laguna, tra Caorle e Bibione, tanto amata anche da Ernest Hemingway, dove fu frequentemente ospitato e alla quale dedicò alcune bellissime pagine nel suo libro *Di là del fiume e tra gli alberi*, pubblicato in America nel 1950, in Italia nel 1965 a cura dell'editore Arnoldo Mondadori.

Insomma, un libro, questo, che, come tutti gli altri precedenti, vivono la discussione del caso in un'atmosfera insieme saggistica e letteraria, come danno a vedere l'argomentata trattatistica della connotazione aziendale della figura e della virtù professionale del protagonista, e tuttavia un po' sempre vivace di vere e proprie passeggiate letterarie, come dimostrano le ricorrenti referenze nelle quali il libro trasfigura di convivialità e letteratura l'assunto e l'intero discorso.

Salvatore Fazio

Introduzione

Esiste un chiaro legame tra questo lavoro sulla *leadership* e l'abbondante letteratura che lo ha preceduto, e sono molte le citazioni che propongo al lettore, ricordando l'aforisma del direttore del *Corriere della Sera* del 1950, Missiroli: “*Niente è più inedito di quanto è già stato pubblicato*”.

Uno dei miei *leader* mitici è realmente vissuto, ha nome e cognome, ed è sulla mia scrivania in ufficio, lo tengo a portata di mano, soprattutto *present à l'esprit*: i suoi *Trionfi* in copia autentica dell'originale oggi conservato alla Laurenziana. Si chiama Francesco Petrarca, a lui devo molto della mia formazione spirituale e lo considero il primo *leader* della modernità. Non un condottiero, non un capo, ma un vero *leader*.

Cosa significa questo lessico, di cui si abusa frequentemente: capo, leader, leadership? Se mi seguirete nella lettura ci divertiremo a scoprirlo assieme.

Francesco Petrarca (1304-1374), il nostro amato poeta dalla personalità complessa e affascinante, riposa in terra veneta – la mia terra – ad Arquà Petrarca, in provincia di Padova, un piccolo borgo tra i più belli d'Italia. La casa di Arquà Petrarca, il poeta l'aveva costruita su un terreno, ricevuto in regalo, sui Colli Euganei, da Francesco Di Carrara. Affascinato dalla bellezza del luogo vi fece costruire la casa che, dal 1370 abitò, anche se continuava ad assentarsi per i suoi numerosi viaggi.

Petrarca è stato il primo uomo moderno della Letteratura italiana, perché ha avvertito il nascere di una nuova civiltà non più legata al provincialismo dogmatico tradizionale, quindi mostra di avere tutti i palpiti della vita, il suo sentire. Dante aveva certezze, Petrarca contorni e dubbi; si era mostrato intellettuale aperto e interessato ad avvicinarsi all'orlo del caos, cui tutti siamo chiamati dalla modernità, accettando di oscillare tra i luoghi e i richiami della cultura e della politica del tempo. Mentre Beatrice era la *scala* che conduceva a Dio, Laura era già vista come donna, nella sua corporeità “... *herba et fior' che la gonna leggiadra ricoverse co*

l'angelico seno; aere sacro, sereno..." e ancora, nei *Trionfi*: "*Allor di quella bionda testa svelse Morte co' la sua mano un aureo crine: così del mondo il più bel fiore scelse*".

Personalità fortissima: eserciti si inchinavano al suo passare.

Dotato di straordinaria capacità intellettuale, sempre pronto a stare al gioco dei suoi continui appuntamenti culturali e politici, sapeva superare tutti gli incidenti del caso: a Bolsena il cavallo gli sferra un calcio fortissimo al ginocchio, ma lui procede lo stesso per Roma: "*serve necesse est...*".

O come quando, sorpreso da un violento temporale, si protegge, per un'intera notte, accovacciato accanto alla pancia del suo cavallo. Ebbe una vita che tutti consideravano invidiabile, tutti tranne lui. Sempre in viaggio per soddisfare la sua curiosità, voleva vedere con i suoi occhi, conoscere genti, costumi e Paesi diversi: un desiderio che lo ha accompagnato per tutta la vita.

Indomito, con il cavallo che scivolava sul ghiaccio, andò incontro all'Imperatore Francesco II, che tornava a Praga, per supplicarlo a portare la pace nella Penisola "*giardino di vipere, portar la pace nel giardino d'Italia per sedare le lotte tra i nobili*".

Risponde a Boccaccio, che lo implorava di guardarsi dalla ferita in cancrena e di aver cura della propria salute: "*bisogna sempre lavorare, non stare mai in ozio perché se mi fermassi un attimo morirei anzitempo*". L'infarto lo colse a Ferrara mentre si recava a Roma invitato da Papa Urbano VII che lo aspettava, assieme a Caterina da Siena. Nell'occasione riuscì perfino a reagire in modo pesante e perentorio contro l'amico Boccaccio, che lo voleva insistentemente a riposo, dichiarando: "*perché la vera vita è operosità, non ascolto i tuoi consigli*".

Sapeva di valere, sapeva che le sue opere sarebbero state eterne, perciò trascorse tutta la vita a correggere il *Canzoniere*, producendone ben nove edizioni, lavorando ininterrottamente al perfezionamento del suo lavoro.

Il grande umanista scopre a Liegi due orazioni di Cicerone. Il grosso libro delle *Lettere di Cicerone*, che tanto amava, lo teneva in piedi, per terra, nel suo studio, cadendo gli provocherà una grave ferita alla gamba sinistra.

Le vette di creatività poetica di Dante non le ha raggiunte, ma interveniva con piglio sanguigno anche in aiuto del popolo, come quando difese a Padova un giovane minacciato di morte, accusato di aver stuprato una ragazza, che, grazie al suo patrocinio, fu dimostrato innocente e assolto.

Vero *leader riconosciuto*, vate della lingua, esce dagli scaffali polverosi e si impone come uomo guida. *Leader*.

Roberto d'Angiò, dottissimo re di Napoli, lo esaminò per tre giorni, per vedere se poteva essere incoronato poeta al Campidoglio. Lui accettò, pre-

ferendo a Parigi il Campidoglio, dove riceverà l'8 aprile 1341, per mano del senatore Orso dell'Anguillara, l'incoronazione a Roma di *magnus poeta et historicus* e otterrà il *privilegium laureae*. Egli poi andò a depositare, umilmente, l'alloro poetico sulla tomba di San Pietro.

Dopo la fase del *memento mori*, la stasi, la chiusura medioevale, vede la vita come viaggio verso altre dimensioni e, contro ogni dogmatismo, promette con la sua vitalità.

“*La vita è degna di essere vissuta*”, afferma deciso il Petrarca.

Petrarca avverte i sintomi del passaggio verso l'Umanesimo; il mondo antico lo considerava con sincretismo: era da rispettare come strumento della Provvidenza, ma guardava con interesse ai venti del cambiamento.

Il ritratto più vivo e più vicino al nostro concetto di leader – questa forzatura giustificabile a misura della nostra ammirazione – è questo che riportiamo tale e quale: “*Il culto dell'amicizia era per il Petrarca quasi una seconda natura. Per tutto il lungo arco della sua esistenza il poeta continuò a stringere nuovi legami d'affetto, a ravvivare gli antichi, a scrivere e ricordare di amici con amici, a ospitare in casa o a muoversi a incontrare i personaggi più diversi che godevano della sua fiducia: sovrani, principi, intellettuali famosi o anche, come nel caso del Boccaccio, uomini di grande valore e di scarsa fortuna. Né gli bastava che la corte dei suoi amici trepidasse d'affetto per lui: pretendeva che fossero uniti anche tra di loro, tutti, superando incomprensioni o freddezze. E oltre a pretendere questo, si prodigava con ogni possibile mezzo a sua disposizione, per dissipare i motivi di dissenso e riportare l'armonia là dove si profilava il litigio. Per parte sua, cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale*”¹.

Quale altra migliore rappresentazione di una qualità di guida a tutti i livelli più consoni alla tipologia di un *leader*, non solo attaccamento nella sfera delle relazioni, ma anche preoccupazione e difesa dell'unità umana e professionale di tutti i più vicini collaboratori culturali, con lui e tra loro, intervenendo lui stesso a far sì che, nel caso di rischi di rottura, venissero superate *incomprensioni e freddezze*, prodigandosi *con ogni possibile mezzo a sua disposizione* per fugare eventuali *motivi di dissenso e riportare l'armonia*. La nota ci tiene a mettere in luce l'*estrema finezza* nel non intaccare *la suscettibilità di nessuno*, rispettando in assoluto *ogni libertà d'azione e ogni indipendenza* dei singoli.

¹ Biblioteca dei giganti della letteratura, Mondadori, *Francesco Petrarca*, a cura di Marisa Paltrinieri.

Se avessimo avuto bisogno di tratteggiare la figura ideale di un *leader* non avremmo saputo trovar di meglio ai fini della nostra tesi.

L'umiltà gli è sempre stata riconosciuta: riusciva a essere umile nonostante l'affermazione delle sue opere, la levatura di intellettuale e il successo presso le molte corti principesche europee che se lo contendevano. Inoltre coltivava con sapienza e amore anche la terra pur non avendo il pollice verde. Si prova tenerezza a passeggiare oggi nel suo orto e nel suo giardino ad Arquà. Capace di buone relazioni con il personale, e i suoi vicini, nel testamento lascia la casa alla Libera Università di Padova, a patto che vi ponga un custode "*non analfabeta*". Sempre alla ricerca della perfezione stilistica, ipercritico anche con se stesso, altresì disposto sempre a correggersi, come dimostrano le nove edizioni del *Canzoniere*. Il Codice Vaticano latino 3196 contiene, tutto di mano del poeta, l'intero corpo delle rime.

Nella presentazione di se stesso nella *Lettera ai posteri* dipinge la sua personalità.

Pur modesto, mostra grande autocoscienza delle proprie capacità, che, del resto, in vita gli venivano ampiamente riconosciute, a lui come a Dante.

Mostra fierezza, equilibrio spirituale, profonda vita interiore, in continuo dissidio tra cielo e terra.

Orazio dice: "*Ho innalzato con le mie poesie un monumento più duraturo del bronzo e un giorno si dirà che io nato da umili origini ho reso bella e grande la letteratura latina come quella greca*".

Autocoscienza, che sempre alberga nelle menti superiori, nei *leader* della nostra società. Autocoscienza che porta all'autostima, alla pienezza della persona.

Le convinzioni su noi stessi, e su ciò che è possibile effettuare nella realtà che ci circonda, hanno un forte impatto sulla nostra efficienza quotidiana.

Tutti noi abbiamo convinzioni che rappresentano delle risorse, ma anche convinzioni che ci limitano. Le nostre convinzioni sono una forza potentissima che agisce sul nostro comportamento. Anche le convinzioni che gli altri hanno su di noi possono influenzarci, sindrome di Pigmalione.

I fattori critici di successo nella vita, si sa, hanno più a che fare con le proprie capacità di relazionarsi con se stessi, e con gli altri, che con le abilità cognitive o intellettuali:

"Managers are bombarded with advice from consultants, professors, business journalists, and assorted management 'gurus' on how to manage their employees. A lot of this advice is well thought out and valuable. Much of it, however, is a gross generalisation, ambiguous, inconsistent. Some of it is even just downright wrong" (Robbins 2003).

Difficile non condividere la forte affermazione di Robbins.

Questo sforzo per selezionare e mettere in luce gli elementi pregnanti della leadership vuole muoversi anche su un binario di valore universale, in vista anche di un messaggio di estetica.

Penso che sia un peccato che buone esperienze vissute e approfondite non vengano condivise. Il testo che vi accingete a leggere, riporta l'esperienza di una vita aziendale vissuta nella pienezza umana e nel successo degli affari realizzati.

L'autore di questo libro non è un professore universitario, e neppure un consumato relatore, e non è neanche un consulente di management, è un imprenditore, sicuro che il tempo che dedicherete alla lettura sarà compensato dal fornirvi una visione più serena del lavoro associato, e sarà anche uno strumento utile, un *livre de chevet*, cui fare ricorso tutte le volte che avrete l'impressione di non essere seguiti sino in fondo dalle persone che dipendono da voi, che i vostri sogni si allontanano, che la vostra leadership si offuschi; tutte le volte che il vostro cuore colga echi e risonanze non gradevoli, inopportuni, ogni volta che riflettendo sulle cose che vi accadono attorno, vi sentite smarriti, o quando solo voi, con la vostra sensibilità, percepite il suono silenzioso, denso e cupo della grande campana nascosta nel profondo della nostra anima.

Se volete reagire, essere stimolati a farlo, allora seguitemi nella lettura. Il testo nasce da una serie di appunti raccolti nel corso di lunghe e appassionate conversazioni, tenute con amici imprenditori e *manager*, sui temi del moderno *management* di quell'araba fenice che è l'indefinibile *leadership*: tutti sanno cos'è, ma solo fintanto che non si chieda di spiegarla.

Così come Sant'Agostino, che diceva di saper bene cos'è il tempo, di averne nozione, ma di smettere di saperlo quando gli vien chiesto di spiegarlo, o come Morin nell'accingersi a definire la teoria della complessità.

Alle conversazioni casuali o dopo incontri con specialisti, sono seguite appassionate ricerche nei testi di disciplina e divulgativi, a ulteriore credito e affidabilità nei concetti che vengono qui esposti. Grazie all'insostituibile contributo di amici, anch'essi uomini d'impresa o di cultura, co-autori sostanziali del contenuto, si è aggiunto un altro secolo di vita vissuta, da considerare. L'energia dell'intelligenza collettiva è molto potente, molto più della somma dei singoli contributi.

I contenuti espressi sono dunque un riflesso della nostra cultura occidentale, renana, italiana, in particolare, e provengono da esperienze dirette, maturate sul campo, da imprenditori di successo che, sottovoce, per chi voglia ascoltare, rivelano aspetti importanti della loro esperienza umana maturata in tutte le fasi evolutive delle loro aziende che hanno saputo creare, sviluppare e condurre all'eccellenza.