

Maurizio Gennari

Spunti
di riflessione
sull'agire del leader
e del manager

Edizioni Tecnostampa - Loreto

RINGRAZIAMENTI

Le riflessioni che seguono si sono alimentate in corsi ed incontri tenuti nell'ambito della Pontificia Università Lateranense e della Fondazione Centesimus Annus Pro-Pontifice.

Rivolgo pertanto il primo ringraziamento a Don Lamberto Pignini, che mi ha iniziato alla Fondazione Centesimus Annus e che mi è stato da sprone nell'approfondimento delle tematiche legate alla Dottrina Sociale della Chiesa.

Un vivo ringraziamento a Don Antonio Panico, assistente ecclesiastico della Fondazione, le cui parole di profonda fede e umanità, prima ancora che di grande conoscenza della Dottrina Sociale, sono state sempre di forte incoraggiamento.

Un ricordo sempre fervido rimarrà per le bellissime parole di S.E.R. Card. Attilio Nicora e di S.E.R. Mons. Claudio Celli, ascoltate in occasione dei diversi incontri in seno alla Fondazione.

“Agisci come se tutto dipendesse da te,
sapendo poi che in realtà tutto
dipende da Dio”
(Sant'Ignazio di Loyola)

“Deus intimior intimo meo”
(Dio mi è più intimo di quanto io
non lo sia a me stesso)
(Sant'Agostino)

1. Premessa

1.1 L'agire dell'uomo

La premessa di ogni considerazione è che si esaminano, anche in questo ambito, le attività dell'uomo.

Chiedersi cosa sia l'uomo è un problema di antropologia filosofica. Ai fini della presente ricerca la domanda va posta con maggiore profondità, spostando la visione a che cosa sia l'uomo alla luce dell'esperienza di Gesù Cristo, incarnazione di Dio.

Diventa quindi un approccio di antropologia teologica che immette l'uomo in una dimensione di testimonianza illuminata dalla prospettiva escatologica.

Testimoniando la propria presenza, in tutte le relazioni che instaura con i propri simili, l'uomo agisce. E quando agisce oltre a rivelarsi per quello che è, qualcosa accade in lui.

E va subito evidenziato che non esiste una esperienza particolare in cui l'uomo si rivela e si determina: esiste la normale esperienza di vita quotidiana nella quale la persona agisce e si manifesta (rendendo attuali le sue potenzialità) e si rende conto che l'atto retroagisce verso di sé, che qualcosa accade in lei.¹

Il "qualcosa accade in lei" non è un elemento esteriore, ma è un qualcosa prodotto dalla stessa struttura ontologica della persona.

È la coscienza, che funge come una sorta di testimone invisibile, a produrre la percezione di vivere dall'interno i propri atti².

• *Quando l'uomo agisce, qualcosa accade in lui.*

¹ Cfr. Karol Wojtyła "Persona e atto" - Bompiani, Milano 2001.

² Se agendo l'atto che compio retroagisce su di me, quel bene o quel male che con la mia volontà e ragione ho compiuto e voluto, me lo ritrovo in più, come qualcosa che si aggiunge alla mia dimensione di uomo.

Va rilevato che l'azione dell'uomo, la mia azione, prima ancora del proprio contenuto realizzativo, ha come contenuto fondamentale il fatto che con la mia azione io provo il mio "feri"; metto in movimento la mia dinamizzazione attraverso le esperienze della mia esistenza.

Il mio "feri" dipende dalle mie azioni.

È compiendo le mie azioni, con la mia libertà/volontà che mi autodetermino, che divento più buono o più cattivo. Vale la pena di ricordare con S. Tommaso, che "*persona est alteri incommunicabilis*". La persona non si comunica all'altro. Non è un altro che mi fa buono.

Sono io con la mia libertà che mi determino. Con la mia libertà guido la mia azione.

Per guidarla, devo trascenderla; devo stare sopra la mia azione.

Quando decido di compiere una azione la mia volontà/libertà decide sulla base dei valori che conosco e riconosco.

La decisione della libertà, non è nella indifferenza dei valori, ma nella considerazione che l'uomo ricerca il valore più alto.

E l'uomo sarà tanto più libero quanto più sarà in grado di riconoscere la verità.

Non c'è infatti atto della libertà se non in relazione con la verità.

L'indipendenza su cui si basa la libertà (l'autodeterminazione), si fonda dalla mia dipendenza dalla verità³

Il comportamento dell'uomo deve quindi essere ispirato da una profonda visione morale della propria essenza, con la consapevolezza che agendo egli si mette in relazione con l'altro dovendone rispettare la natura senza offenderne la dignità.

• *È compiendo le mie azioni, con la mia libertà/volontà che mi autodetermino, che divento più buono o più cattivo.*

• *L'uomo sarà tanto più libero quanto più sarà in grado di riconoscere la verità.*

³ Si può anche dire in questo contesto che la libertà non può essere "assoluta" (da *ab-solveo*= da non aver legami, da essere sciolti). Sarà una libertà dialogica. La libertà sussiste nel "dialogo" con i valori, con il bene che mi si presenta.

1.2 L'agire del cristiano

Se l'azione dell'uomo dipende dalla sua libertà, che è appunto in relazione con la concezione di verità, per il cristiano una sola è "la via, la verità, la vita".

Vi è quindi per il cristiano la necessità di rapportarsi a questa dimensione dell'esistenza, di considerare cosa sia il cristiano nel mondo.

Può essere di aiuto, per cercare di dare una definizione dello status del cristiano, un passo della Prima Lettera di Pietro (2.11) "...Carissimi, io vi esorto, come stranieri e pellegrini, ad astenervi dai desideri della carne che fanno guerra all'anima..."⁴

È bene quindi sottolineare la connotazione dei cristiani: "stranieri e pellegrini". Il testo greco riporta i termini "paraoikoi kai paraepidemioi". I cristiani devono vivere come coloro che abitano accanto, cioè come stranieri (*para - oikoi*).

I cristiani sono considerati come coloro che abitano in una città, ma non perché è la loro città propria e definitiva, ma perché sono lì come ospiti di passaggio (*para*); abitano con gli altri, ma abitano accanto, non hanno una cittadinanza piena.

E per di più pellegrini (*paraepidemioi*). Non soltanto quindi abitanti accanto, ma anche con passo sempre alzato, pronti per un cammino, intenzionati ad andare oltre.

Così i cristiani nel mondo dovrebbero sentirsi stranieri e pellegrini. Questo è lo statuto ontologico del cristianesimo. Questa terra non è la nostra destinazione: la vera destinazione è la Città di Dio. Lì saremo cittadini a pieno titolo.

L'apostolo, in questa lettera, per incoraggiare le comunità cristiane, prospetta loro questo statuto ultra-mondano, che non significa

• Per il cristiano una sola è "la via, la verità, la vita".

• I cristiani devono vivere come coloro che abitano accanto, cioè come stranieri.

• Non soltanto abitanti accanto, ma anche pellegrini, con passo sempre alzato, pronti per un cammino, intenzionati ad andare oltre.

⁴ Pietro si rivolge alle prime comunità cristiane insediate in quella che è oggi la Turchia centro-settentrionale, per dare indicazioni, (*rectius*) per fornire una esortazione di come devono vivere in mezzo a una comunità prevalentemente pagana. Questa esortazione può benissimo applicarsi alla vita del cristiano in tutti i tempi e luoghi.

uscire ed andarsene a formare una comunità isolata altrove. Loro abitano qui, abitano accanto, ma il loro destino ultimo non è qui, poiché la meta finale è ben più grande, più appassionante di una città umana, seppur ben costruita. La città costruita da Dio è un'altra cosa e lì siamo destinati ad arrivare.

Il cristiano non esce quindi dal mondo, ma ci sta dentro come uno che vive accanto, non privo di responsabilità, però con questa riserva che gli deriva dal suo statuto ontologico: la città piena è altrove.⁵

Se siete stranieri e pellegrini - prosegue la Lettera - allora dovete astenervi dai desideri della carne che fanno guerra all'anima, cioè dovete essere coerenti con questo statuto ontologico in termini di comportamenti etici.

Si può fare, a questo riguardo, anche una riflessione da uno spunto veterotestamentario. In merito alla pasqua ebraica (Es. 12,11), il Signore dà indicazione a Mosè su come dovrà essere mangiato l'agnello "...Ecco in qual modo lo mangerete: con i fianchi cinti, i sandali ai piedi, il bastone in mano; lo mangerete in fretta. È la pasqua del Signore!..."⁶

La vita del cristiano è quindi quella di un "homo viator", che abita - per dirla con Agostino - nella "civitas hominis", ma con un dinamismo che lo deve spingere verso la "civitas dei militans" e di qui, come ponte, verso la "civitas dei triumphans", che non è in *hoc saeculo*, ma di questo secolo è il fermento.

I cittadini della *civitas dei militans*, mossi dalla speranza di poter fruire di Dio, abitano la *civitas hominis*, ma non ne sono perfettamente abitanti, sono solo ospiti, stranieri e pellegrini.

Abitano questa città ma non sono cittadini in senso pieno, sono dei *cives futuri*.

• La meta finale è ben più grande, più appassionante di una città umana, seppur ben costruita.

• Lo mangerete in fretta. È la Pasqua del Signore!

⁵ Considerazioni, non riviste dall'autore, tratte da una conversazione di S.E.R. Card. Attilio Nicora a Fano, nell'ottobre 2006, nel ciclo di conferenze sull'impegno dei cristiani in politica.

⁶ I fianchi cinti ed il bastone in mano sono l'equipaggiamento necessario al pellegrino che affronta un viaggio.

Saranno veri abitanti, *cives futuri*, ma qui non trovano una vera e stabile dimora. Condividono l'*infirmetas* della città dell'uomo, ma testimoniano che questa *infirmetas* dovrà essere guarita dalla Grazia e vivono nella speranza di questa salvezza e vivendo nella speranza di questa salvezza, non vivono qui, quaggiù, perfettamente contenti, qualunque sia il regime.

Cives si, ma *futuri* (pellegrini in terra).⁷

Questo atteggiamento del *civis futurus* comporta che il cittadino è disposto a usare e a vivere della "pace di Babilonia", ma solo se Babilonia si dichiara tale.

Solo se l'ordine sociale e politico si dichiara tale, cioè convenzionale, artificiale, transeunte, infermo, solo allora il cristiano lo usa, lo vive, vi partecipa, perché altrimenti rispetto ad ogni ulteriore pretesa (qui si sottolinea la riserva escatologica), vi sarà solo una lotta aperta ogniqualevolta quell'ordine pretenda di avere una natura divina, pretenda di essere idolatrato.

Sulla cittadinanza piena futura, riprenderei anche la lettera di Paolo agli Efesini (2,16-22) "...E venne per annunciare pace a voi, i lontani, e pace ai vicini, perché per suo mezzo, entrambi abbiamo libero accesso al Padre in un solo Spirito. Così dunque non siete

più stranieri, né pellegrini, ma concittadini dei santi e familiari di Dio.."

Mi piace infine ricordare il vivere terreno del cristiano, con la proposta operativa (di convivenza, di politica, di cristianità) di Italo Mancini⁸, che individua nell'esperienza quotidiana *tre follie* che sono una follia crudele,

• *Abitano questa città ma non sono cittadini in senso pieno, sono dei cives futuri.*

• *Non vivono qui, quaggiù, perfettamente contenti, qualunque sia il regime.*

⁷ Il fatto che la nostra patria o dimora permanente non è in questo mondo ma nei cieli, presenta il cristiano come colui che attende la venuta gloriosa del Signore, che, venendo dal cielo come salvatore, "... trasformerà il nostro misero corpo per uniformarlo al suo corpo glorioso..." - Lett. ai Filippesi (3,20-21)

⁸ Italo Mancini "Tre Follie" -Città Aperta Edizioni, Enna 2005.

una follia insensata e una follia sublime.

La follia crudele è quella degli ammalati, in particolare di quelli di mente, innocenti e sofferenti che rappresentano "il nostro prossimo". In questo ambito si è preda di un pensiero dominante, di un complesso di colpa, dell'abbandono della gente, della preghiera che appare inascoltata. Ma è una follia che non fa paura.

Quella che fa paura è la follia insensata del quotidiano, con la ricerca delle immediatezze e dell'effimero, della società dei consumi: è la

"..follia di quelli che bruciano incenso senza riserva critica davanti a tutti gli idoli, soprattutto a quelli scellerati che intaccano l'osso stesso della vita e creano zone di morte negli spazi del vivere sociale...". In questo caso la responsabilità è di tutti.

La terza follia, quella sublime, è "la follia della Croce", quella che Paolo chiama "scandalo e follia" (1 Corinzi 1,23). È la follia di esistere per gli altri (di Gesù che accetta la croce per il male degli altri); è la follia di chi grida per la pace, per la dignità della vita, di chi ama Dio e le sue creature.

Oggi accade che il mondo non solo non si scandalizza, ma rimane del tutto indifferente, non deride più il predicatore evangelico come facevano gli ateniesi nei confronti di Paolo (Atti 17,32), ma rimane "stranamente" distratto e assente, forse anche perché il "credo" professato e vissuto dai cristiani non provoca nessuno "scandalo" e nessuna "follia".⁹

- *La follia crudele è quella degli ammalati. Ma è una follia che non fa paura.*
- *Quella che fa paura è la follia insensata del quotidiano.*
- *La terza follia, quella sublime, è "la follia della Croce".*
- *Oggi accade che il mondo non solo non si scandalizza, ma rimane "stranamente" distratto e assente.*

⁹ Marco De Franceschi "Cristo, scandalo e follia - Il Vangelo della misericordia" -Edizione Cooperativa Comunicare, Pesaro 1998.

2. Oggetto della ricerca

L'oggetto di questa indagine è l'agire del *leader* con particolare riguardo al rapporto fra *leadership* e *management*. Se vogliamo due attività che devono esaltare il lavoro dell'uomo (come peraltro ogni attività lavorativa), con la consapevolezza che vengono svolte da soggetti inseriti ai massimi livelli di strutture organizzative, i quali, con le loro decisioni, influenzano le scelte di vita di diversi individui che si collocano in una posizione gerarchicamente inferiore.

Quanto più pertanto l'uomo agisce a questi livelli, tanto più alta è la responsabilità che egli ha sia verso se stesso che verso tutte le altre persone che dalle sue decisioni rimangono condizionate, incise.

Questo genere di responsabilità (intesa appunto come risposta da dare sia a se stesso che agli altri), presuppone comportamenti di natura etica non straordinari, bensì "ordinari" e "comuni", quali dovrebbero essere tutti gli atti degli uomini, come espressione della essenza della natura umana.

Tuttavia in una società ove le relazioni sociali stanno assumendo forme sempre più mercantilistiche (con enfaticizzazione dello scam-

bio di equivalenti) e in cui continua a prevalere uno spiccato individualismo¹⁰, accade che un comportamento, di grande rettitudine morale e di grande rispetto per la dignità degli altri, venga ad assumere una connotazione di "straordinarietà".

Il lavoro del "*leader*" e del "*manager*" deve esaltare quel valore intransitivo che al lavoro è stato riconosciuto dalla "Gaudium et Spes" e dalla "Laborem exercens", che consiste nel grande "miracolo", che ogni giorno si perpetua, che il lavoro trasforma l'uomo che lo esegue.

• *Quanto più l'uomo agisce a questi livelli, tanto più alta è la responsabilità che egli ha.*

• *Un comportamento, di grande rettitudine morale e di grande rispetto per la dignità degli altri, viene ad assumere una connotazione di "straordinarietà".*

¹⁰ Non va dimenticato che l'*homo oeconomicus*, colui che ricerca il cosiddetto "massimo edonistico individuale", è quanto mai attuale e che la ricerca del soddisfacimento delle pulsioni egoistiche, segnalarsi, arricchirsi in qualsiasi maniera, impadronirsi, dominare, fa sì che l'utilitarismo - anche come tendenza filosofica - non sia mai tramontato.

Si rileva che una azienda, come qualunque altra forma organizzativa, ha a che fare con l'uomo che si "affeziona" e che non diventa alternativo a qualunque altro.

Mi sembra quanto mai opportuno richiamare, a questo proposito, un passo dal punto 344 del Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa ove, con grande acutezza, si osserva "Dal momento che le decisioni aziendali producono, in ragione della crescente complessità dell'attività imprenditoriale, una molteplicità di effetti congiunti di grande rilevanza non solo economica, ma anche sociale, l'esercizio delle responsabilità imprenditoriali e dirigenziali esige, oltre ad uno sforzo continuo di aggiornamento specifico, una costante riflessione sulle motivazioni morali che devono guidare le scelte personali di chi è investito di tali compiti..."

• *Una azienda, come qualunque altra forma organizzativa, ha a che fare con l'uomo che si "affeziona" e che non diventa alternativo a qualunque altro.*

• *L'esercizio delle responsabilità imprenditoriali esige una costante riflessione sulle motivazioni morali.*

• *Il mercato, la proprietà privata e il profitto erano presenti già in epoca biblica.*

2.1 L'ambiente di impresa

I *leader*, i *manager* e tutti coloro che sono legati alla vicenda d'impresa sono consapevoli di lavorare in una economia di libero mercato innestata in sistemi politici democratici. Tale connubio, pur con le sue imperfezioni, viene oggi riconosciuto come la migliore combinazione per garantire uno sviluppo economico e sociale.¹¹ Va ricordato che "... il mercato, la proprietà privata e il profitto erano presenti già in epoca biblica... La novità di oggi è che il capitalismo è un sistema economico legato ad un adeguato sistema politico e a un sistema morale e culturale in grado di sostenerlo, che unifica un'ampia varietà di istituzioni sociali a supporto della creatività economica umana"¹².

¹¹ Flavio Felice nella prefazione al testo di Michael Novak "Il fuoco dell'invenzione" sostiene che per portare a reale compimento il principio di giustizia sociale serve un ordinamento sociale fondato su un triplice sistema di istituzioni: quelle che promuovono e difendono la libertà pubblica (democrazia), quelle che promuovono e difendono la libertà economica (capitalismo), quelle che promuovono e difendono la libertà morale e culturale (pluralismo).

¹² Michael Novak "L'impresa come vocazione" - Rubbettino 2000, pag.114.

Questo sistema esalta la capacità (soggettiva) creativa: l'uomo è nato per creare, inventare, osare nuove imprese.

La principale risorsa dell'uomo insieme con la terra è l'uomo stesso, con la sua intelligenza che gli consente di scoprire le potenzialità produttive della terra e le multiformi modalità con cui i bisogni umani possono essere soddisfatti.

Michael Novak mette in risalto il ruolo fondamentale del "capitale umano" (anche facendo riferimenti a passi della enciclica *Centesimus Annus*), inteso come *caput* ossia il luogo nel quale hanno sede le virtù e le abilità umane: l'inventiva, la creatività, la responsabilità, la comunione, la reciprocità, la laboriosità, la diligenza, la prudenza nell'assumere i ragionevoli rischi, la fermezza nell'esecuzione di decisioni difficili ma necessarie per il lavoro comune nell'azienda e per far fronte agli eventuali rovesci di fortuna.

Novak, sulla base di una dimensione personalista dell'azione, vede una economia "teologicamente" pensata con l'*homo creator* (che è l'*homo agens* piuttosto che l'*homo oeconomicus*) quale fattore principale del processo produttivo. Vorrei ricordare nel tracciare i contorni dell'ambiente impresa, al di là delle innumerevoli definizioni pro-

dotte dalle discipline economiche e aziendalistiche, quelle che Novak chiama le tre virtù cardinali nel fare impresa: *la creatività, la capacità di costruire comunità, la concretezza.*

La **creatività** postula delle "abitudini" che sono il coraggio, la capacità di lavorare con impegno assiduo e con perseveranza. La inventiva e la scoperta di nuove idee è diventata la più dinamica fonte di ricchezza che il mondo abbia mai conosciuto. Nella produzione di beni e servizi di oggi, ciò che incrementa il valore non è più solamente il lavoro, in senso fisico, quanto piuttosto l'attività intelligente, l'aggiungere iniziativa e inventiva a ciò che si fa.¹³

• *L'uomo è nato per creare, inventare, osare nuove imprese.*

• *L'inventiva, la creatività, la responsabilità, la comunione, la prudenza nell'assumere i ragionevoli rischi, la fermezza nell'esecuzione di decisioni difficili.*

• *La creatività postula delle "abitudini" che sono il coraggio, la capacità di lavorare con impegno assiduo e con perseveranza.*

¹³ Michael Novak "L'impresa come vocazione", pag. 166.

La **capacità di creare comunità** consiste nel coinvolgimento sempre più intenso, intorno all'idea imprenditoriale, di una comunità di lavoro che individui l'importanza del lavoro di squadra ispirato dalla *vision* del *leader*.

Gli imprenditori ed i dirigenti dovrebbero cercare di edificare all'interno della propria azienda una comunità, coinvolgendo i lavoratori in un virtuoso spirito di partecipazione e infondendo una elevata tensione morale, volta al rispetto della dignità di ciascuna persona coinvolta nel ciclo produttivo.

Il *leader* e/o il *manager* dedicherà gran parte del suo tempo a prendere decisioni sul personale, ad infondere uno spirito di unità, di collaborazione e di slancio in tutta l'organizzazione.

Rileverei che dal momento che vogliamo concepire l'impresa come una comunità, la redditività non è l'unico indicatore delle

sue condizioni. È possibile che il conto economico sia in ordine e che l'equilibrio finanziario e patrimoniale siano ottimali, ma che tuttavia gli individui, che costituiscono il bene più prezioso dell'azienda siano oppressi e la loro dignità sia gravemente offesa. Ciò è moralmente non accettabile. E poiché tale aspetto potrebbe avere alla fine ripercussioni negative sull'efficienza economica dell'azienda, la maggioranza delle imprese impiega notevoli risorse per rendere quanto più gradevole l'ambiente di lavoro, coerentemente con le regole imposte dai loro compiti essenziali.¹⁴

La terza virtù che è la **concretezza** è basata sul grande realismo e sulla prudenza.

La concretezza esige la capacità di ascoltare, di prestare attenzione, di stare all'erta e di scegliere una prospettiva ampia, come pure capacità di autovalutazione e di autocorrezione.

• *La capacità di creare comunità consiste nel coinvolgimento del lavoro di squadra ispirato dalla vision del leader.*

• *Dal momento che vogliamo concepire l'impresa come una comunità, la redditività non è l'unico indicatore delle sue condizioni.*

• *La maggioranza delle imprese impiega notevoli risorse per rendere quanto più gradevole l'ambiente di lavoro.*

• *La terza virtù che è la concretezza è basata sul grande realismo e sulla prudenza.*

¹⁴ Michael Novak, *ibidem*, pag.172.

Mi sembra opportuno richiamare anche due considerazioni sul concetto di impresa tratte dalla Enciclica *Centesimus Annus* ed in particolare quella al

- n. 35 “Scopo dell’impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l’esistenza stessa dell’impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell’intera società” e quella al

- n. 42 “L’azienda non può esser considerata solo come una «società di capitali»; essa, al tempo stesso è «una società di persone», di cui entrano a far parte in modo diverso e con specifiche responsabilità sia coloro che forniscono il capitale necessario per la sua attività, sia coloro che vi collaborano con il loro lavoro”.

2.2 Management e Leadership

La questione del *management* e della *leadership* è probabilmente vecchia quanto l’uomo.

Da quando si è formata la prima forma di organizzazione sociale, l’uomo ha subito affrontato il problema di gestire bene le cose (*management*) e di interrelazionarsi con gli altri nelle gerarchie formali o tacite che si costituivano.

Solamente con la rivoluzione industriale questi due argomenti sono assurti a vere e proprie discipline di studio nell’ambito sia delle scienze sociali che delle scienze aziendali.

Volendo ricercare una nobiltà storica, farei riferimento a un testo che sembrerebbe essere una prima testimonianza di letteratura economica ed è “L’amministrazione della casa (Economico)” di Senofonte.¹⁵

- *Scopo dell’impresa è l’esistenza stessa dell’impresa come comunità di uomini.*
- *L’azienda è «una società di persone».*
- *Da quando si è formata la prima forma di organizzazione sociale, l’uomo ha subito affrontato il problema di gestire bene le cose (management).*

¹⁵ Senofonte “L’amministrazione della casa (Economico)” - Marsilio Editore 1988 con introduzione di Carlo Natali.

È un dialogo diviso in due parti: nella prima il giovane e ricco Critobulo domanda a Socrate quale sia la migliore maniera di amministrare il suo patrimonio; nella seconda Socrate narra a Critobulo una conversazione da lui avuta con il ricco e nobile Isomaco, noto in città come un modello di comportamento.

Si parla ovviamente di una economia domestica in una società in cui la produzione dei beni deriva da attività agricole e silvo-pastorali.

Ricorderei in questa sede dei brevi passi ripresi dal testo che ritengo di grande modernità, per allora, e di attualità per i nostri studi aziendali e/o sociali.

“...una volta mi resi conto che di quelli che pure esercitano le stesse attività, alcuni impoveriscono del tutto ed altri arricchiscono notevolmente; io me ne meravigliai, e mi parve che valesse la pena di indagare questo fenomeno. Osservando bene trovai che in ciò non v’era nulla di strano, dato che chi esercitava la sua attività a casaccio ne aveva delle perdite e chi invece si dava da fare con intelligenza e giudizio, compiva la sua attività più rapidamente, più facilmente e con maggiori guadagni. Io penso che anche tu - prosegue Socrate - se vuoi, e se gli dei non lo impediscono, imparando da loro diverrai abile gestore dei tuoi affari”.¹⁶

“.....E dunque, disse Socrate, ci è sembrato vero che «amministrazione» sia il nome di una scienza, questa scienza ci è sembrata quella con cui gli uomini sono in grado di ingrandire la casa, e «casa» ci è sembrata la stessa cosa di tutto ciò che uno possiede, e «ciò che si possiede» abbiamo detto che è ciò che è utile ad ognuno per la vita, ed abbiamo trovato che «utile» è ciò che si sa usare”.¹⁷

• *Chi esercitava la sua attività a casaccio ne aveva delle perdite e chi invece si dava da fare con intelligenza e giudizio, compiva la sua attività con maggiori guadagni.*

• *Chi deve essere in grado, quando me ne vado, di amministrare al posto mio, non deve conoscere esattamente le cose che conosco io?.*

¹⁶ Senofonte *ibidem* pag. 71.

¹⁷ Senofonte *ibidem* pag. 97.

Ad una specifica domanda di Socrate su come e dove si possa trovare un bravo sovrintendente, Isomaco così risponde "...mi sforzo di formarli io stesso. Infatti chi deve essere in grado, quando me ne vado, di amministrare al posto mio, non deve conoscere esattamente le cose che conosco io? E siccome sono capace di dirigere i lavori dei campi, sono anche in grado di insegnare ad un altro, nel caso, quello che io so".¹⁸

Nel colloquio fra Socrate ed Isomaco si sottolineano ancora altre attitudini che dovrebbe possedere un "formatore".

"...chiunque sia capace di insegnare alla gente ad essere capaci di comandare, è chiaro che è capace anche di insegnare alla gente ad essere padroni, e chi è capace di insegnare alla gente ad essere padroni, sa anche insegnare ad essere re. Quindi non mi pare che ci sia da ridere di chi è capace di fare questo, ma che sia degno di grandi lodi".¹⁹

In un'altra opera "Memorabili" (che è una raccolta di ricordi di Socrate) si afferma che un buon capo è colui che sa di cosa c'è bisogno e sa procurarlo, che sa rendere volentieri e obbedienti i subordinati, sa scegliere l'uomo giusto per il posto giusto, sa punire i cattivi e premiare i buoni.

La cura degli affari privati differisce dalla cura degli affari pubblici solo dal punto di vista quantitativo, ma in sostanza è la stessa cosa. In entrambi i casi ci si serve degli stessi uomini, e la caratteristica principale di un buon capo, sia negli affari pubblici che in quelli privati, è sapersi fare obbedire.²⁰

• **Chiunque sia capace di insegnare alla gente ad essere capaci di comandare, è capace anche di insegnare alla gente ad essere padroni.**

• **Un buon capo è colui che sa scegliere l'uomo giusto per il posto giusto, sa punire i cattivi e premiare i buoni.**

¹⁸ Senofonte *ibidem* pag. 151. Socrate replicherà sostenendo che prima di tutto "l'amministratore" dovrà essere leale, altrimenti a nulla servirà la scienza che questi possiede. Più avanti Isomaco affermerà che "... chi vuole far diventare diligente qualcuno deve essere lui stesso capace di sorvegliare le attività, ed ispezionarle, premiare volentieri l'autore di una cosa ben fatta, non esitare a infliggere la pena appropriata a chi è negligente".

¹⁹ Senofonte *ibidem* pag. 159. Nell'Economico si ribadisce che la capacità di comando negli affari privati e in quelli pubblici è identica. Chi sa comandare ai propri schiavi sa anche essere un buon re. Un buon capo è colui cui i subordinati obbediscono volentieri.

²⁰ Op. citata: dall'introduzione di Carlo Natali (pag.31).

Come si evince facilmente, nei brani sopra riportati, si notano già elementi di una *leadership* situazionale (con attenzione al compito e all'individuo), che saranno ripresi e sistematizzati molti secoli dopo.

I temi della *leadership* e del *management* si sono fondamentalmente sviluppati dopo la rivoluzione industriale con la nascita delle scienze dell'organizzazione. Con il crescere delle dimensioni delle imprese si sono dovuti affrontare problemi organizzativi e di gestione sempre più complessi.

Dalle prime forme di impresa, gestite in prevalenza in maniera artigianale, incentrate sulla figura del padrone-titolare che controllava in prima persona le funzioni produttive, commerciali ed amministrative (aiutandosi per lo più di collaboratori di non elevata professionalità), si è passati, in attività produttive che hanno avuto successo, a forme di grande impresa. In queste ultime le funzioni aziendali erano ben suddivise in organigrammi funzionali con mansioni e responsabilità individuate e protocollate in metodologie di pianificazione e controllo dei risultati raggiunti.

La scienza dell'organizzazione ha visto, in un primo momento, svilupparsi le funzioni e le specializzazioni del *management*, poiché il problema era quello di gestire e controllare processi di crescita significativi ed era pertanto necessario un *management* che sapesse misurarsi con la complessità dei problemi sia del mercato esterno che degli aspetti organizzativi interni.

È nell'ambito della scienza dell'organizzazione che è nato lo studio della *leadership*. Nelle prime forme organizzative, anche di imprese divenute di grandi dimensioni, la figura del *leader* era molto identificata con quella del socio fondatore (o dei membri della sua famiglia). Con la ulteriore crescita delle dimensioni di impresa che ha trasformato diverse società di capitali in *public company* ed anche in imprese multinazionali ha cominciato ad enfatizzarsi anche la funzione della *leadership*.

• **Con il crescere delle dimensioni delle imprese si sono dovuti affrontare problemi organizzativi e di gestione sempre più complessi.**

• **Nelle prime forme organizzative, la figura del leader era molto identificata con quella del socio fondatore (o dei membri della sua famiglia).**

Possiamo dire che è l'accelerazione dei cambiamenti che fa aumentare la domanda di *leadership*.

Va comunque subito rilevato che non vi è una vera e propria netta separazione fra attività di *management* e attività di *leadership*. Spesso le due funzioni sono intrecciate fra loro nella stessa persona preposta ad una posizione di comando.

Potremmo anche affermare che il *management* si misura con la complessità dei problemi (sono enfatizzate le competenze tecniche che ovviamente rimangono sempre fondamentali), mentre la *leadership* si misura col cambiamento.

La *leadership* deve favorire il cambiamento, deve provocarlo anche se ciò significa ovviamente destabilizzare una situazione di equilibrio cristallizzata.

Sono il mercato esterno e, nei nostri tempi, il processo di globalizzazione che impongono all'imprenditore di non potersi soffermare, se non per un breve periodo, sull'equilibrio raggiunto, ma di impiegare risorse ed energie alla ricerca di una dimensione ulteriore di migliore efficienza e competitività. E questa, una volta raggiunta, diventa il punto di partenza per un nuovo processo di crescita e comunque di ricerca di un nuovo equilibrio ottimale.

In questo processo, che è il divenire aziendale (ma se vogliamo di tutte le forme di organizzazione complessa) sono quindi evidentemente

necessarie le profonde competenze tecniche, unitamente a capacità di *leadership* nello stimolare e provocare i processi di cambiamento. La *leadership* completa il *management* ma non lo sostituisce.

2.3 Brevi considerazioni sulla evoluzione delle teorie di management.

È indubbiamente Frederick Taylor il primo autore a sistematizzare una teoria della organizzazione. Va ricordato il suo studio "*The principles of scientific management*" risalente al 1880 in cui fondamentalmente si esalta il

• *La leadership deve favorire il cambiamento, deve provocarlo anche se ciò significa ovviamente destabilizzare una situazione di equilibrio cristallizzata.*

• *La leadership completa il management ma non lo sostituisce.*

• *In the past man was first. In the future the system will be first.*

ruolo della organizzazione e dei *manager* sia a livello di *top-manager* che di intermedi sminuendo in parte il ruolo dei lavoratori.

"*In the past man was first. In the future the system will be first*" sostiene Taylor e aggiungerà, per venire al nostro discorso, "*Science, not rule of thumb*".²¹

La teoria della organizzazione ottimale si sviluppa con il crescere delle dimensioni aziendali (legate ovviamente ad un forte sviluppo economico) che faranno passare la produzione da attività artigianale ad attività standardizzata su grande scala. Si assiste in questo cambiamento epocale ad un diverso ruolo del lavoratore che dovrà dipendere sempre di più da ritmi imposti da macchine vieppiù elaborate. Nascono quindi gli studi su tempi e metodi di produzione che saranno ritenuti delle pietre miliari nella ricerca della migliore efficienza aziendale.

I modelli di produzione sono stati continuamente oggetto di attenzione prima di tutto dalle aziende che li adottavano, poi dalla letteratura scientifica che ha apportato importanti contributi.

Così sono stati razionalizzati modelli come il taylorismo, il fordismo, il toyotismo e più recentemente l'hondismo, considerati, nel momento in cui venivano enfatizzati (anche per gli esiti positivi che si riscontravano nei conti economici delle imprese che li avevano adottati), come una sorta di "*one best way*" nell'organizzazione della produzione.

Questi modelli di produzione vanno visti come la risultante di una sorta di compromesso nella gestione dell'impresa che permette di implementare la miglior strategia di profitto nel quadro delle coordinate di crescita dei paesi in cui l'impresa è presente, e con modalità (politiche di prodotto, di processo e di remunerazione).

²¹ All'uscita della Rerum Novarum nel 1891, vi era già soprattutto negli Stati Uniti d'America e nei Paesi Anglosassoni, una letteratura scientifica sui temi dell'organizzazione del lavoro.

• *La teoria della organizzazione ottimale si sviluppa con il crescere delle dimensioni aziendali.*

• *Modelli come il taylorismo, il fordismo, il toyotismo, l'hondismo come una sorta di "one best way" nell'organizzazione della produzione.*

zione dei dipendenti e degli azionisti) più coerenti e più efficaci per tutti gli attori in gioco.²²

La introduzione dei cennati modelli ha comportato l'impostazione di importanti piani di riorganizzazione aziendale (con ripercussioni in tutte le aree funzionali) consentendo di godere, a chi li attuava, di forti vantaggi competitivi. Il ritardo negli adeguamenti a queste strutture più snelle ha comportato per numerose aziende il manifestarsi di una situazione di crisi, dal momento che non riuscivano più a tenere il passo dei *competitors* che si presentavano sul mercato con costi e prezzi più bassi e con una forte qualità del prodotto.

L'implementazione dei sistemi di produzione e di governo delle imprese, più sopra appena accennati, hanno fatto sviluppare enormemente nel corso di tutto il 1900 le teorie anche legate al migliore stile di *management* e di *leadership*.

Vi sono a tale riguardo molti apporti interessanti. Indicherei di seguito solamente quelli che vengono ritenuti i più innovativi che hanno

apportato per così dire "valore aggiunto" alle elaborazioni precedenti. Citerei quindi Peter Drucker col suo "*The practice of management*", col quale vengono introdotte visioni di una struttura organizzativa che debba presiedere allo sviluppo aziendale per un arco temporale di lungo termine (anche fino a 15 anni).

Una menzione particolare va fatta per B.M. Bass con l'importante studio "*Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*" nella edizione del 1990, che amplia notevolmente quella del 1974. Con tale contributo si inizia a porre

• Il ritardo negli adeguamenti a queste strutture più snelle ha comportato per numerose aziende il manifestarsi di una situazione di crisi.

• Peter Drucker introduce visioni di una struttura organizzativa che debba presiedere allo sviluppo aziendale per un arco temporale di lungo termine.

²² Robert Boyer - Michel Freyssenet "Oltre Toyota" Università Bocconi Editore - 2005.

I modelli di produzione sono stati caratterizzati fondamentalmente dalla ricerca di una sempre maggiore flessibilità, da una forte innovazione nei processi e/o nei prodotti, dalla ricerca della qualità massima con una spiccata attenzione verso le preferenze dei consumatori (pur precisando che non esiste un modello produttivo universale e unico valido per ogni paese e per ogni realtà industriale).

Anche se è un approccio che ha interessato le grandi aziende, le metodologie implementate sono state, con i necessari adattamenti, utilizzate anche in medie imprese.

l'enfasi sulla considerazione individuale e sulla influenza idealizzante.

Mi soffermerei quindi su Paul Hersey e Kenneth Blanchard che col loro "*Situational leadership*" hanno prospettato stili di *leadership* di una certa flessibilità da applicare in relazione alle capacità ed alle attitudini, anche caratteriali, dei più diretti dipendenti e/o collaboratori, cercando comunque di interpretare la *leadership* come un bilanciamento fra attenzione al compito e attenzione agli individui.

Ricorderei infine, il testo "Le Sette Regole per Avere Successo" di Stephen Covey edito la prima volta nel 1989 (a cui ha fatto seguito nel 2004 "L'ottava regola"), che è uno dei contributi più innovativi nella letteratura manageriale e di *leadership*. Si tratta, più che di un vero e proprio manuale, di un percorso il cui scopo è quello di imparare a gestire la propria vita in modo veramente efficace.

Secondo Covey i nostri paradigmi influiscono su come interagiamo con gli altri e sono, a loro volta, influenzati da come gli altri interagiscono con noi. Covey sostiene che qualunque programma efficace di auto-aiuto deve cominciare con un metodo "dall'interno all'esterno.." piuttosto che osservando i nostri problemi come "se ne siamo al di fuori" (approccio dall'esterno all'interno). La nostra azione deve partire esaminando il nostro carattere, i nostri paradigmi ed i nostri motivi.

Sulle impostazioni degli autori sopra citati sono apparsi nella letteratura aziendalistica numerosi contributi tutti però fondamentalmente diretti ad individuare, anche facendo riferimento a casi pratici, tecniche e metodologie di *management* in grado di assicurare obiettivi di maggior redditività, di più incisive penetrazioni sul mercato mondiale, di ricerca di efficienza e vantaggi competitivi, se non addirittura di innescare processi di *turnaround* nei casi di ristrutturazioni di aziende in crisi.²³

²³ Si evidenzia, per togliere ogni incertezza interpretativa, che gli obiettivi sopra indicati sono quelli che una impresa deve sempre perseguire.

• La nostra azione deve partire esaminando il nostro carattere, i nostri paradigmi ed i nostri motivi.

• La situazione di crisi differisce dalla situazione di normalità solo per l'urgenza e la drammaticità dei problemi.

Vale la pena di sottolineare che la situazione di crisi differisce dalla situazione di normalità solo per l'urgenza e la drammaticità dei problemi.²⁴

In condizioni normali infatti l'azienda (ma questo è un principio applicabile ad ogni forma di struttura organizzata), sarà sempre in continuo mutamento per adeguarsi alla variabilità - più o meno veloce - dell'ambiente in cui opera. Se tarda ad impostare i necessari cambiamenti entra in situazione di crisi ed i tempi degli interventi divengono pertanto sempre più stretti.²⁵

Si potrebbe concludere affermando che sono i cambiamenti organizzativi la risposta alla sfida del nuovo.

2.4 Differenza fra leadership e management

Sviluppando ulteriormente gli aspetti connotativi e denotativi delle funzioni di *leadership* e *management* riporterei una descrizione di Paolo Asolan²⁶ che occupandosi di una ricerca odegetica,²⁷ tratta in un capitolo del rapporto fra queste due attività.

L'autore fa una analogia con l'attività militare. "In tempo di pace un esercito sopravvive grazie ad una buona amministrazione, quindi grazie ad un buon *management* che fa funzionare l'organizzazione complessa dell'apparato e del personale militare a tutti i livelli gerarchici, dalla base ai vertici; in tempo di pace la *leadership* militare - che si occupa degli obiettivi e degli indirizzi da dare all'esercito, ai trasferimenti, ai compiti... - è concentrata solo al vertice.

In tempo di guerra, invece quando le azioni e le mosse strategiche non si possono tutte pianificare e prevedere a tavolino e gli elementi a disposizione sono soltanto quelli di una parte

• Sono i cambiamenti organizzativi la risposta alla sfida del nuovo.

• In tempo di pace la leadership militare è concentrata solo al vertice.

• In tempo di guerra l'esercito necessita di decisionalità anche al livello più basso dell'organizzazione militare.

²⁴ F. Tatò - R. Ruggeri "Essere competitivi", Baldini & Castoldi, Milano 1995

²⁵ È nel provocare il cambiamento e nell'innescare i processi di rinnovamento che si misura la "qualità" della *leadership*.

²⁶ Paolo Asolan "Il pastore in una Chiesa Sinodale" Editrice San Liberale 2005, Treviso.

²⁷ Per *odegetica* va intesa la scienza della guida pastorale dei credenti, connessa con l'attività presbiteriale.

coinvolta nel conflitto, l'esercito necessita di una *leadership* forte a tutti i livelli, cioè di decisionalità e di capacità ad intervenire gestendo le novità o i rovesci di fronte anche al livello più basso dell'organizzazione militare..."²⁸

Leadership e *management* sono quindi due modi d'agire distinti e complementari, ciascuno connotato da attività e funzioni proprie, ma entrambi necessari per avere successo in un contesto di mercato, o di sistema sociale, sempre più complesso e incerto.

Le aziende e le organizzazioni sociali sono forse oggi più propense a formare *manager* che *leader*.

È evidente che non tutti hanno le stesse attitudini nel gestire o nell'indirizzare. Le due funzioni sono spesso sovrapposte. Ma mentre il *manager* va addestrato a gestire la complessità affinando metodi e procedure senza le quali una organizzazione diverrebbe caotica, il *leader* deve misurarsi con il cambiamento.

I cambiamenti di oggi sono sempre più impellenti e di dimensioni più evidenti stante la grande dinamicità dei mercati, delle evoluzioni tecnologiche, delle innovazioni nella informazione e nei sistemi di comunicazione.

Per rimanere competitivi in questo scenario occorrono *leader* formati. "La situazione generale delle aziende è quella di chi non ha ancora capito come gestire efficacemente un esercito in guerra; si sa solo che questo esercito deve essere guidato"²⁹

La complessità delle aziende si gestisce con l'individuazione di obiettivi da raggiungere e con la predisposizione dei necessari sistemi di pianificazione e di controllo che consentono di valutare aprioristicamente la convenienza degli investimenti correlandoli con i piani di fabbisogno finanziario e di ricerca di risorse in generale.³⁰

• Le aziende e le organizzazioni sociali sono forse oggi più propense a formare manager che leader.

• La situazione generale delle aziende è quella di chi non ha ancora capito come gestire efficacemente un esercito in guerra.

²⁸ Paolo Asolan *ibidem* pag. 347.

²⁹ Paolo Asolan *ibidem* pag. 359.

³⁰ In questo ambito si strutturerà anche l'organizzazione interna definendo compiti e funzioni per implementare i nuovi investimenti ed i nuovi obiettivi monitorando il percorso realizzativo.

La conduzione di una organizzazione verso il cambiamento comincia invece con la definizione della direzione, con lo sviluppo di una visione sul futuro (*vision*). Quindi sarà necessaria una attività di orientamento e di motivazione delle persone che devono essere coinvolte nel processo di cambiamento facendo anche leva sulle emozioni individuali, spesso inespresse.

Potremmo quindi affermare che il *management* assicura la realizzazione di un piano strategico attraverso processi di controllo e di *problem solving*, di monitoraggio dei risultati con identificazioni degli scostamenti dagli obiettivi di *budget* e con l'attuazione delle necessarie misure correttive.³¹

La *leadership* punta a far condividere da tutti i *manager* gli obiettivi da raggiungere (*vision*) facendo sì che le persone vadano nella giusta direzione nonostante i vincoli e le resistenze al cambiamento.

Le decisioni di un imprenditore (o di un *leader* preposto al governo di una organizzazione), come già dianzi ricordato, si ripercuotono su numerose persone che all'attività dell'impresa (organizzazione) sono legate. L'imprenditore o il *leader* operano sempre in situazione di incertezza, mettendo a repentaglio, con le loro scelte, l'immagine ed il patrimonio aziendale. Va da sé che la vicenda di impresa debba essere canalizzata entro regole che ricercano la efficienza, la competitività, la redditività. L'imprenditore che innesca il cambiamento sa di per-

turbare una situazione di equilibrio, ma lo fa con la consapevolezza di cercare di raggiungere obiettivi di medio e lungo termine che consistono di solito nel garantirsi il mantenimento di un soddisfacente grado di redditività futuro per il più ampio arco temporale possibile.

La pianificazione, con tutte le attività poste in essere per la realizzazione concreta degli obiettivi, è un **processo manageriale**, implicitamente deduttivo, orientato ad ottenere

• *La leadership punta a far condividere da tutti i manager gli obiettivi da raggiungere (vision).*

• *La pianificazione è un processo manageriale orientato ad ottenere risultati e non a generare cambiamenti.*

³¹ "I processi manageriali devono essere il più possibile a prova di errori e immuni da rischi. Il fine ultimo di questi sistemi è quello di aiutare le persone comuni a svolgere con successo, giorno dopo giorno, compiti di *routine*." Paolo Asolan, *ibidem*, pag 367.

risultati e **non a generare cambiamenti**.

Stabilire una direzione è invece un processo induttivo. I *leader* raccogliendo dati e correlazioni per comprendere i fenomeni osservati, **definiscono una direzione**, non pianificando, ma creando la *vision* (il progetto di cambiamento verso il quale orientare la produzione o la riorganizzazione) e le strategie necessarie per giungervi.³²

Vale la pena di ricordare che lo sviluppo di una visione non è un procedimento astratto o una magia, ma un procedimento di raccolta e analisi di informazioni laborioso. Chi sa definire una *vision* **non è un mago, ma piuttosto uno stratega** che fonda il suo pensiero su una base di dati affidabile, pronto comunque ad assumersi dei rischi.

Le visioni più efficaci, non devono necessariamente essere innovative, ma devono fondarsi su una realtà già nota ma ben analizzata e sono spesso la combinazione nuova di idee già conosciute. Non conta tanto l'originalità, quanto l'adeguatezza della *vision* rispetto agli interessi di alcuni referenti significativi (i clienti, gli azionisti, i dipendenti) nonché il grado di facilità nel venir tradotta in una strategia complessiva.

Uno degli errori più frequenti delle aziende con troppo *management* e troppo poca *leadership*, aziende cioè "ipergestite" "ma sottoguidate", è quello di considerare la pianificazione come la panacea per la loro mancanza di direzione e la loro incapacità di adattarsi ad un contesto di mercato sempre più competitivo e dinamico.³³

La pianificazione, con tutta l'attività procedurale e metodologica che comporta, deve stare in rapporto di mezzo a fine con la individuazione della direzione.

Scelta la direzione **il leader non deve organizzare le persone, ma orientarle**. La sua attività consiste poi nel motivare le persone.

• *I leader definiscono una direzione e le strategie necessarie per giungervi.*

• *Chi sa definire una vision non è un mago, ma piuttosto uno stratega.*

• *Non conta tanto l'originalità, quanto l'adeguatezza della vision rispetto agli interessi di alcuni referenti significativi.*

• *Scelta la direzione, il leader non deve organizzare le persone, ma orientarle.*

³² Paolo Asolan *ibidem* pag. 361.

³³ Paolo Asolan *ibidem* pag. 362.

2.5 La leadership come attività di orientamento

Si è brevemente già accennato, proponendo l'esempio del comando dell'esercito in tempo di pace ed in tempo di guerra, che la *leadership* non è solo quella del capo supremo di una organizzazione. Questi è certamente il *leader* per antonomasia. Ma dobbiamo parlare di *leadership* anche ai livelli intermedi di una struttura organizzata, ove i singoli responsabili devono operare come una sorta di cinghia di trasmissione per far sì che le decisioni assunte a livello di vertice vengano condivise dalla base dell'organizzazione in modo che tutti operino per indirizzare la propria attività al raggiungimento degli obiettivi individuati.

Il *leader* deve possedere la *vision* che gli consenta di tracciare la rotta dell'impresa dando senso alle azioni di tutti i collaboratori.

La *vision* che deve consistere non in ipotesi irrealizzabili, ma in obiettivi concreti pianificabili su presupposti di concretezza, deve essere trasmessa in maniera semplice e chiara in modo che i collaboratori ne possano accettare il valore, comprendendo e identificando il proprio ruolo in azienda al raggiungimento dell'obiettivo, migliorando le proprie competenze, e propensi ad assumersi le proprie responsabilità partecipando così alla creazione dell'intelligenza emotiva aziendale.³⁴

La *mission* è più strettamente la ragion d'essere di una azienda e deve essere elaborata dalla *leadership* in modo che ciascun collaboratore, pur con diversi gradi di approfondimento e di responsabilità, sia in grado di dare risposte precise relativamente alla ragion d'essere dell'impresa, ai suoi valori, ai suoi clienti, ai suoi prodotti e alle sue priorità strategiche.³⁵

La *leadership* dovrà preoccuparsi di svilup-

• **Ma dobbiamo parlare di leadership anche ai livelli intermedi di una struttura organizzata.**

• **La vision deve consistere non in ipotesi irrealizzabili, ma in obiettivi concreti pianificabili su presupposti di concretezza.**

• **La leadership dovrà preoccuparsi di sviluppare in azienda le competenze emotive.**

pare in azienda le competenze emotive che consentono sia di trasmettere ai collaboratori cuore, entusiasmo, senso di responsabilità e spirito di sacrificio, sia di evitare la caduta nella *routine*, nella de-responsabilizzazione, nella burocratizzazione, e nel disimpegno emotivo.³⁶

In questa ottica va enfatizzata, a livello organizzativo e formativo, la interrelazione fra tutti i dipendenti facendo comprendere l'importanza del lavoro in *team* e responsabilizzando ciascun dipendente a sentirsi il "fornitore" di quello accanto o gerarchicamente sottoposto.

Mentre il *manager*, nella piramide organizzativa, crea sistemi di persone e di metodi per realizzare e implementare piani operativi, il *leader* ha maggiormente a che fare con una sfida comunicativa; il suo compito è orientare le persone.

L'attività del *leader* è caratterizzata dalla capacità di relazione e di scambio con un numero elevato di individui (cosa non necessaria al *manager* che nel processo di organizzazione può dettare metodi e procedure da seguire), che vanno dai diretti subordinati a livello di *management*, ai capi e ai responsabili di altri reparti dell'organizzazione, ma anche ad altri *stakeholders* quali i clienti, i fornitori, il sistema bancario, il sistema sociale e politico nel quale l'impresa opera.

Per il *leader* è rilevante chiunque possa, dall'interno o dall'esterno, contribuire a realizzare la visione e definire le strategie.³⁷

È necessario liberarsi dalla immagine del *leader* come di una persona eroica, dotata di capacità speciali, del "grande conduttore" in grado di magnetizzare gli altri. È chiaro che anche questi è il

• **Va enfatizzata la interrelazione fra tutti i dipendenti facendo comprendere l'importanza del lavoro in team.**

• **Per il leader è rilevante chiunque possa, dall'interno o dall'esterno, contribuire a realizzare la visione e definire le strategie.**

³⁴ Daniel Goleman 'Intelligenza emotiva', Rizzoli, Milano 1996.

³⁵ E. Caruso "Gestire e motivare le persone" - Tecniche Nuove, Milano 2004.

³⁶ Si rammenta che alcuni stili di *leadership* vanno nella direzione dell'apertura verso il basso, cercando forme di condivisione spostando l'enfasi sul gruppo. Altri esaltano l'aspetto di una *governance* piramidale, con il *leader* che assume una figura carismatica e che impone obiettivi da lui predefiniti. In tal caso non si cerca la condivisione promuovendo la *leadership* fra i propri collaboratori, ma il *leader* ha il compito di fare accettare le scelte dai dirigenti e dai dipendenti.

³⁷ Paolo Asolan, *ibidem* pag 364

leader. Ma nella nostra analisi vogliamo sottolineare il concetto che potenzialmente tutti possono essere dei *leaders*. Anzi per fare funzionare bene una complessa macchina organizzativa è necessario creare *leader* ai vari livelli.³⁸

Si è già rilevato che il *management*, appunto perché deve gestire la complessità, tenderà a far sì che l'organizzazione sia la più stabile e ordinata possibile.

Il *leader* deve invece utilizzare un linguaggio connotato da una apertura al cambiamento, alla sfida, alla trasformazione.

Per cambiare bisogna inviare sollecitazioni ad una situazione di stabilità organizzativa essendo ben consapevoli che le spinte al cambiamento confliggono con quelle del mantenimento dello *status quo*.

È a questo livello che si gioca la partita del *leader*. Egli deve orientare il cambiamento, ma "...essere capaci di generare comportamenti altamente dinamici è decisivo per far fronte alle inevitabili resistenze al cambiamento..."³⁹

Il *leader* è conscio del fatto che lo stimolo al cambiamento provoca una destabilizzazione dei modelli di comportamento esistenti.

Nel provocare il cambiamento egli deve saper coinvolgere e sensibilizzare gli attori del cambiamento medesimo, facendo leva sulle necessità, sui valori, sulle emozioni individuali spesso inesprese (intelligenza emotiva).

Quando sussistono queste condizioni il lavoro diventa in se stesso intrinsecamente motivante, cioè diventa una cosa che le persone fanno volentieri.

Più il mercato è connotato dal cambiamento, più i *leader* sono chiamati a motivare le persone e più, per questa via, a mo' di ciclo

• Il leader deve utilizzare un linguaggio connotato da una apertura al cambiamento, alla sfida, alla trasformazione.

• Quando sussistono queste condizioni, il lavoro diventa in se stesso intrinsecamente motivante, cioè diventa una cosa che le persone fanno volentieri.

³⁸ Sempre per riprendere il paragone con la struttura militare, l'esercito in guerra ha bisogno che anche il capitano, il tenente, fino a giungere al sergente, possano essere *leader* del gruppo che fa capo a loro al fine di poter prendere la decisione immediata nel rovescio di fronte che cambia repentinamente la situazione.

³⁹ Paolo Asolan, *ibidem* pag 366

virtuoso, loro stesse riconosceranno altre persone che presentano attitudini, capacità, potenzialità di *leadership* e saranno in grado di avviare queste persone non soltanto all'esecuzione del lavoro, ma anche a un percorso di carriera alternativo o parallelo che li mette in grado di affrontare una importante sfida in un contesto nuovo. La *leadership* così si diffonde in tutti gli anelli della organizzazione.

L'attività di *leadership*, volta quindi all'orientamento delle persone, farà leva sulla

considerazione individuale, su una attenzione cioè, personalizzata, rivolta agli attori del cambiamento, al loro modo di resistere e alla loro propensione a cambiare idea, enfatizzando la necessità della condivisione. Per tale ultimo aspetto è di rilievo la **influenza idealizzante** e cioè quella attitudine del *leader* a ispirare una visione condivisa, indicando la strada da seguire e mettendo in grado le persone di farlo (*inspiring a shared vision, modelling the way, enabling others to act*).⁴⁰

Lo sforzo del *leader* sarà quindi quello di formare le competenze autonome dell'altro.

Potremmo anche pensare la *leadership* come la funzione di guidare le persone e di proporre obiettivi sfidanti. La dimensione della guida si estrinseca nelle attività di sostegno, di relazione e condivisione. La dimensione della sfida, che necessita sempre comunque dell'elemento relazionale, chiama in causa la capacità di orientare al compito, all'obiettivo. La guida è in relazione al tema dell'apprendimento; la sfida è accostabile al cambiamento.⁴¹

Ormai tutti i più moderni contributi usciti in tema di *leadership*

• La leadership si diffonde in tutti gli anelli della organizzazione.

• Di rilievo è l'influenza idealizzante, cioè quella attitudine del leader a ispirare una visione condivisa.

• Leader aperto è colui che sollecita comportamenti creativi uniti ad una iniziativa personale.

⁴⁰ Claudia Piccardo - Gian Piero Quaglino "Scene di leadership", Raffaello Cortina Editore, Milano 2006, ove vengono riprese posizioni di teorie di *leadership* elaborate da Bass (1985) e Kouzes e Posner (1987).

⁴¹ Claudia Piccardo - Gian Piero Quaglino, *ibidem*, pagg.123-124.

riprendono il modello di Bass che individua nel *leader* aperto colui che mentre stimola intellettualmente, sollecita comportamenti creativi uniti ad una iniziativa personale, promuovendo un clima di propositività.

La *leadership* deve quindi essere sempre più vista come **l'arte di perdere potere, non di conquistarlo e di mantenerlo.**

Si ritiene che la massima espressione di *leadership* sia di colui che sa cedere il potere poiché se *leadership* significa costruire qualcosa insieme (raggiungimento dell'obiettivo condiviso), non sarà più questione di esercitare un pressante comando, un "potere sopra", ma sarà necessario in un certo senso spostarsi dal "centro della scena" per lasciarlo ai collaboratori al fine di stabilire una relazione più vicina con gli stessi.⁴²

Va prestata una attenzione ai singoli (in quanto non tutti gli individui reagiscono allo stesso modo), poiché le persone hanno bisogno di attenzione individuale per non sentirsi schiacciate dal gruppo.

In questa fase va comunque favorito l'ascolto reciproco, ricordandosi sempre del punto di partenza dal quale ci si è mossi per raggiungere un cambiamento.

2.6 L'intelligenza emotiva

Riprendendo spunto dalle considerazioni di Goleman, seguite da altre ricerche che partono dal medesimo approccio nell'esaminare

alcuni imprenditori di successo, si rileva che il compito del *leader* è appunto quello di innescare sentimenti positivi nei propri collaboratori. Ciò si verifica allorché l'imprenditore sa creare una riserva di positività che consente di liberare quanto di meglio c'è in ogni individuo.

Nella sua essenza, quindi, il compito fonda-

• *La leadership: l'arte di perdere potere, non di conquistarlo e di mantenerlo.*

• *Compito del leader è appunto quello di innescare sentimenti positivi nei propri collaboratori.*

⁴² È ovvio che in tale momento si mettono alla prova i collaboratori per verificarne l'effettivo funzionamento, cercando di coinvolgere le persone senza ricorrere ad atteggiamenti sanzionatori o denigratori che rischierebbero di bloccare le energie, che si vogliono invece stimolare, mortificando gli entusiasmi di chi co-opera.

mentale della *leadership* è di tipo emozionale. Sebbene questa dimensione della *leadership* sia spesso invisibile o ignorata, il successo dell'imprenditore, della sua impresa e la soddisfazione dei collaboratori dipendono proprio da essa.

Pertanto **l'intelligenza emotiva, ossia la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni**, ha un enorme importanza; compito fondamentale del *leader* è quello di esercitare la propria intelligenza emotiva⁴³.

Da alcuni anni i più noti psicologi del lavoro hanno dimostrato che l'intelligenza emotiva, nel contesto lavorativo, è essenziale ai fini del successo in qualsiasi organizzazione. L'importanza dell'intelligenza emotiva viene peraltro ricondotta al principio ancestrale dell'organizzazione degli esseri primitivi aggregati in bande, accomunati da vincoli di protezione reciproca, la cui sopravvivenza dipendeva dalla comprensione e dalla stretta collaborazione.

Sotto certi aspetti, queste aggregazioni tribali agli albori della vita comunitaria dell'uomo, non avevano comportamenti relazionali molto diversi da quelli della "tribù" di un'impresa.

Per molto tempo imprenditori e *manager* hanno considerato le emozioni alla stregua di un rumore di fondo che disturbava il normale esercizio dell'impresa; ma l'epoca in cui le emozioni erano ignorate, perché considerate irrilevanti - se non addirittura nocive - ai fini aziendali, è ormai tramontata.⁴⁴

Oggi, in qualunque settore operino, le aziende hanno bisogno di raccogliere i vantaggi offerti da *leader* in grado di generare nell'impresa quella "risonanza emozionale" che consenta a ciascuno di realizzare le proprie aspirazioni e di rendere concrete le proprie potenzialità.

⁴³ Il concetto di intelligenza emotiva è nato intorno agli anni 1990 con una serie di saggi di due psicologi, Peter Salovey e John Mayer che la definirono come la "capacità di monitorare e dominare le emozioni proprie e altrui e di usarle per guidare il pensiero e l'azione".

⁴⁴ Basti pensare che ancora intorno agli anni 1970, nelle valutazioni di selezione del personale, era ritenuto un difetto "essere emotivi".

• *I più noti psicologi del lavoro hanno dimostrato che l'intelligenza emotiva è essenziale ai fini del successo in qualsiasi organizzazione.*

• *Per molto tempo imprenditori e manager hanno considerato le emozioni alla stregua di un rumore di fondo che disturbava il normale esercizio dell'impresa.*

È importante notare che, se può essere semplice realizzare una soddisfazione emozionale individuale e privata, il compito è più complesso quando un *leader* voglia creare una risonanza emozionale nel gruppo dei propri collaboratori.

È necessario partire dall'analisi delle abitudini comuni su cui le realtà emozionali si fondano e dalle quali sono alimentate.

Questo è il punto di partenza del *leader* che voglia diffondere l'intelligenza emotiva nella propria organizzazione.

Un gruppo di persone può infatti intraprendere il cambiamento solo quando avrà compreso appieno la realtà dei propri meccanismi interni e, soprattutto, quando i singoli membri dell'impresa saranno consapevoli delle situazioni dissonanti o di disagio in cui stanno eventualmente operando.

Una volta compresa la realtà aziendale e individuata una visione collettiva, si potrà poi valutare quale è il divario esistente fra le due e pianificare una strategia per farle collimare. Sintonizzando realtà e ideale si crea il contesto per trasformare un gruppo dissonante in un gruppo dotato di intelligenza emotiva più efficace.

Non si vuole entrare, nell'economia di questo discorso, nei meccanismi e/o metodi di formazione delle persone sulla base di questo

approccio; ci si limita a sottolineare che l'intelligenza emotiva studia le relazioni che legano pensieri e sensazioni, cognizione ed emozione al fine di saper fare un uso intelligente delle emozioni e di portare intelligenza nella vita emotiva.

Si studia così l'uomo senza limitarsi solamente al pensiero e alla razionalità, assegnando, *rectius* restituendo, all'emotività e alla affettività il valore di strumenti conoscitivi ed interpretativi dell'umanità della persona.⁴⁵

• *Un gruppo di persone può intraprendere il cambiamento solo quando avrà compreso appieno la realtà dei propri meccanismi interni.*

• *Le tecniche d'uso dell'intelligenza emotiva e quelle della cosiddetta "Scienza del sé", possono essere anche utilizzate per "manipolare" e "condizionare" gli altri.*

⁴⁵ Luisa Mingazzini "Il significato più efficace di una nuova prospettiva antropologica per l'educazione", in Rivista VEGA, Anno I, numero I (aprile 2005).

Va sottolineato che le tecniche d'uso dell'intelligenza emotiva e quelle della cosiddetta "Scienza del sé", possono essere anche utilizzate per "manipolare" e "condizionare" gli altri.

C'è stato un lungo periodo (che ritengo comunque non esaurito) in cui la gerarchia aziendale e/o organizzativa era dominata da dirigenti che incarnavano il capo manipolativo il cui stile era quello del "guerriero della giungla". Intorno agli anni ottanta, del secolo scorso, questa tendenza è andata affievolendosi con lo sviluppo delle tecnologie e della innovazione nella informazione che hanno maggiormente imposto la necessità di lavorare in *team*.

Così all'idea del "guerriero della giungla" si andava sostituendo quella del capo virtuoso nelle capacità interpersonali, dotato di empatia (ossia della capacità di comprendere i sentimenti altrui e di assumere il punto di vista dell'altro rispettando quindi il diverso modo in cui le altre persone considerano una situazione) ed in grado di favorire i "gruppi di lavoro" che diventano l'unità di lavoro al posto del singolo individuo.⁴⁶

A ben vedere il concetto di intelligenza emotiva non è nuovo nella tradizione culturale cristiana europea.

Leggendo la Regola di San Benedetto⁴⁷ ed in particolare il Capitolo II, portante per titolo "L'Abate", si rilevano le caratteristiche che questi deve possedere e l'atteggiamento che deve adottare nel guidare il monastero e nel "governare i discepoli"⁴⁸.

⁴⁶ Empatia, dal greco *empathia* = passione, sentire dentro; va intesa come la capacità di percepire e condividere la esperienza soggettiva altrui.

⁴⁷ Gregorio Magno "Vita di San Benedetto e la Regola", Città Nuova Editrice - Roma 2006.

⁴⁸ Si legge a un certo punto del capitolo sull'abate "...Sappia qual cosa ardua e difficile egli ha intrapreso col dirigere anime e adattarsi al carattere di molti. Tratti l'uno con la dolcezza, l'altro con le minacce, l'altro con la persuasione: si adatti e si conformi a tutti, secondo l'indole varia e la capacità di ciascuno, per non patire il danno all'ovile che ha in custodia e anzi gioire dell'accrescimento del buon gregge."

• *All'idea del "guerriero della giungla" si andava sostituendo quella del capo virtuoso nelle capacità interpersonali.*

• *Leggendo la Regola di San Benedetto, si rilevano le caratteristiche che l'Abate deve possedere nel guidare il monastero e nel governare i discepoli.*

• *Persuadi, riprendi, esorta.*

Un altro passo del capitolo (riprendendo la seconda lettera di Paolo a Timoteo «4,2»), indica che "... nel suo magistero l'abate deve sempre serbare quella norma apostolica secondo la quale è detto: *Persuadi, riprendi, esorta*. Ossia alternando, secondo l'opportunità, rigore e dolcezza, mostri l'affetto severo del maestro e quello tenero del padre. Così agli indisciplinati e irrequieti farà dure ammonizioni, supplicherà gli obbedienti, i docili e i pazienti, perché migliorino...". Ed ancora troviamo, sempre con riferimento all'abate "...i suoi comandi pervadano le menti dei discepoli..."

Si osserva come San Benedetto, nel Prologo alla Regola, "...chieda ai monaci di ascoltare le sue parole con il cuore, quasi a voler indicare la preminenza nell'uomo dell'essere e della sua interiorità rispetto a tutto il resto. In questo passo, invece egli aggiunge un altro elemento allora posto in sottordine e chiede all'abate di rivolgersi e di pervadere anche la mente dei suoi discepoli..."⁴⁹.

Osserva, acutamente, Falador come l'uso della parola *discipulum* non sia casuale. Dalla sua etimologia, con la radice *dis* e il verbo *cernere* si sottolinea l'atto di colui che sceglie separando, cioè compiendo una scelta consapevole e decisa.

"...In San Benedetto e nella Regola il momento della scelta è visto sempre come un atto fondamentale nella vita di un uomo, il momento in cui egli può esprimere tutto se stesso e, grazie a ciò, imprimere una svolta al futuro..."

Ho voluto richiamare in questo paragrafo dedicato alla intelligenza emotiva, il riferimento alla Regola di San Benedetto perché in essa, se pur con parole semplici (almeno apparentemente) vengono esaltati gli aspetti dei comportamenti altamente dinamici, dell'innescare sentimenti positivi (creatività), del coinvolgimento della persona all'obiettivo (che solo così esprimerà il meglio di sé).

• In San Benedetto il momento della scelta è il momento in cui egli può esprimere tutto se stesso e, grazie a ciò, imprimere una svolta al futuro.

⁴⁹ Falador Massimo "L'organizzazione perfetta - La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna", Edizioni Angelo Guerini & Associati SpA - Milano 2006.

Il pensiero di San Benedetto affondava le sue radici in quello della prima tradizione cristiana che, per certi versi, richiamava la tradizione ellenistica ove vi erano già riflessioni sull'unità e profondità della persona osservata nel suo dinamismo dell'esperienza di vita.

Per completezza di informazione ricorderei un'altra opera fondamentale nel senso sopra indicato che è rappresentata dalla terza parte della "Regola Pastorale" di Papa Gregorio Magno. Nel Prologo di questa parte si legge "...Non a tutti si adatta un unico e medesimo genere di esortazione, poiché sono diversi la natura e il comportamento di ciascuno, e spesso ciò che giova agli uni nuoce agli altri..."

In questo capitolo San Gregorio Magno passa in rassegna una serie di comportamenti della persona e indica dei modelli di comportamento per come trattarla in relazione al carattere dell'individuo, presentando i casi a due a due secondo un rapporto di opposizione per mettere maggiormente in risalto le differenze proprie a ciascuna situazione (i timidi e gli sfrontati, i presuntuosi e i pusillanimiti, i pigri e i precipitosi, gli umili e gli orgogliosi, ecc.).

Sempre dal Prologo della stessa opera, riprenderei la seguente osservazione di Papa Gregorio Magno "...nulla ars doceri praesumitur, nisi intenta prius meditatione discatur. Ab imperitis ergo pastoribus magisterium pastorale suscipitur in magna temeritate; quoniam ars est artium regimen animorum.", che tradurrei nel modo seguente: "nessuna arte si può pensare di insegnare se prima non la si è appresa con profonda applicazione.

Perciò da parte di pastori non esperti non può essere assunta una guida pastorale con leggerezza; poiché l'arte di guidare le anime è l'arte delle arti".

Per simmetria con questa indagine sulla *leadership*, riprenderei, dal pensiero di Gregorio Magno, il richiamo alla profonda formazione personale della quale il *leader* deve "equipaggiarsi" sia in termini di preparazione professionale specifica che in termini

• Non a tutti si adatta un unico genere di esortazione, poiché sono diversi la natura e il comportamento di ciascuno, e spesso ciò che giova agli uni nuoce agli altri.
• L'arte di guidare le anime è l'arte delle arti.

di crescita interiore e di consapevolezza di sé per poter cercare di essere una guida per gli altri.

2.7 Management e leadership nella piccola organizzazione

La maggior parte delle aziende italiane, come altresì degli organismi non lucrativi, sono di piccole dimensioni; basti pensare che in Italia il 90% delle imprese ha meno di sei dipendenti, quanto meno in fase di costituzione. Le argomentazioni sopra sviluppate vanno applicate quindi anche alle piccole organizzazioni, perché i processi di cambiamento e le innovazioni tecnologiche, commerciali e finanziarie interessano tutte queste entità che rappresentano il grosso del nostro tessuto socio-economico.

Anche realtà di medie dimensioni che presentano un organigramma più strutturato con suddivisione delle più elementari funzioni aziendali (produttiva, acquisti, commerciale, finanziaria, amministrativa, ecc.), vedono a livello decisionale una concentrazione di potere nelle mani del titolare e/o della sua famiglia che detiene la titolarità delle quote societarie, ovvero, in quelle dei pochi soci che rappresentano l'intera proprietà aziendale.

In queste aziende **la complessità e il cambiamento coesistono** e pertanto il titolare, il direttore generale o il presidente del consiglio di amministrazione o il consigliere delegato, si trovano a dover essere sia

leader che manager.

Forse prevalgono le connotazioni di *management* in quanto la gestione del quotidiano è maggiormente una gestione routiniera orientata alla verifica costante del raggiungimento dei *target* minimi di produzione, di vendita, di qualità del prodotto, di ricerca delle migliori fonti di approvvigionamento di merci e servizi, di ricerca delle migliori risorse finanziarie.

Ciò non toglie tuttavia che l'azienda è inserita in un sistema globale che, anche senza una partecipazione attiva dell'impresa stessa,

- Anche realtà di medie dimensioni vedono a livello decisionale una concentrazione di potere nelle mani del titolare e/o della sua famiglia.
- In queste aziende la complessità e il cambiamento coesistono
- Ecco quindi che da manager l'imprenditore si deve trasformare anche in leader che accetta le sfide del cambiamento.

lancia sollecitazioni che perturbano gli equilibri esistenti e impongono l'assunzione di decisioni continue per adeguarsi ai veloci e continui cambiamenti. Ecco quindi che da *manager* l'imprenditore si deve trasformare anche in *leader* che accetta le sfide del cambiamento e deve orientare pertanto la propria macchina organizzativa, con tutte le risorse umane coinvolte, alla nuova *vision* aziendale. Gli aspetti di *management* e di *leadership* non stanno quindi in un rapporto consequenziale, ma convivono in un intreccio continuo in quanto la gestione del quotidiano e la propensione al cambiamento sono fenomeni che si sovrappongono.

2.8 Le qualità del leader. Un nuovo approccio?

È necessario a questo punto soffermarsi nuovamente su che tipo di qualità debba possedere il *leader* per svolgere appunto la sua funzione di orientare le persone, per innescare i sentimenti positivi, per generare la risonanza emozionale e comportamenti altamente dinamici di cui si è ampiamente parlato in precedenza.

Abbiamo anche accennato alla questione se il *leader* debba essere una persona "eccezionale", dotata di grandi capacità e intelligenza.⁵⁰

Nelle più recenti analisi ed in letteratura, avrei trovato la migliore risposta a questo interrogativo, oltre che nei due pregevoli lavori di Covey già citati, nella ricerca di Lowney⁵¹ che individua quali caratteristiche debba avere la persona-*leader* per esercitare con successo la sua attività, ricordando che i contributi più moderni e autorevoli tendono a sottolineare l'importanza del rapporto fra "consapevolezza di sé" e "*leadership*".

Sulla consapevolezza di sé, che va correlata all'intelligenza emotiva ed a comportamenti psicodinamici elaborati negli ultimi venti anni, Lowney riprende in considerazione l'attività di formazione dei Gesuiti.

⁵⁰ Si ritiene che la *leadership* non abbia niente a che vedere con il carisma o con tratti affascinanti della personalità (che comunque possono potenziarla). Essa non è appannaggio di pochi eletti (anche se taluni percorsi di carriera la possono facilitare), ma è una funzione per la quale ci si può equipaggiare e che si può gestire.

⁵¹ Chris Lowney "Leader per vocazione", Il Sole-24 Ore, Milano 2005.

- È necessario soffermarsi su che tipo di qualità debba possedere il leader.
- Sulla consapevolezza di sé Lowney riprende in considerazione l'attività di formazione dei Gesuiti.

Sant'Ignazio ed i suoi confratelli erano convinti che tutti noi riusciamo a dare il nostro meglio quando siamo inseriti in un ambiente che ci sostiene, che ci infonde coraggio e basavano le radici dei loro metodi di formazione sull'idea che tutti siamo potenzialmente dei *leader* e che la nostra vita ci offre continuamente opportunità per dimostrarlo. I Gesuiti sono diventati degli ottimi *leader* non tanto in virtù della loro adesione ad un credo confessionale, quanto per la impostazione di vita e di impegno nel lavoro.

Le caratteristiche del *leader* erano individuate in:

- consapevolezza di sé;
- spirito di iniziativa;
- amore;
- eroismo.

I Gesuiti preparavano i loro proseliti al successo, facendone dei *leader* che:

- erano ben consapevoli dei loro punti di forza e di debolezza, dei loro valori e della visione del mondo;
- introducevano con sicurezza le innovazioni ed erano pronti ad accettare un mondo in mutamento;
- sapevano creare negli altri il giusto impegno grazie a un atteggiamento positivo e pieno d'amore;
- infondevano energia in se stessi e negli altri nutrendo ambienti eroiche.

Vi era la profonda convinzione che ogni *leadership* nasce dalla *self-leadership*, quella cioè che siamo in grado di esercitare su noi stessi.⁵²

Era una impostazione diversa dal modello "comando e controllo", che fa perno su di una grande personalità che funge da guida a tutti gli altri.

L'impostazione gesuitica si può anche riassumere in:

- siamo tutti dei *leader* ed esercitiamo la *leadership* continuamente, nel bene o nel male;

• I gesuiti sono diventati degli ottimi leader per la impostazione di vita e di impegno nel lavoro.

⁵² È partendo dal riconoscimento del proprio valore che si è in grado di riconoscere il valore dell'altro. È dal sentimento dell'io che nasce la premessa del sentimento del Tu, come valorizzazione dell'alterità.

- la *leadership* nasce da dentro e riguarda ciò che siamo tanto quanto ciò che facciamo;

- la *leadership* non è un semplice atto, ma è la nostra vita, il nostro modo di vivere;

- divenire *leader* è un'impresa che non portiamo mai a compimento: è un processo continuo.⁵³

Va rilevato che le metodologie tradizionali di *leadership* promuovono un modello che vale per l'1% del *team*. Ci si concentra, per tornare ad un paragone militare, sul generale d'armata (1%) e si trascurano le truppe (99%); si addestra l'unica grande personalità e si trascurano tutti gli altri potenziali *leader*.

Ora si sta ricomprendendo che se sono considerati *leader* solamente quelli che occupano una posizione da cui possono dirigere dei *team* di grandi dimensioni, significa che tutti gli altri non possono che essere dei gregari obbedienti.

Ovviamente chi è etichettato come gregario tenderà inevitabilmente a comportarsi come tale, essendo privato dell'energia e dello slancio necessari per cogliere quelle occasioni che potrebbero far valorizzare tutte le sue capacità intrinseche trasformandolo in *leader*.

Nessuno è in grado di esercitare un controllo sulle opportunità che gli si offrono, può controllare invece il modo in cui reagirà a tali circostanze: potrà farlo in maniera egregia se appositamente addestrato e formato.

La forza più grande del *leader* sta nella sua visione personale (generata da un laborioso e continuo processo di autoanalisi) che sarà capace di trasmettere agli altri.

I buoni propositi danno risultati quando i dipendenti di una azienda vedono che i loro *manager* si impegnano personalmente nella missione (non quando continuano a dire che bisogna perseguirla).

• Ci si concentra, per tornare ad un paragone militare, sul generale d'armata (1%) e si trascurano le truppe (99%).

• La forza più grande del leader sta nella sua visione personale che sarà capace di trasmettere agli altri.

⁵³ Chris Lowney, *ibidem*, pag. 15.

Un *leader* affronta le situazioni con una sana e sicura percezione di se stesso, sentendosi dotato del talento, della dignità e delle potenzialità necessarie per essere una guida. Questi stessi attributi egli li riscontra negli altri e si impegna con passione a dischiudere e ad apprezzare il potenziale che vede in sé e nelle altre persone. Egli crea attorno a sé un ambiente definito e arricchito da sempre nuove energie e da reciproco sostegno. È questo atteggiamento di apprezzamento e di rispetto reciproco che Sant'Ignazio ha inteso con "amore".

Quanto al carattere dell'eroismo, questo va individuato nella immagine ispirata del futuro e nella azione tenace per darle forma concreta, senza attendere passivamente gli eventi.⁵⁴

I consulenti di organizzazione sono alla ricerca costante di quella formula vincente, ma inafferrabile, che permette di sollecitare tanto nei singoli individui quanto nel *team* una *performance* ricca di impegno e motivazione. È solo il singolo individuo l'unico in grado di trovare la giusta motivazione.

Tutta la cultura gesuita è orientata a "spronare grandi desideri" ponendosi obiettivi eroici.

È il singolo individuo che deve sollecitare i propri grandi desideri e trovare la necessaria motivazione in sé per approdare poi a sentire gli obiettivi del gruppo. Va comunque rilevato, come in precedenza già accennato, che se è vero che tutti possiamo essere dei potenziali *leader*, alcuni hanno un talento innato più spiccato di altri. Nessuno può rendere un altro consapevole di sé, lo può solo aiutare. È necessario l'impegno della persona a volersi forgiare con le proprie forze, a ricercare la *self-leadership*, individuando obiettivi, valori, coscienza dei propri punti di forza e di debolezza, visione del mondo.

• *Un leader crea attorno a sé un ambiente definito e arricchito da sempre nuove energie e da reciproco sostegno.*

• *Tutta la cultura gesuita è orientata a "spronare grandi desideri" ponendosi obiettivi eroici.*

• *È necessario l'impegno della persona a volersi forgiare con le proprie forze.*

⁵⁴ Gli eroi non ricavano risultati da ogni opportunità che gli si presenta innanzi, senza attendere che siano altri ad offrire loro opportunità fortunate.

Serve poi l'azione quotidiana e rinvigorente di approfondire la conoscenza di sé, mentre ci si immerge nel mondo in continuo mutamento.

Una azienda cresce soltanto alla velocità che viene impressa dal capitale disponibile, dal talento e dalla capacità dell'imprenditore e/o dei *manager* di controllare la crescita stessa.⁵⁵

Con questo approccio la *leadership* procede dal basso verso l'alto e quindi i *leader* tradizionali (generali, comandanti, capigruppo, direttori generali) dovranno cambiare il loro stile di comando. Non più come se fossero i *leader* di semplici gregari, ma sapendo di essere *leader* di altri *leader*, facendo sì che anche le altre persone possano diventare, a loro volta e nel loro ambito, dei *leader*.

Se vogliamo dal *team* una *performance* eroica, dobbiamo essere eroi anche noi. Se vogliamo che i nostri dipendenti si aiutino reciprocamente, dobbiamo essere noi i primi ad aiutarli con l'incoraggiamento, la lealtà e un giusto *coaching*.

Nella gestione delle risorse umane si sente spesso l'affermazione "i nostri dipendenti sono la risorsa più importante". Ma è una frase di rito o i dirigenti sono veramente coinvolti alla ricerca e valorizzazione degli "aptissimi" (per dirla come Sant'Ignazio) cercando di fare sviluppare le potenzialità dei dipendenti?

2.9 Lo stato dell'arte.

Cosa accade nelle aziende oggi? Forse l'accelerazione dei cambiamenti imposta dai ritmi della globalizzazione, porta a preferire forme di gratificazione istantanee. Bisogna realizzare tutto subito. In questa ottica non si concentra il *focus* sulla crescita delle persone a lungo termine. I successi di molte aziende sono oggi basati più sulla massa critica

• *I leader tradizionali dovranno cambiare il loro stile di comando sapendo di essere leader di altri leader.*

• *I dirigenti sono veramente coinvolti alla ricerca e valorizzazione degli "aptissimi" cercando di fare sviluppare le potenzialità dei dipendenti.*

• *In questa ottica non si concentra il focus sulla crescita delle persone a lungo termine.*

⁵⁵ I Gesuiti continuarono a crescere rapidamente grazie agli sforzi fatti per non crescere troppo rapidamente.

del loro capitale, sulla capacità di “annullare” gli avversari, non tanto su una visione “eroica” (nel senso sopra attribuito al termine) della propria *mission* e del *team*. La grande industria è più orientata ad accontentare quello che R. Sennett, riprendendo Bennett Harrison chiama “il capitalista impaziente” cioè l’investitore (quindi sia privato che istituzionale) che ha come scopo la realizzazione del più alto profitto a breve termine.⁵⁶

Rientra nella logica dell’economia di mercato che il denaro cerchi le migliori opportunità di investimento e di guadagno. Oggi la tendenza è ingigantita sia per dimensioni che per accelerazione temporale impressa dal forte sviluppo dei mercati finanziari mondiali. Può valere la pena ricordare che oggi gli investitori istituzionali (grandi società finanziarie e grandi fondi di investimento) conservano i titoli di una società mediamente per tre anni e mezzo.

In tale ottica può non essere difficile pensare come possa operare il *manager* per mantenere salda la sua posizione di potere con tutti i *benefits* collegati.

Nella ricerca del successo e del risultato immediato prevarranno quei sistemi di *leadership* orientati a ordinare cambiamenti dall’alto, più di quelli indirizzati al coinvolgimento delle persone ad

una visione eroica di sé e della azienda nella quale si è inseriti.

Mi sembra che la realtà di oggi mostri ancora, in prevalenza, una *leadership* ancorata sui vecchi schemi organizzativi, sulle vecchie teorie del capo che non può permettersi successori migliori e che cerca di fare in modo che non accadano scossoni tali da fargli perdere potere.

In questa ottica accade che più che investire risorse e tempo nella formazione dei *manager* secondo i principi che fanno leva sulla considerazione individuale e sulla intelligenza emo-

tiva, si continua a fare formazione prediligendo le tecniche d’urto utilizzabili per influenzare gli altri (strategie di potere, capacità di comunicazione, ecc). Tuttavia la nuova visione, coinvolgente, sta prendendo piede anche in grosse strutture multinazionali ove si è disposti ad accettare il fatto che il successo della *leadership* è legato alla qualità dei successori. In tale ambito far crescere la *leadership* degli altri è l’unico modo per creare apprendimento e garantire il cambiamento.

2.10 Conclusioni

Cercherei di sintetizzare gli argomenti sopra espressi ritornando all’uomo. Perché è ovvio che il *leader* è un uomo e che i suoi collaboratori e/o dipendenti sono uomini. Non abbiamo quindi parlato di concetti astratti, ma di situazioni assolutamente concrete. Stabilita infatti l’essenza dell’uomo, il suo statuto ontologico, lo abbiamo visto in uno dei suoi comportamenti più dinamici: l’azione dell’uomo nel posto di lavoro.

Si è anche detto che tutti siamo potenzialmente dei *leader*. Ciò però non legittima a pensare che si debba attendere passivamente che passi di fronte a noi l’opportunità della vita: serve uno slancio personale diretto, una volontà di crescere e di realizzare le proprie migliori capacità. Innanzitutto servono per ogni attività delle serie competenze professionali. Queste si raggiungono con un forte impegno nello studio delle proprie discipline specifiche e con una grande dedizione alla propria crescita morale. Con questo tipo di educazione si raggiunge quella che abbiamo definito, partendo da San Benedetto e San Gregorio Magno giungendo a Sant’Ignazio e quindi alle più moderne teorie psicodinamiche sulla intelligenza emotiva, **la consapevolezza di sé.**⁵⁷

⁵⁷ Ricorderei che anche quello che oggi è ritenuto, in letteratura, il più autorevole contributo alla leadership (Covey “The 7 Habits”), fa leva sull’importanza della crescita dell’uomo dal di dentro. Con il suo ulteriore libro “The 8th Habit”, Covey suggerisce addirittura “..trova la tua vocazione ed ispira gli altri a trovare la loro”. Sottolinerei il fatto che la già citata letteratura scientifica, basata su una impostazione laica del problema, alla fine di tanti anni di ricerca (da Drucker a Bass, da Blanchard a Covey), ha compreso che l’approccio, più opportuno ed efficace per trovare la soluzione alla *leadership* ideale, risiede nel rimettere l’uomo al centro di tutto.

• *Far crescere la leadership degli altri è l’unico modo per creare apprendimento e garantire il cambiamento.*

• *Serve uno slancio personale diretto, una volontà di crescere e di realizzare le proprie migliori capacità.*

• *Bennett Harrison chiama “capitalista impaziente” l’investitore che ha come scopo la realizzazione del più alto profitto a breve termine.*

• *Gli investitori istituzionali conservano i titoli di una società mediamente per tre anni e mezzo.*

• *La realtà di oggi mostrai ancora una leadership ancorata sui vecchi schemi organizzativi.*

⁵⁶ Richard Sennett “La cultura del nuovo capitalismo”, Il Mulino, Bologna 2006.

Questa qualità è l'elemento basilare per sviluppare tutte le altre attitudini che sono state indicate, partendo dallo spirito di iniziativa - che non può prescindere da una forte conoscenza dei propri mezzi e delle proprie capacità e qualità - fino alla dedizione ad una attività di formazione orientata al rispetto e alla crescita degli altri. "...consentendo alla persona che lavora di crescere, si favorisce una maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso. L'impresa deve essere una comunità solidale non chiusa negli interessi corporativi, tendere ad un'«ecologia sociale»."

Questo è il messaggio che ci viene offerto al punto 340 del Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa.

Ed ancora lo stesso Compendio al punto 343, trattando del ruolo dell'imprenditore e del dirigente d'azienda, anche richiamando la *Centesimus Annus*, testualmente recita "...Il senso di responsabilità che scaturisce dalla libera iniziativa economica si configura non solo come *virtù individuale* indispensabile per la crescita umana del singolo, ma anche come *virtù sociale* necessaria allo sviluppo di una comunità solidale: «In questo processo sono coinvolte importanti virtù, come la diligenza, la laboriosità, la prudenza nell'assumere i ragionevoli rischi, l'affidabilità e la fedeltà nei rapporti interpersonali, la fermezza nell'esecuzione di decisioni difficili e dolorose, ma necessarie per il lavoro comune dell'azienda e per far fronte agli eventuali rovesci di fortuna»".

Citerei nuovamente il passo del punto 344 del Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, riportato all'inizio di questa riflessione, che ribadisce l'importanza delle motivazioni morali di chi riveste ruoli di responsabilità in una struttura aziendale. "...Dal momento che le decisioni aziendali producono, in ragione della crescente complessità dell'attività imprenditoriale, una molteplicità di effetti congiunti di grande rilevanza non solo economica, ma anche sociale, l'esercizio delle responsabilità imprenditoriali e dirigenziali esige, oltre ad uno sforzo continuo di aggiornamento specifico, una

• *Consentendo alla persona che lavora di crescere, si favorisce una maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso.*

• *Il senso di responsabilità che scaturisce dalla libera iniziativa economica si configura non solo come virtù individuale ma anche come virtù sociale.*

costante riflessione sulle motivazioni morali che devono guidare le scelte personali di chi è investito di tali compiti..."

Riprenderei anche la parte finale del punto 344 che, sottolineando l'importanza del rispetto della dignità umana dei lavoratori che operano nell'impresa, rileva che "...questi ultimi costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, il fattore decisivo della produzione. Nelle grandi decisioni strategiche e finanziarie, di acquisto o di vendita, di ridimensionamento o chiusura di impianti, nella politica delle fusioni, non ci si può limitare esclusivamente a criteri di natura finanziaria o commerciale."

Nell'attività di *leadership* vedrei però una responsabilità bi-direzionale nel senso che l'imprenditore/il *leader* deve orientare le persone coinvolgendole nel processo di cambiamento che sta innescando; tuttavia da parte dei dipendenti e/o collaboratori deve essere dimostrata una volontà (prima ancora di una attitudine) a voler essere coinvolti. È chiaro che non si può non tener conto in questa affermazione di una posizione di "asimmetria", a vari livelli, fra l'imprenditore/il *leader* e i propri dipendenti ed i collaboratori. Il primo passo deve essere compiuto dal *leader* che deve però trovare un terreno fertile alla sua attività di formazione.

Vorrei rammentare che "...l'imprenditore lavora sul possibile, vive del primato del possibile; l'impresa entra in un mercato, entra in una realtà di mercati internazionali, entra su un prodotto, lo produce, compete...non sa prima cosa succederà. L'attività dell'imprenditore non è programmabile, non è pre-codificabile, anche quando si parla di etica imprenditoriale, questa diventa l'etica del rimaner dentro la sfida del possibile, non un'etica predefinita che poi entra nell'impresa, nell'attività imprenditoriale."⁵⁸ E riconsiderando quella posizione di asimmetria cui si faceva d'anzì riferimento, mentre l'imprenditore muovendosi nel possibile, va

• *I lavoratori che operano nell'impresa costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, il fattore decisivo della produzione.*

• *L'attività dell'imprenditore non è programmabile, non è pre-codificabile.*

⁵⁸ Giuseppe De Rita in "Impresa, sussidiarietà, sviluppo" - Atti dei Convegni della Fondazione *Centesimus Annus Pro-Pontifice*. Libri Scheiwiller, Milano 2007

maggiormente in prima linea e sfida l'ignoto, il lavoratore cerca di muoversi con un contratto di lavoro stabile e non sente la necessità della sfida a esercitare il possibile.⁵⁹

L'impiegato, sempre per dirla con De Rita, sfida il padrone o lo Stato per avere dei diritti, non esplora il nuovo, vuole una definizione codificata dell'esistente a suo vantaggio o che non sia troppo a suo svantaggio. In questo senso mi sentirei di parlare appunto di una responsabilità bi-direzionale nel coinvolgere e nel sentirsi coinvolti, assegnando al *leader*/all'imprenditore il compito di fare il primo passo.

Le decisioni del *leader*/imprenditore, nell'economia di mercato che postula non tanto l'essere quanto l'esserci (devi stare nel mercato con i rischi, le insidie, il grande impegno, ecc.) sia nelle condizioni di prosperità e sviluppo che in quelle di crisi aziendali con i conseguenti processi di ristrutturazione, riorganizzazione e ridimensionamento, saranno sempre difficili da assumere.

In tale contesto un grande rilievo va dato alla dimensione morale ed etica dell'imprenditore, soprattutto allorché sono da prendere le decisioni più difficili in termini di gestione delle risorse umane

quali il licenziamento di persone o la promozione di collaboratori fra persone aventi simili caratteristiche.

E parlando di morale e/o etica vorrei riferirmi non tanto ad una elaborazione filosofica ma a fatti di vita concreta, quelli della esperienza quotidiana.⁶⁰

L'etica non nasce da una riflessione su un concetto, ma si sviluppa nei luoghi (luoghi fisici) ove l'uomo vive ed è inserito.

• *L'impiegato sfida il padrone o lo Stato per avere dei diritti, non esplora il nuovo.*

• *Le decisioni del leader/imprenditore saranno sempre difficili da assumere.*

⁵⁹ Nella sfida del possibile l'imprenditore può spesso andare incontro ad una crisi, ad una perdita di competitività, ad un fallimento della sua impresa.

⁶⁰ Secondo il pensiero aristotelico, l'etica non è da "... concepire principalmente come una scienza delle regole morali, ma in modo assai più esperienziale, come il dramma vissuto dell'accadere e del farsi verità della vita umana per mezzo delle azioni che l'uomo compie..." - Marco Cangiotti "L'uomo giusto" - Editrice Morcelliana, Brescia 1999., pag. 147.

La coscienza etica dell'individuo direi che si forma e si affina nelle esperienze di vita che egli compie, mentre agisce, nelle strutture portanti della nostra società che sono la famiglia, la scuola, le comunità abitualmente frequentate (compresa la comunità parrocchiale), fino a giungere ad altre organizzazioni di incontro e di contatto.⁶¹

Non vorrei banalizzare un concetto dicendo che più sono profonde queste strutture sociali (ormai molto in decadimento nella società liquida dominata dai simboli del consumismo), più sarà robusta la base morale ed etica degli individui che le abitano e le alimentano.⁶² Solo così queste persone potranno crescere con un senso di alta responsabilità e rispetto verso l'altro e solo così queste persone saranno dei bravi genitori, dei bravi coniugi, degli ottimi lavoratori, dei bravi *leader*.

• *L'etica non nasce da una riflessione su un concetto, ma si sviluppa nei luoghi (luoghi fisici) ove l'uomo vive ed è inserito.*

⁶¹ Il cristiano, mentre agisce in questi luoghi, ha una responsabilità in più in quanto ha l'impegno di portare la propria testimonianza personale ispirata ai valori del *depositum fidei*. Mi sembra che questo sia il messaggio che fa da sfondo alla Dottrina Sociale della Chiesa nei vari ambiti dei quali si occupa.

⁶² Vale la pena di ricordare, anche sullo spunto delle riflessioni di Zygmunt Bauman, che l'uomo di oggi viene visto come un uomo frantumato, liquido, che assume la forma del posto e/o della situazione che occupa in quel momento. È quindi un uomo che ragiona in termini di lavoro in un modo, in termini affettivi in un altro, in termini politici in un altro ancora e così via. L'etica in base alla quale dice sì o no nei propri comportamenti non è (come dovrebbe essere) immediata, ma diventa un'etica di compromesso da ricercare per ogni situazione.

BIBILOGRAFIA

Asolan Paolo "Il pastore nella Chiesa Sinodale", Editrice San Liberale - Treviso 2005.

Bauman Zygmunt "Modernità liquida", Editori Laterza - Bari 2007.

Bauman Zygmunt "Homo consumens", Edizioni Erickson - Gardolo (Tn) 2007.

Blanchard Kenneth "Leadership and the One Minute Manager", Harper Collins Publishers - London 1994.

Boyer Robert-Freyssenet Michel "Oltre Toyota", Università Bocconi Editore - Milano 2005.

Cangiotti Marco "L'uomo giusto - Esperienza etica ed esperienza politica", Editrice Morcelliana - Brescia 1999.

Caruso Eugenio "Gestire e motivare le persone", Tecniche Nuove - Milano 2004.

Covey Stephen "Le sette regole per avere successo", Franco Angeli - Milano 2005.

Covey Stephen "L'ottava regola", Franco Angeli - Milano 2005.

De Franceschi Marco "Cristo, scandalo e follia", Edizione Cooperativa Comunicare - Pesaro 1998.

Gregorio Magno "Vita di San Benedetto e la Regola", Città Nuova Editrice - Roma 2006.

De Rita Giuseppe in "Impresa, sussidiarietà e sviluppo" - Atti dei Convegni della Fondazione *Centesimus Annus Pro-Pontifice*, Libri Scheiwiller, Milano 2007.

Folador Massimo "L'organizzazione perfetta - La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna", Edizioni Angelo Guerini & Associati SpA - Milano 2006.

Goleman Daniel "Intelligenza emotiva", Rizzoli - Milano 1996.

Goleman Daniel "Lavorare con intelligenza emotiva", Biblioteca Universale Rizzoli - Milano 2007.

Lowney Chris "Leader per vocazione - I principi della leadership secondo i Gesuiti", Il Sole-24 Ore - Milano 2005.

Mancini Italo "Tre Follie", Città Aperta Edizioni - Enna 2005.

Mingazzini Luisa "Il significato più efficace di una nuova prospettiva antropologica per l'educazione" in Rivista VEGA, Anno I, num. I (aprile 2005).

Novak Michael "Il fuoco dell'invenzione" (a cura di Flavio Felice) - EFFATÁ Editrice, Cantalupa (Torino), 2005.

Novak Michael "L'impresa come vocazione", Rubbettino Editore Srl - Soveria Mannelli 2000.

Piccardo Claudia-Quaglino Gian Piero "Scene di leadership", Raffaello Cortina Editore - Milano 2006.

Sennett Richard "La cultura del nuovo capitalismo", Il Mulino - Bologna 2006.

Senofonte "L'amministrazione della casa (Economico)" - Marsilio Editore 1988 con introduzione di Carlo Natali.

Tatò F. - Ruggeri R. "Essere competitivi", Baldini & Castoldi - Milano 1995.

Wojtila Karol "Persona e atto", Bompiani - Milano 2001.

Maurizio Gennari risiede e lavora a Pesaro,
ove da sempre ha svolto la
professione di Dottore Commercialista.
È referente Regionale della Fondazione Vaticana
“Centesimus Annus Pro-Pontifice”
m.gennari@trustmultiservizi.com

Finito di stampare
nel mese di Febbraio 2009
presso l'Industria Grafica Tecnostampa di Loreto
con sistema digitale