

PURPOSE E LEADERSHIP IBRIDA

E venne il tempo della digitalizzazione diffusa e piovvero le mail, una cascata, un'alluvione. I lemmi della lingua si rarefarono, caddero uno dopo l'altro come foglie ingiallite d'autunno. Due colleghi, due amici si scrivono, devianti, attenti, in ascolto delle voci del mondo. Quasi certamente utilizzando uno dei dispositivi informatici, ma scrivendo tuttavia lettere antiche, spudoratamente ricche nel linguaggio, non disdegnando a tratti una scrittura articolata da "vecchi tempi".

Nello scrivere ripercorrono una scelta antica, lo scambio di epistole e, in seguito, decidono di rendere pubblico il loro carteggio. Nello scambio costruiscono una coppia di lavoro e lettera dopo lettera, scoprono via via la differenza con la coppia genitale. Mentre la seconda, orientata alla procreatività genetica, è in sé asimmetrica, la coppia di lavoro, all'opposto, è in sé simmetrica, ricorsiva nella relazionalità, orientata a uno scambio continuo, durante il quale i due membri della coppia, di volta in volta, assumono il ruolo mutuabile di contenitore e contenuto. I due corrispondenti si accostano, si contaminano, superando "per sempre" i propri, singoli stati precedenti. Lo sguardo dei due, segnato da una militanza civile, curva, quasi un atteggiamento clinico, sulla nostra contemporaneità, spazia sulle grandi tematiche della geopolitica, sui nuovi equilibri per le imprese tra un nuovo, rigenerato **purpose** aziendale e

i richiami, oggi non più rinviabili, della sostenibilità, sulla sfida epocale di liberare il lavoro umano, perché il lavoro delle donne degli uomini possa essere di nuovo sentito e agito come patrimonio distintivo della specie umana.

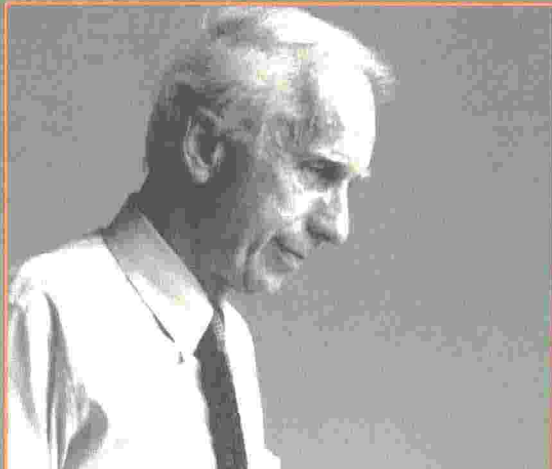
La prospettiva privilegiata, attraverso la quale interpretare la complessità del nostro tempo, è quella della rifondazione della leadership, capace di una visione caratterizzata dall'et...et, orientata "a contribuire al benessere di tutti i portatori di interesse interni ed esterni all'impresa stessa" (ivi p. 78), un capitalismo di secondo ordine, all'interno del quale possano agire dialetticamente i diversi stakeholder. Il carteggio dei nostri autori si avvia nell'aprile del 2019 e si conclude, pensiamo provvisoriamente, nei nostri giorni, attraversando il tempo della pandemia. Un sentimento crescente pervade queste lettere, con una sua progressiva definizione dentro i giorni della pandemia: il tempo geologico e il tempo storico si stanno fondendo e una nuova, responsabile consapevolezza supporta le donne e gli uomini di buona volontà del nostro tempo a coraggiosamente confrontarsi con la falsità di un'antica narrazione, secondo la quale noi controlleremo le nostre vite e il mondo intero. L'auspicato nuovo modello di leadership è necessariamente legato "al nostro modo di stare al mondo" (ivi p. 24).

Prima di raccogliere, così, i frammenti sparsi della conversazione sulla nuova leadership dei nostri due autori, pro-

poniamo, attraverso la sottolineatura di tre grandi aree, indicate come irriducibilmente problematiche "il loro modo di stare al mondo", la loro condivisa postura esistenziale. Il **primo frammento** è un sentimento, diffuso nelle appassionate righe di queste lettere, connesso "ad una realtà che tutti ci accomuna: la nostra fragilità" (ivi p. 60). Tale stato caratterizza la nostra specie fin dai primissimi istanti delle nostre vite, caratterizzati da una nascita prematura e da una obbligata, conseguente dipendenza dai caregiver. La relazione iniziale con il caregiver segna indissolubilmente con la matrice relazionale, la vita delle donne e degli uomini, collocandoli nella prospettiva dell'apprendimento come compito infinito di una vita umana. Il **secondo frammento** presenta l'azione "che scevra da ogni vincolo produce realtà nuove" (ivi p. 40).

Le donne e gli uomini, ricordava un filosofo, non compiono azioni nel senso banale che agiscono, ma come espressione fondamentale di una vita umana: "non è forse venuto il tempo di essere? E non è che per essere si deve agire? Per me non si è CEO, professori, consulenti e qualsiasi altra divisa si voglia indossare, ma si fa il CEO, il professore e così via per capire cosa si è" (ivi p. 41).

Lungo questa traccia, caratterizzata da un non celato risvolto etico, il **terzo frammento** propone una lettura processuale della realtà organizzativa: "se il **purpose** è azione si tratta di un proces-



GIUSEPPE VARCHETTA

gius.varchetta@gmail.com

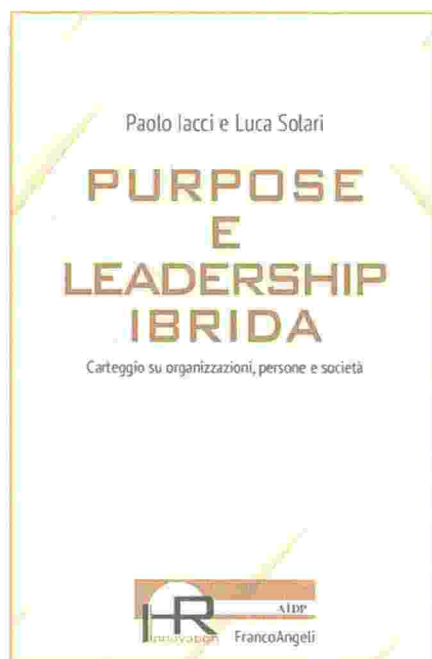
Psicosocioanalista, consulente di formazione e sviluppo organizzativo e Socio Onorario AIDP

Psicologo dell'organizzazione di formazione psico-socioanalitica, socio fondatore e past president di Ariele, dopo una lunga esperienza nell'area della formazione, dello sviluppo organizzativo e della gestione del Personale, è stato professore a contratto presso l'Università Statale Bicocca di Milano, dove ora collabora come cultore della materia. Membro della redazione della rivista *Educazione sentimentale*, ha al suo attivo molte pubblicazioni in tematiche di formazione e sviluppo organizzativo.

so *dinamico e non di una descrizione statica*" (ivi p. 40).

Una visione di processo e non di prodotto abita le convinzioni più profonde dei nostri due autori. L'organizing accosta nella dinamica organizzativa le variabili hard con le variabili soft, presenta le difese individuali e collettive, accomuna nella relazione il management di line e gli specialisti, creando una sorta di spazio intermedio, un luogo di civile conversazione organizzativa. E se, come ha sottolineato un'altra voce autorevole del nostro pensiero filosofico, il fare è orientato al prodotto, e l'agire è orientato al soggetto, la visione di processo coinvolge profondamente il soggetto umano nella esperienza organizzativa. In tali pieghe, ed altre, caratterizzanti la postura esistenziale dei due autori, comprendente anche lo sguardo sulla esperienza organizzativa, cogliamo il filo rosso del loro scambio: una meditazione sull'universo della leadership.

La meditazione sulla leadership proposta dai nostri due corrispondenti prende il via con un quadro di geopolitica organizzativa, che è essenziale trascrivere integralmente: *"tradizionalmente la relazione psicologica tra individuo e impresa si giocava principalmente all'interno di uno scambio tra subordinazione, fedeltà, impegno e identificazione da una parte e stabilità*



LA SCHEDA

Titolo Purpose e Leadership Ibrida

Autori Paolo Iacci e Luca Solarì

Casa editrice FrancoAngeli

Anno edizione 2022

Collana Hr Innovation - AIDP

dell'impiego, certezza del salario, accesso al benessere, possibilità di sviluppo personale e di carriera dall'altro. Questo patto implicito sembra non reggere più e va quindi riscritto. Le persone non sono più disposte semplicemente a lavorare

per gli altri a fronte di status e soldi. Cercano benessere e possibilità di espressione di sé. Inoltre, chiedono modalità di lavoro più flessibili e maggior autonomia individuale" (ivi pp. 78, 79). La meditazione dei nostri due autori non evita una denuncia chiara degli stili di leadership contemporanei inaccettabili di fronte al cambiamento indicato: oggi *"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 sentimento collettivo di quest'epoca, soprattutto nel nostro Paese...*

A quali caratteristiche deve rispondere il buon leader?... Estremamente indicativa la sequenza di verbi che chiunque tra noi può raccogliere. Il numero uno dovrà infatti condurre, guidare, dirigere, ispirare, motivare, definire, agire. In pochi casi dovrà mediare, coinvolgere. Praticamente mai ascoltare, riflettere, capire" (ivi pp. 18,19) in questa operatività quotidiana la ricerca di senso è rimandata a sine di. Attraverso un transito fondamentale, quello indicato dai nostri autori con il lemma "deponenza", la loro meditazione presenta nelle pagine conclusive del loro carteggio il modello della leadership ibrida. La deponenza è una via, che ➤

“Quella ibrida è uno stile di leadership capace di voltare profondamente pagina senza nessuna nostalgia del passato”

colloca la potenza del leader in una rete di relazioni, un conforto alla potenza e alla ossessione di potenza, uno stimolo di riflessione sull'abbruttimento della comunità sociale e sulla miopia delle sue élite. Quella ibrida è uno stile di leadership capace di voltare profondamente pagina senza nessuna nostalgia del passato *“una ricombinazione genetica e in quanto tale una realtà determinata in modo non reversibile nella sua causalità”* (ivi p. 83). **Sono cinque i pilastri sui quali si fonda**, sui quali si salda, lo stile della leadership ibrida:

- il nuovo stile di leadership ibrido, è adattativo, caratterizzato da *“una tensione continua di messa in discussione dell'insieme delle proprie credenze”* (ibidem);
- il nuovo stile di leadership ibrido ha una visione relativizzante della realtà, capace di cogliere il portato attivo delle diverse circostanze nelle quali si opera;
- il nuovo stile di leadership ibrido è capace di attendere, confortato da una apertura al mondo nutrita da una pace interiore;
- il nuovo stile di leadership ibrido è solidale *“attento all'esistenza e al valore degli altri... alla ricerca di autenticità a partire dal modo con cui entra in contatto con gli altri, cui vuole fondamentalmente bene”* (ivi p. 84);
- Il nuovo stile di leadership ibrido è caratterizzato da una relazione ricorsiva tra il sistema razionale e le istanze emozionali proprie e degli altri.

Lessere leader ibrido richiede di essere molto centrati e consapevoli: *“solo chi sa chi è può accogliere il flusso, l'ambiguità dell'ibrido... i leader ibridi hanno la saldezza introspettiva, l'umiltà, la serenità, l'empatia e l'intelligenza emotiva necessarie per essere di utilità ad ogni persona alla ricerca delle competenze... per avere successo”* (ivi p. 85). Fin qui le riflessioni argomentative e propositive dei nostri due corrispondenti, confluite nel contributo conclusivo dello stile di leadership ibrido.

Tre note a margine, possono accompagnare l'impegno di chi legge, la prima, un commento della scrittura delle lettere, la seconda e la terza a proporre una sorta di meta significato *“trasparente”* in filigrana del carteggio di Iacchi e Solari. Si è esposti nella lettura ad alternanze improvvise di scrittura: a tratti caratterizzati da esposizioni saggistiche, si alternano libere rappresentazioni dei pensieri dei due autori, dei flussi di coscienza come emergono durante la scrittura, liberi dalle costrizioni del *“diabolico linguaggio specialistico”*: una prossimalità con chi legge inusitata nella letteratura organizzativa, fino alla costruzione di *“triangoli”* di densa intimità, tra i due amici-colleghi e i loro lettori e lettrici. Se non si *“corre”* nella lettura, se ci si abbandona alla verità del flusso di coscienza, si può cogliere un non rifiutare da parte dei nostri due autori di *“percorrere le strade della tristezza e della sofferenza”*, le sole che consentono di pensare autenticamente e

di collocarsi nella prospettiva dell'altro. Un tale sguardo dolente può assistere nel tentare di prestare attenzione *“allo spessore unico, irrinunciabile, incomprendibile e incomprimibile dell'umano”* (ivi p. 54). Le analisi socio antropologiche più avvertite hanno recentemente denunciato, all'interno della grande deriva contemporanea *“dal plurale al singolare”*, manifestazioni crescenti di singolarismo, con espressioni diffuse di narcisismo patologico. Il ricorrente appello diffuso in queste pagine ad una responsabilità weberiana verso l'altro (ad quem) propone il modello della leadership ibrida anche come confronto e insieme strumento contro i singolarismi sempre più presenti nella esperienza organizzativa e un recupero di un rinnovato, solidale sentimento di *“noità”*. ■



Il libro è pubblicato per la collana HR Innovation, frutto della collaborazione tra AIDP e FrancoAngeli.

Ai Soci AIDP è riservata una convenzione esclusiva! Possono infatti acquistare i titoli della Collana e tutto il catalogo della saggistica FrancoAngeli, in e-book, al 15% di sconto.