Paolo Iacci e Luca Solari

# PURPOSE E LEADERSHIP IBRIDA

Carteggio su organizzazioni, persone e società

HR Innovation AIDP
FrancoAngeli

AIDP

Associazione Italiana
per la Direzione del Personale

HR Innovation

Direzione:
Paolo Iacci e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
*www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Iacci e Luca Solari

# PURPOSE E LEADERSHIP IBRIDA

Carteggio su organizzazioni, persone e società

HR Innovation
AIDP
FrancoAngeli

Copyright © 2022 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****.*

# Indice


**Premessa** pag. 7

**Leadership e deponenza** » 9
Paolo Iacci, Milano, 25 aprile 2019

**Deponenza e dintorni** » 21
Luca Solari, Lake Lenape, 26 agosto 2019

**Da Machiavelli alla *Business Roundtable*** » 27
Paolo Iacci, Milano, 19 ottobre 2019

**Il purpose** » 37
Luca Solari, Milano, 2 novembre 2019

**Il pifferaio magico** » 43
Paolo Iacci, Arona, 23 novembre 2019

**Libertà e leadership** » 53
Luca Solari, Milano, 26 maggio 2021

**La leadership plurale** » 63
Paolo Iacci, Milano, 25 aprile 2022

**La leadership ibrida** » 81
Luca Solari, Milano, 21 maggio 2022

# Premessa

Questo piccolo volume raccoglie alcune lettere che ci siamo scambiati da aprile 2019 ad aprile 2022. Il filo rosso che le lega è il tema della leadership. Come sta cambiando, come dovrebbe ulteriormente rinnovarsi.

Negli anni intercorsi tra la prima e l'ultima missiva sono successe molte cose, prime tra tutte la pandemia e l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia. Viviamo in un'era di vorticosi cambiamenti e di innovazioni sempre più radicali su ogni fronte. Il mondo si sta facendo sempre più piccolo, le nostre certezze crollano, i nostri punti di riferimento si fanno ogni giorno sempre più labili, le sollecitazioni cui siamo sottoposti sempre più incessanti. Non c'è più tempo per fermarsi e riflettere. Le nostre comunicazioni sono sempre più veloci, semplici e immediate.

Forse per reazione, abbiamo pensato che proprio in questo momento avrebbe potuto avere grande valore la rinascita di un genere letterario riservato ed elegante, alla portata di tutti ma originariamente limitato a un pubblico scelto di interlocutori: amici, familiari, conoscenti, colleghi e intellettuali. Un genere letterario basato sull'epistola.

Gli scritti che formano la corrispondenza costituiscono delle riflessioni brevi che hanno la peculiarità di poter esistere anche singolarmente. Letti nella loro sequenzialità, danno conto di un cammino intellettuale o di una storia relazionale. Colti nella loro

singolarità, vivono di luce propria e consentono sempre una riflessione e un incontro personale con ciascuno di noi. Questo perché una lettera rappresenta sempre un'ottima occasione di riflessione con se stessi, prima ancora che di comunicazione con l'altro. Ogni risposta diventa poi l'occasione e lo stimolo per un successivo approfondimento. Di questo scambio, ad un tempo relazionale e riflessivo, vi vogliamo rendere partecipi, nella speranza di portare un nostro piccolo contributo al cambiamento della nostra classe dirigente, nella politica, nella società civile, nelle nostre organizzazioni. Buona lettura.

*Paolo Iacci, Luca Solari*

# Leadership e deponenza

Milano, 25 aprile 2019

«Alcuni porcospini, in una fredda giornata d'inverno, si strinsero vicini, vicini, per proteggersi, col calore reciproco, dal rimanere assiderati. Ben presto, però, sentirono le spine reciproche; il dolore li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di riscaldarsi li portò nuovamente a stare insieme, si ripeté quell'altro malanno; di modo che venivano sballottati avanti e indietro fra due mali finché non ebbero trovato una moderata distanza reciproca, che rappresentava per loro la migliore posizione.
Così il bisogno di società, che scaturisce dal vuoto e dalla monotonia della propria interiorità, spinge gli uomini l'uno verso l'altro; le loro molteplici repellenti qualità e i loro difetti insopportabili, però, li respingono di nuovo l'uno lontano dall'altro. La distanza media, che essi riescono finalmente a trovare e grazie alla quale è possibile una coesistenza, si trova nella cortesia e nelle buone maniere.
A chi non mantiene quella distanza, in Inghilterra si dice: "Keep your distance!". Con essa il bisogno del calore reciproco è soddisfatto in modo incompleto, in compenso però non si soffre delle spine altrui. Chi, d'altro canto, possiede molto calore interno, preferisce rinunciare alla società, per non dare né ricevere sensazioni sgradevoli».

Caro Luca,

sono certo che ti starai chiedendo perché mai parto da Arthur Schopenhauer per parlare di leadership. Chi ci può essere di più lontano dal tema della conduzione di persone di questo filosofo tedesco, noto misantropo e misogino?!

Consentimi prima una brevissima digressione. Negli ultimi anni mi sono occupato a più riprese della formazione della classe dirigente nelle nostre imprese e nel Paese perché credo che questo sia uno dei temi centrali da cui partire per affrontare la crisi e l'involuzione di cui sembra che la società e il nostro sistema economico siano preda. Credo inoltre che vi sia una profonda connessione tra la formazione della classe dirigente della nostra vita pubblica e la formazione di chi governa le nostre imprese.

Molto spesso gli studiosi hanno affrontato questi temi in modo parallelo l'uno all'altro; sono convinto che questo sia un profondo limite d'approccio. Sembra quasi che gli "organizzativisti" di professione, coloro che, in accademia o nella professione, si occupano di organizzazione o gestione delle risorse umane, non abbiano avuto voglia di "sporcarsi le mani" con questioni di natura politico-sociale, quasi che sia possibile studiare le organizzazioni a prescindere dal contesto in cui si muovono. Come si possono comprendere le motivazioni e i comportamenti delle persone nelle organizzazioni a prescindere da ciò che fanno, pensano e vivono appena usciti dai cancelli della fabbrica o degli uffici in cui lavorano?!

Viviamo da anni in un progressivo imbarbarimento della vita sociale e questo è facilmente riscontrabile, *mutatis mutandi*, guidando nel traffico cittadino così come osservando le dinamiche in un qualsiasi ufficio. Il bene comune è ormai considerato un orpello antico, un'idea magari in sé giusta, ma da cui è bene liberarsi velocemente. Nella percezione collettiva sembra che la classe politica sia per definizione tutta corrotta e non c'è miglior alibi per coprire le piccole meschinerie di cui ognuno è così geloso.

Nella realtà sembra si sia ancora fermi a *Il codice della vita italiana* di Prezzolini (1921).

"1. I cittadini italiani si dividono in due categorie: i furbi e i fessi.
2. Non c'è una definizione di fesso. Però: se uno paga il biglietto intero in ferrovia, non entra gratis a teatro; non ha un

commendatore zio, amico della moglie e potente nella magistratura, nella Pubblica Istruzione ecc.; non è massone o gesuita; dichiara all'agente delle imposte il suo vero reddito; mantiene la parola data anche a costo di perderci, ecc. Questi è un fesso.

3. I furbi non usano mai parole chiare. I fessi qualche volta.
4. Non bisogna confondere il furbo con l'intelligente. L'intelligente è spesso un fesso anche lui.
5. Il furbo è sempre in un posto che si è meritato non per le sue capacità, ma per la sua abilità a fingere di averle.
6. Colui che sa è un fesso. Colui che riesce senza sapere è un furbo.
7. Segni distintivi del furbo: pelliccia, automobile, teatro, restaurant, donne.
8. I fessi hanno dei principi. I furbi soltanto dei fini.
9. Dovere: è quella parola che si trova nelle orazioni solenni dei furbi quando vogliono che i fessi marcino per loro.
10. L'Italia va avanti perché ci sono i fessi. I fessi lavorano, pagano, crepano. Chi fa la figura di mandare avanti l'Italia sono i furbi che non fanno nulla, spendono e se la godono.
11. Il fesso, in generale, è stupido. Se non fosse stupido avrebbe cacciato via i furbi da parecchio tempo".

Ascrivendomi a pieno titolo nella categoria dei fessi, conscio della mia stupidità, mi sono messo così a studiare e a combattere i furbi nelle organizzazioni, terreno su cui mi sono sentito fin qui più forte che non nella vita pubblica. Si tratta però solo di una scelta relativa al campo di battaglia, nulla di più. Immagino che anche il mondo dell'accademia non sia esente da queste dinamiche. Le organizzazioni sono solo delle forme di aggregazione della vita collettiva, e come tali vanno trattate.

È difficile descrivere una società preda di una classe dirigente che ha fatto dell'ignoranza il proprio segno distintivo, qualcosa di cui andar fieri, e poi immaginare un mondo delle imprese scevro da identico male. A dimostrazione di questo basta guardare il mondo delle imprese familiari, uno dei riferimenti imprescindibili del nostro assetto produttivo.

Da molto tempo le imprese imprenditoriali non reggono al passaggio generazionale. Solo il 25% sopravvive alla seconda generazione di imprenditori e solo il 15% alla terza. L'attuale situazione ha cause complesse ed eterogenee. Il tema è però troppo ampio per essere affrontato in un colpo solo. Credo sia necessario suddividerlo in bocconi più piccoli. Torno così al tema della leadership.

Ti dirò che ho sempre avuto un atteggiamento ambivalente al riguardo. Me ne sono occupato e ho anche scritto alcuni libri sul tema, ma allo stesso tempo ho sempre trovato stucchevoli i volumi di management che parlano di leadership. Sempre troppo pieni di liste di cose che il buon leader dovrebbe fare. Sempre ricette troppo facili, sempre un "dover essere" che mi pareva tanto ovvio nella teoria quanto di difficile applicazione nella pratica. In decenni di vita d'azienda ho sperimentato a lungo sulla mia pelle la distanza tra la realtà e le liste di buone raccomandazioni. Raramente nei libri di management ho trovato un'analisi critica concreta dei motivi della clamorosa distanza esistente tra l'auspicato e il reale riguardo ai comportamenti dei capi azienda.

Nella società civile negli anni passati si è registrata una diffusa sensazione di distanza tra popolo ed élite. Questa distanza è stata una delle cause che ha indotto molti a volere a tutti i costi un cambiamento purché fosse (con tutti i danni a cui stiamo assistendo). Le ragioni di questa distanza sono molte e complesse.

Dobbiamo prima di tutto tenere in considerazione che ci muoviamo in un mondo che ha perso i grandi riferimenti su cui è cresciuta la nostra generazione. Le grandi ideologie sono morte e nei Paesi Occidentali le grandi religioni hanno affievolito la loro capacità di collante sociale (non così nei Paesi più poveri come lo strapotere dell'islamizzazione forzata dimostra, fino alle sue peggiori conseguenze).

Emanuele Severino prima e Umberto Galimberti oggi celebrano il nichilismo e la morte della filosofia di fronte all'impero della tecnologia. L'etica scompare a favore della cultura dell'efficienza. Ogni cosa sembra perdere il suo scopo e la forte domanda di senso rimane inascoltata. Questa domanda irrisolta di

significato, ontologico ed escatologico, costituisce lo sfondo in cui ci stiamo muovendo.

In questo contesto, a poco a poco le classi dirigenti hanno seguito logiche razionali ed efficientistiche, perdendo il polso del "sentire comune". La disintermediazione dei grandi apparati collaterali al sistema pubblico ed economico (sindacati, partiti, associazioni) ha contribuito fortemente a questo. Le élite, economiche, culturali e sociali, non sono state in grado di prevedere e contrastare le conseguenze negative della globalizzazione per cui si sono imposti modelli consumistici avanzati, ma poi ci si è ridotti a un modello concreto di sviluppo ancora arretrato rispetto a quei modelli.

I gruppi dirigenti sono diventati sempre più multiculturali e sofisticati, con modelli culturali distanti da quelli prodotti dalla crescente ineguaglianza sociale e dai grandi movimenti sociali, a partire da una mal gestita immigrazione. Un operaio e un impiegato oggi in azienda sentono proclamare il valore della diversity, ma fuori dai cancelli votano contro l'integrazione; in azienda si sentono spinti verso una globalizzazione del business, ne sono impauriti, e fuori dai cancelli si mostrano favorevoli ad un modello di società chiusa ed ostile a un mondo aperto al confronto internazionale. Le stesse centrali sindacali, una volta cinghia di trasmissione dei principali partiti tradizionali, oggi si riscoprono preda dei nuovi movimenti politici, preda di un sentiment antindustriale e di una cultura del non lavoro che dovrebbe schifare i referenti dei lavoratori e che invece li attrae.

In Italia poi a questo si aggiunge una sempre più marcata deculturalizzazione legata alla crisi del sistema scolastico tale per cui, mentre i Paesi in via di sviluppo sfornano centinaia di migliaia di ingegneri ogni anno, noi ci siamo ridotti a un 28% della popolazione censita dall'Istat come "analfabeta funzionale".

A questo fenomeno ha fatto in questi anni da contraltare la finta acculturazione democratica della rete. Chiunque crede di sapere tutto riguardo qualsiasi argomento, convinto che la propria opinione valga come quella di chiunque altro. L'élite è stata quindi delegittimata dalle fondamenta del suo essere tale. Il merito e il valore della cultura sono diventati merce avariata. Noi

tutti siamo in ritardo riguardo a questa elaborazione. Lo dimostra il fatto che in ambito manageriale nessuno si sta ponendo il tema.

Eppure, in sé è molto semplice: se l'ignoranza può tranquillamente prendere il potere delle istituzioni, quale credibilità può avere l'attuale classe dirigente in azienda?! Perché inseguire l'eccellenza in impresa se nella vita pubblica è la mediocrità che paga?! Per dirla tutta, anche nella realtà del business tutti auspicano il talento, ma i capi poi cercano un buon esecutore o poco più.

Ha ragione Francesca Gino, il talento vero in questo contesto non può che essere ribelle. Ma la ribellione mal si sposa con la logica dell'efficienza. Lei cita come esempio italiano Massimo Bottura, il grande chef dell'Osteria Francescana di Modena, nominato il più importante ristorante al mondo. Tutto bene finché parliamo di eccezioni, di numeri uno. Ma quando poi andiamo a vedere cosa si richiede nel concreto a un giovane apprendista?! Siamo sicuri di volere davvero tanti piccoli Massimo Bottura?! E siamo pronti a gestirli e a valorizzarli?! E, ancor di più, davvero ci servono?!

Parlare oggi di leadership nelle organizzazioni non può prescindere da queste osservazioni, non può ignorare il contesto in cui si muove. Eppure, se leggo quanto si scrive anche nelle più colte riviste di management, di tutto questo non c'è alcuna traccia. Sembra che ci si avviluppi attorno a modelli auto-riferiti. Nella realtà, i gruppi dirigenti manageriali tendono a riprodurre gli stessi errori dei loro più noti modelli politici e civili.

Parlavo in questi giorni con i dirigenti di uno dei nostri più grandi gruppi bancari. Il loro amministratore delegato ha pensato bene di cambiare sede e andare a lavorare per la maggior parte del tempo in un'altra città rispetto a quella in cui opera la sua struttura operativa. I dirigenti di basso profilo non lo vedono più da tempo e i quadri lo sentono parlare solo in occasione del meeting annuale. In un delirio di onnipotenza crede sia sufficiente interagire con il suo cerchio magico per gestire la realtà organizzativa di cui è responsabile. Il rischio, molto forte, è che perda il polso della realtà di cui è responsabile. Forse crede di essere un

ottimo manager perché segue alla lettera le indicazioni delle più note società di consulenza internazionali da cui si abbevera. Ma l'ascolto delle persone che lavorano non vale proprio più nulla?! Siamo certi non sia più necessario stare fisicamente a sentire chi ha il rapporto con il cliente?! Mi rendo conto che siamo proprio sui basic, ma credo che prima di tutto di questo oggi ci sia un assoluto bisogno.

Il testo da cui sono partito, l'apologo sui porcospini, sembra di assoluto buon senso ed è stato utilizzato da Freud, ad esempio, per mostrare la necessità di un'elaborazione sulla "giusta distanza" da intrattenere con il nostro prossimo. Per Schopenahauer, in realtà, il mondo è fondamentalmente ciò che ciascun uomo vede tramite la sua volontà, nella quale consiste il principio assoluto della realtà, nascosto alla ragione. La sua analisi pessimistica lo porta alla conclusione che i desideri emotivi, fisici e sessuali perdono presto ogni piacere dopo essere stati assecondati e infine divengono insufficienti per una piena felicità. Non potranno mai essere pienamente soddisfatti e quindi, per vivere sereni, andrebbero limitati. La condizione umana è completamente insoddisfacente, in ultima analisi, e quindi estremamente dolorosa.

Per ritornare all'apologo, meglio una vita al freddo che ferirsi con un rapporto troppo ravvicinato col resto dell'umanità. Eppure, lo stesso filosofo, nei suoi *Aforismi sulla saggezza del vivere*, scrive: "Come un operaio che coopera alla costruzione di un edificio senza conoscere il progetto nel suo insieme, o comunque senza averlo sempre presente, così si comporta l'uomo che fila uno per uno i giorni e le ore della sua vita nei confronti di quel complesso di quella sua stessa vita, e del proprio carattere. Quanto più degno, ispirato a valori, coerente e personale è questo carattere, tanto più è necessario e utile che di tanto in tanto la pianta di esso, il progetto, gli venga sotto gli occhi…

Un punto importante della saggezza del vivere risiede nell'attenzione giustamente proporzionata da prestare al presente e al futuro, perché l'uno non ci rovini l'altro. Molti vivono troppo nel presente: sono gli sconsiderati. Altri troppo nel futuro: sono gli ansiosi e gli apprensivi. È raro che uno tenga il giusto mezzo".

E dunque? Provo a ricapitolare per me stesso: viviamo in un mondo civile ed economico in preda ad un progressivo imbarbarimento da cui anche i gruppi dirigenti non possono dichiararsi esenti. Le grandi ideologie, le grandi religioni, le grandi filosofie sono morte e prevale il dominio della tecnologia e la sua logica dell'efficienza fine a se stessa. La stessa etica è diventata "patetica". Persi per strada i valori di riferimento, la stessa *corporate social responsability* rischia di divenire un esercizio vuoto, una foglia di fico come il codice etico che c'era in Parmalat ai tempi di Calisto Tanzi.

La conoscenza lascia sempre più spazio all'ignoranza: più si invoca il merito, meno questo ha diritto di cittadinanza. Il presente diventa l'unico terreno di confronto. Di fronte all'imbarbarimento della vita quotidiana e nelle nostre imprese avremmo bisogno di filosofia. Ma la filosofia sembra essere morta davanti all'imperio della tecnologia. La richiesta di senso non riesce allora a trovare risposta.

In questo plumbeo contesto la nostra classe dirigente non ha nemmeno più le sembianze di un gruppo in grado di costituire un modello di riferimento, dentro e fuori le organizzazioni, pur con qualche ovvia eccezione. La gente esprime un forte bisogno di leadership e trova modelli risibili a cui però si aggrappa in mancanza di meglio, facendosi trascinare in un gorgo, civile e sociale prima ancora che economico.

Le organizzazioni un poco resistono, ma solo perché a fine anno devono presentare un conto. Al contrario dei gruppi dirigenti pubblici che giocano sul consenso e riescono così ad occultare i risultati reali, chi è costretto a presentare un bilancio che si esprime prima di tutto attraverso dei numeri ha per lo meno un appuntamento definito ed elementi certi da cui non può sfuggire. Questo per ora ha reso i nostri gruppi dirigenti d'impresa, pur con i loro limiti, più accettabili di quelli pubblici, politici, civili, sociali.

Di fronte all'insieme di queste problematiche la vulgata manageriale ha risposto in questi anni a mio avviso in modo insufficiente. Ha avuto il grande merito di studiare l'evoluzione della tecnologia, le implicazioni tecnologiche ad essa connesse e le

evoluzioni dei comportamenti quotidiani, professionali e manageriali che questa sta determinando. È un enorme e complicatissimo processo tuttora in fieri di cui credo che non si possa prevedere l'esito. L'innovazione è diventata "disruptive" e tenerle il passo non è cosa da poco.

Da questo punto di vista la riflessione sull'organizzazione e le risorse umane, di cui, caro Luca, in Italia io credo tu sia il più lucido testimone e studioso, è stata finora in grado di dare risposta dei cambiamenti in atto e delle necessità che si presentano alle nostre organizzazioni.

Quando però si parla di leadership siamo ancora ancorati a modelli obsoleti, che non mi convincono. I grandi riferimenti culturali sono tuttora l'*Arte della guerra* di Sun Tzu, *Il Principe* di Machiavelli o *Della guerra* di Carl von Clausewitz. Ancora vorremmo che il leader d'impresa assomigliasse al grande condottiero o al fine stratega, in grado da solo di far avvenire le cose. La pubblicistica è piena di questa narrazione falsa ed obsoleta. Risponde solo a quel bisogno di leadership di cui abbiamo parlato. Tutto ciò è la deriva del vuoto che si riscontra davanti alla domanda di senso cui facevo riferimento poc'anzi, ma è incapace di cogliere le necessità del nuovo mondo che si sta dischiudendo davanti ai nostri occhi.

Vengo così al titolo di questa mia lettera. Mi è capitato di leggere un piccolo scritto di Mauro Magatti, "Prepotenza, impotenza, deponenza" che mi ha subito fatto correre con la mente ai porcospini di Schopenhauer. La tesi è semplice. La "potenza", intesa come "potere di poter fare delle cose", tende ai giorni nostri a dispiegarsi nella forma della "prepotenza", intesa come potenza che prescinde da qualunque altra cosa oltre se stessa. Ogni riferimento all'altro da sé tende ad essere cancellato. Ma non solo. L'impotenza viene cancellata in quanto tale. Eppure, l'essere umano è anche fragile e talvolta può essere in difficoltà suo malgrado. Non si tratta ovviamente di celebrare l'impotenza, intesa come incapacità di fare le cose, ma semplicemente di capire che l'impotenza è un elemento costitutivo della nostra umanità.

Scrive Magatti: "La via per combattere la prepotenza ha a che fare con la deponenza. Che non nega la potenza, soggettiva e si-

stemica. Ma la mitiga inserendola in una rete di relazioni". Cosa s'intende qui con il termine "deponenza"? Chi ha studiato latino e greco sa che in queste lingue antiche c'era il metodo attivo, quello passivo e quello chiamato deponente. Nella grammatica latina, i verbi deponenti hanno forma passiva ma significato attivo. Apparentemente la forma deponente sembra una bizzarria linguistica, ma a ben vedere non è così.

Nella maggioranza delle situazioni della vita quotidiana, infatti, tutti noi ci troviamo in una condizione intermedia tra attivo e passivo, rappresentata proprio dalla deponenza. Ognuno di noi è quello che è grazie alle sue forze, alla sua determinazione e alle sue qualità, ma è anche frutto di ciò che è venuto prima e di ciò che gli sta attorno. Nessuno può davvero affermare di essere l'unico artefice di se stesso. Ognuno di noi, se non vuole rischiare di cadere in un delirio di onnipotenza, deve essere consapevole che le sue capacità di azione e di autoaffermazione non possono non trovare dei limiti.

Se pensiamo ora alla maggior parte della letteratura sulla leadership notiamo che in molti casi elenca una serie di comportamenti desiderati tutti basati sulla sua parte "attiva" e assai poco su quella "passiva". Il leader convinto che tutta l'azienda debba girare intorno a sé diventa "prepotente" e gestisce l'organizzazione in modo talvolta paranoico. L'altro da sé tende a sparire, soprattutto all'interno dell'organizzazione. I numeri uno più ammirati sono noti per essere dei veri prepotenti in azienda, assai poco attenti agli altri, incapaci di relazioni positive. I loro collaboratori sono palesemente vissuti come meri strumenti, se non come freno alla propria volontà di potenza.

Le personalità narcisistiche o arroganti sono frequenti tra chi dirige le organizzazioni e questo va a detrimento loro e dell'efficacia della loro attività. Questa modalità manageriale è assolutamente in linea con il sentiment collettivo di quest'epoca, soprattutto nel nostro Paese ma non solo. In occasione di uno scritto preparato per *Harvard Business Review*, ho fatto una piccola e rozza analisi su Google e ho stampato i primi 50 brani che ho trovato sul tema della leadership aziendale.

A quali caratteristiche deve rispondere il buon leader? Come ce lo immaginiamo? Cosa deve fare? Estremamente indicativa la sequenza dei verbi che chiunque tra noi può raccogliere. Il numero 1 dovrà infatti "condurre", "guidare", "dirigere", "ispirare", "motivare", "definire", "agire". In pochi casi dovrà "far convergere", "mediare", "coinvolgere". Praticamente mai "ascoltare", "riflettere", "capire". Molti i riferimenti bellici, pochissimi quelli cooperativi. La vulgata li vuole duri e puri. Vi è una forte richiesta di autorità, poco importa se saggia o lungimirante. L'importante è che sia tranquillizzante. Che si prenda la responsabilità lasciando tutti nel proprio quieto vivere deresponsabilizzato.

La ricerca di senso non trova risposta e si cerca un farmaco anestetizzante. Una leadership forte cui consegnare le proprie ansie. I discorsi complessi mettono angoscia, meglio soluzioni semplici. Basta con i professori che parlano di difficoltà e ostacoli da superare. Finiamola con gli esperti che dicono cose incomprensibili e che descrivono un futuro difficile. Meglio gente ignorante con cui è semplice identificarsi. Gente che sappia dove andare e dov'è il nemico che ci vuole male. Vale nella società civile, perché non nelle organizzazioni?! Ripeto, qui il gioco è meno semplice perché il riscontro è di più breve periodo ma la tentazione è la medesima. Io credo che sia proprio da qui che possa partire una risposta a quella domanda di senso a cui ancora non si riesce a dare risposta. È necessario un salto culturale, una vis progettuale che la società civile sembra aver perso. Perché non pensare che questa possa sorgere nella parte più sana del sistema?!

Paolo