

LA CENTRIFUGA DELLA LEADERSHIP

Gabrielli: l'impresa è ormai ridotta a strumento per massimizzare i profitti. Considero prioritario interrogarsi seriamente su quale siano il suo ruolo e la sua funzione nella società globalizzata e multiculturale il cui sviluppo segnerà i prossimi decenni

Viviamo un'epoca in cui è facile provare disorientamento. Poter contare almeno su un leader che ci guidi è un desiderio di molte imprese. Anche gli uomini d'affari, gli executive e i manager possono sentirsi prigionieri di questo meccanismo che imbavaglia le imprese e l'agire di molti dipendenti. Come uscire da questa situazione?

Gabriele Gabrielli, Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona, consulente, formatore ed executive coach, con alle spalle una significativa carriera in grandi imprese dove ha ricoperto la carica di Direttore Risorse Umane (Ferrovie dello Stato, Wind, Enel, Gruppo Coin, Telecom Italia) tratteggia un interessante percorso per superare questa situazione. Nel suo ultimo libro, "Leadership sottosopra", edito da **Franco Angeli**, Gabrielli raccoglie numerose riflessioni su questi aspetti, racconta - da diverse prospettive - inquietudine, disagi, ma soprattutto speranza. Sollecita impegno in un lavoro educativo che sviluppi una diversa e attiva consapevolezza, nella convinzione che le imprese e chi le guida possono fare molto in questa direzione, soprattutto testimoniando esperienze che le mostrino come luoghi fertili di significati e di senso per il lavoro. Abbiamo intervistato l'autore.

Gabrielli, come le è venuta l'idea di scandagliare pregi e difetti della leadership?

"Quando mi sono accorto, scorrendo quanto avevo scritto negli ultimi tempi, che le riflessioni che andavo facendo erano percorse tutte da una domanda di fondo: come è possibile orientarsi in un'epoca in cui tutto si muove? Quello che viviamo è un periodo straordinario di innovazioni, è vero. Ma anche un periodo in cui proviamo smarrimento perché i punti di riferimento vacillano, per questo cerchiamo disperatamente sostegni e punti di appoggio. Chi ci guida in questi momenti? Dove possiamo indirizzare lo sguardo? Anche le leadership, infatti, sembrano essere sottosopra, cambiano e mutano, si perdono".

Lei affronta il concetto di leadership da diversi punti: lavoro, accoglienza, società. Quali i tratti in comune del problema?

"Credo che il problema comune stia nella "perdita di senso", conseguenza del venir meno degli orizzonti morali. Provo a spiegare meglio questo disagio che nasce da un deficit di significato nel campo del lavoro e dell'economia. Quale senso può avere l'impresa in un'economia che è concepita come il regno degli affari e del profitto come fine, in contrapposizione alla società civile che sarebbe invece il luogo dove cercare e coltivare le virtù? La risposta può essere una sola: l'impresa è ridotta a strumento per massimizzare i profitti. Il suo successo può essere misurato solo attraverso l'espandersi dell'ideologia di un mercato senza volti, senza relazioni e senza anima. Questa prospettiva ancora dominante, seppur presenti crepe in più parti e registri critiche e prese di distanza oramai anche da parte di numerosi economisti, ha come conseguenza ?il primato della ragione strumentale'. Tutto viene ridotto a mezzo, le persone sono convertite in risorsa e l'orizzonte dei fini scompare".

Come si fa a stare sereni in queste circostanze?

"Difficile fidarsi, perché come scriveva Norberto Bobbio, ?chi si preoccupa esclusivamente del risultato, non va tanto per il sottile rispetto alla conformità dei principi: fa quel che è necessario affinché avvenga quello che vuole'. Ci accorgiamo cioè che l'uomo, che pensiamo sia un fine in sé, è usato come mezzo per conseguire altri fini. La leadership del primato della persona viene così messa sottosopra dalla forza tracotante e cieca della ragione strumentale che sembra travolgere ogni cosa e sovvertire ogni ordine. Proviamo questo disagio quando scopriamo la sofferenza di crescenti strati della popolazione che

perdono il lavoro, quando non riusciamo a vedere nei migranti persone umane da salvare, quando cresce in noi il timore nei confronti dell'altro, del vicino di casa, delle persone con cui viviamo".

Imprese e risorse umane: quali sono nella sua esperienza i trend che maggiormente la preoccupano?

Viviamo un'epoca straordinaria di cambiamenti trainata da un'innovazione che disegna quella che chiamiamo digital transformation. Un'epoca di grandi opportunità che possono andare però sprecate se la società, e anche le imprese, non decidono di rimettere al centro la riflessione sull'uomo per indirizzare le scelte riguardo le implicazioni della globalizzazione e dei nuovi modelli di business. Mi preoccupa soprattutto la difficoltà che incontra il processo di interiorizzazione dell'idea che 'fare management' significa organizzare risorse e lavoro per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, ricercando al tempo stesso, però, risposte sostenibili e rispettose di una pluralità di interessi: degli azionisti e proprietari, della persona che lavora, delle comunità e dell'ambiente. Questa tesi scandalizza ancora molti, anche se si parla ovunque di imprese responsabili. E' ancora dominante però l'idea che assegna all'impresa e al management l'obiettivo di 'ottenere profitti sempre più elevati' senza lasciarsi distrarre: per esempio, non preoccupandosi della sorte degli altri, del territorio e dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori, tanto meno delle generazioni future. Mi preoccupa insomma l'ideologia individualista che alimenta ancora la cultura manageriale e che guarda all'uomo come soggetto in cerca solo del proprio interesse e tornaconto".

Non ha paura che questo orientamento ci faccia sprecare opportunità straordinarie per includere nel progresso anche fasce di popolazione ai margini?

"Non mi riferisco soltanto alle opportunità, anche di natura economica, che numerosi studiosi individuano nell'integrazione dei migranti nei processi produttivi e sociali, ma anche alle fasce dei dipendenti più senior delle imprese costretti a rimanere nei luoghi di lavoro più a lungo da una legislazione previdenziale diversa dal passato, e che rischiano di rappresentare forme nuove di assistenzialismo inefficiente e irrispettoso della dignità delle persone. Le persone, invece, a tutte le età sono una straordinaria ricchezza per la crescita umana, sociale ed economica. La questione dell'aging, del resto, sta scalando rapidamente le posizioni nell'agenda del Paese e soprattutto delle imprese. Far lavorare bene quattro diverse generazioni nei luoghi di lavoro è una sfida significativa che qualifica l'impegno delle aziende e dei suoi leader più illuminati. A questa sfida faticosa se ne aggiungerà presto un'altra, quella di imparare a gestire rapporti di lavoro differenti e contestualmente. Il lavoro sarà sempre meno distinguibile - malgrado gli obiettivi che il JobsAct dichiara di perseguire - in due mondi: quello del lavoro subordinato e quello del lavoro autonomo".

Che ruolo gioca l'innovazione digitale e tecnologica?

"L'innovazione tecnologica e i nuovi modelli di business stanno accelerando drammaticamente la crisi del tempo e dello spazio come categorie attorno alle quali organizzare il lavoro così come abbiamo fatto sin qui. Sono in molti a pensare, infatti, che l'epoca in cui siamo entrati sarà ricordata soprattutto per la sua attitudine a ridisegnare progressivamente il lavoro facendolo diventare 'senza tempo e senza luogo'. Everytime e everywhere sono le nuove espressioni che segnalano la direzione e il ritmo di questa nuova onda di cambiamento sottolineandone forza e pervasività. In numerose imprese ci sono sperimentazioni di nuove configurazioni produttive che lasciano intravedere caratteristiche e modalità del lavoro prima inimmaginabili, come la possibilità per il lavoratore di fornire la prestazione ovunque e a vantaggio anche di più datori di lavoro. Occorrono per questo nuove categorie, capacità e modelli di gestione delle risorse umane, un percorso che richiederà un impegno enorme e il coraggio di percorrere strade per lo più inesplorate".