

## ETICA DELLA LEADERSHIP

Raccogliendo la feconda sollecitazione a delineare una sintesi delle riflessioni sviluppate, si compendiano qui alcuni temi affiorati nel corso dell'esposizione e della discussione che ne è scaturita. Non si tratta di definizioni assolute e ancor meno di una panoramica esaustiva su temi non esauribili come quello della leadership e dell'etica. Più semplicemente è un supporto alla memoria di una serata di reciproco e non sempre scontato interscambio.

### Leadership

fenomeno spontaneo che, in situazioni ordinarie e soprattutto emergenziali, risponde all'esigenza di attivare una funzione-guida tanto in singoli individui quanto in gruppi e organizzazioni, al fine di migliorare l'efficienza e, più genericamente, di elevare il livello qualitativo dei soggetti.

### Leader

la figura che, interpretando concretamente tale funzione, influenza, orienta e dirige non solo l'operatività, ma anche il pensiero e l'emotività delle persone che fanno riferimento ad essa. *To lead* significa guidare e il leader è colui che guida.

### Genesi del leader

Fenomenologicamente, un leader può avere una duplice provenienza:

- *dall'"alto"* ovvero per investitura ad opera di un ente superiore, per esempio un essere divino (nel caso di profeti o *capi* religiosi), una dinastia (nel caso di *monarchie* ereditarie), una classe sociale (nel caso di aristocrazie o nomenklature), un'autorità civile (per i *comandanti* nominati dal ministero) o economica (per i *dirigenti* assunti dal consiglio di amministrazione);
- *dalla "base"* a livello collettivo per emersione di un individuo che si staglia al di sopra degli altri e al quale il gruppo fa spontaneamente riferimento; a livello individuale, per esaltazione di una persona che il singolo eleva a proprio maestro, mentore, *coach*. Esempi di leader che emergono "dalla base" si riscontrano nei fenomeni di auto-affermazione (il capo-gang del bullismo adolescenziale), di acclamazione (persone portate in trionfo o oggetto di votazione plebiscitaria), ma anche di selezione rituale o "sul campo" (persone che *primeggiano* in competizioni emblematiche come la "prova del fuoco" o in ambiti specifici come uno sport).

### La "terza forza"

Da quando si ipotizza che l'essere umano sia un organismo più ampio di quanto lo si conosca dall'esterno e perfino di quanto egli stesso conosca di sé, si ipotizza che anche i fenomeni umani si estendano oltre l'intenzionalità cosciente. Le religioni hanno sempre immaginato che nelle cose degli uomini intervenga un'inopinata volontà superiore (divina); l'economia immagina una non meglio definibile "mano invisibile" (Adam Smith), che travalica le previsioni degli economisti; la psicoanalisi ipotizza un inconscio responsabile di ciò che gli uomini fanno senza sapere di farlo.

In questa prospettiva un leader sorge su un bagnasciuga relazionale dove convergono determinanti sociali (ereditarie, d'autorità, elettorali o altre), determinanti individuali (propensione al comando, pulsioni di auto-affermazione o altro), ma anche determinanti imponderabili (inconsce) che operano come una "terza forza". In situazioni equiparabili è questa forza che eleva a leader una persona e non un'altra. Esistono fenomeni sociali clamorosi di persone che si impongono con vigore e clamore sullo scenario dello spettacolo, della politica e anche della scienza in condizioni simili (e mai del tutto identiche) per quanto riguarda disposizioni personali, aspettative sociali, regole di competizione, convenienze di parte, "raccomandazioni" etc.

L'ascesa dei Beatles è un esempio di indiscusse capacità personali e musicali di quattro ragazzi e di forti concomitanze sociali, che tuttavia non spiegano interamente perché loro e non altri gruppi simili siano assurti a leaders mondiali nella musica e nella cultura pop. La stessa figura di Hitler lascia aperto l'interrogativo se un uomo solo, per quanto malvagio, possa determinare tanto male, senza il concorso di una "terza forza" sconosciuta (inconsca) e terribile.

## Proprietà di un leader

Accanto a connotazioni esterne (eredità, investitura, ingaggio, “terza forza” etc.) un leader deve possedere requisiti personali che gli consentano di esercitare effettivamente il ruolo di guida e di essere percepito come una figura-guida.

La “psicologia del leader” ha esplorato convogliato le sue prerogative verso due macro-aree:

**competenza:** concerne il possesso di conoscenze specifiche in un determinato ambito, ivi compresa la capacità di coordinare e mettere a frutto competenze che il leader stesso non possiede.

In determinate circostanze coesistono più leaders: un adolescente può avere come figure-guida un insegnante e l'allenatore sportivo; un'orchestra ha un direttore per le prove e un altro per il concerto; in un progetto complesso come un'impresa spaziale o un colossale cinematografico convergono progetti parziali, ciascuno dei quali fa riferimento a leader di settore;

**carisma:** concerne e compendia tutti i tratti di personalità che consentono al leader di guidare una persona o un gruppo. Si tende a identificare il carisma con caratteristiche soft dei leader non-autoritari, capaci di trascinare grazie a competenze organizzative, efficacia comunicativa, partecipazione empatica, intelligenza emotiva, disponibilità ad assumersi responsabilità, a offrire supporto, a sperimentare innovazioni. Occorre riconoscere che, in contesti dati, anche la forza dell'autorità, l'investitura di potere, l'appartenenza a ceti sociali ambiti danno carisma al leader.

La combinazione di competenza e carisma fa la **credibilità** del leader; lo eleva a modello ideale e attiva processi di identificazione con lui.

I requisiti di personalità di un leader sono determinanti, ma non assoluti:

- contesti diversi richiedono leadership diverse (in caso di un'emergenza in mare è più efficace una leadership autoritaria di una democratica);
- nella percezione delle persone è sempre attivo un coefficiente di soggettività (per Dante la figura di Virgilio non è “omo certo”, ma “ombra” anche nel senso di figura fantasmatica)
- assolvono funzioni di guida “leader dematerializzati”, quali figure virtuali (Salvatore Aranzulla in ambito informatico) o entità impersonali (Wikipedia) che si rivestono di particolare carisma. Fenomeno singolare di figure carismatiche è quello degli *influencer* (emblematica: Valentina Ferragni).

## Modalità di leadership

In letteratura si distingue abitualmente tra diversi tipi di leadership; per esempio:

- **autoritaria:** il Líder M̀ximo (Fidel castro) è un esempio di leader che detiene il potere assoluto e lo esercita con autorità. Fuehrer e Duce sono traduzioni letterali della parola leader; “il” Fuehrer e “il” Duce” sono interpreti storici di leadership autoritaria;
- **direttiva:** pur senza l'intolleranza e la violenza del leader autoritario, lo stereotipo del “Capo” esercita una direttività integrale, che impone tramite ordini, disposizioni indiscutibili, richiesta di obbedienza e sottomissione;
- **democratica:** attraverso la discussione di strategie, la partecipazione ai processi decisionali, il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei membri, il leader esercita una guida soft, sostituendo al comando la persuasione e in più di un caso scivolando nella manipolazione; di solito, tuttavia, conserva la responsabilità della decisione ultima.

Va rilevato, che le varie leadership si distinguono per modalità e strategie d'intervento, ma nessuna abdica alla funzione di influenzare la visione dei singoli e di orientare l'orientamento collettivo.

Esse differiscono in funzione delle qualità personali del leader, degli obiettivi da raggiungere, ma anche dei contesti culturali (storici e geografici). Spesso, al mutare della leadership mutano anche i segni distintivi del leader (dal blasone alle dimensioni dell'ufficio, dall'abbigliamento al linguaggio). La storia recente del Rotary offre un esempio di mutamento evidente nella concezione di leadership: recede la ricerca del primato indiscusso in qualche ambito professionale (tautologicamente: il "primario") e si predilige il primeggiare in attività di service; diminuisce la considerazione per le leadership di status e acquista considerazione la leadership "democratica". In un contesto sociale in cui "usare" il denaro esercita più appeal del "produrre" denaro (fatti di cronaca portano alla ribalta personaggi di riferimento per persone giovani grazie alla loro propensione a sperperare denaro), il livello di reddito non è più un attributo simbolico del leader.

## **Etica**

A differenza della morale, che chiede di uniformarsi ai costumi (*mores*) quali criteri collettivi condivisi, l'etica insegue principi fondamentali, cui ispirare l'umano comportamento (*ethos*).

Questa definizione è tanto indefinita che ha il limite di ricomprendere in sé perfino l'etica di un serial killer (Richard Kuklinski) che uccide un uomo per aver maltrattato un bambino. Nella sua indefinita ha anche il pregio di mostrare che l'idea di etica è universale, ma ogni declinazione pratica è relativa.

Punto cospicuo della riflessione etica è l'enunciato di Kant: *Opera in modo che la massima della tua volontà sia tale da poter valere in ogni tempo come principio di legislazione universale*.

E' facile constatare che non solo individui, ma intere culture eleggerebbero con convinzione a principio universale qualche criterio non condiviso da altre (per esempio, il principio che l'autorità religiosa debba essere anche autorità civile e che un comandamento di fede debba avere valore anche giuridico).

Perfino l'appello al *consensus gentium* risulta inefficiente a validare un'etica universale, non solo per la difficoltà di raccogliere un consenso globale (dall'Alaska allo Zimbabwe), ma soprattutto perché il consenso è manipolabile e orientato da leader di vario tipo (i "persuasori occulti").

Ciò investe la relazione tra leadership ed etica, dove ogni tipo di leadership adotta un criterio etico ad essa confacente e il leader diventa interprete, di volta in volta, di una

**etica arbitraria:** soprattutto nelle leadership autoritarie, il leader può rendere universali principi personali quanto arbitrari (la purezza della razza o la castità vittoriana o la superiorità della verità rivelata)

**etica "dei superiori":** nelle leadership direttive più che in altre il leader trasmette "in basso" i criteri etici calati "dall'alto" dai gradi sociali più elevati (per esempio il principio di produttività o di espansione oppure quello della ricerca ad oltranza, senza restrizioni esterne e senza auto-limitazione)

**etica democratica:** nelle leadership omonime il leader, pur finalizzando la condivisione e la solidarietà dei membri a fini che non necessariamente collimano con quello dei membri stessi, ricorre abitualmente a procedure che contemplano l'espressione individuale, la suddivisione dei compiti in funzione di abilità e inclinazioni soggettive, l'attribuzione di responsabilità settoriali.

Qui emerge l'essenza del leader quale personificazione di una funzione-guida che è (o ha da essere) presente nella personalità di ciascuno. In questa accezione il leader non è solo un "capo" e non risponde solo al mandato che assegnatogli dai vertici (aziendali, politici, religiosi, culturali etc). In quanto figura-guida non migliora solo l'efficienza aziendale o gruppale, ma assolve alcune funzioni che attengono all'economia dello sviluppo personale e incarna alcuni principi generali, che ispirano l'*ethos* umano. Interpreta e personifica, cioè, principi etici di base tra cui:

- il **principio ordinativo**: “comandare” non è solo sinonimo, è anche è la forma inferiore di “ordinare” e ordinare è un’esigenza esistenziale, per uscire dagli stati caotici, dal disordine, dallo smarrimento, dall’inefficienza. Il leader è un’immagine di attività ordinativa;
- il **principio di responsabilità**: negli stati più bassi dell’evoluzione (ad esempio il bimbo piccolo) il singolo non è responsabile di sé e l’uomo collettivo è meno responsabile dell’uomo singolo (si vedano fenomeni di irresponsabili devastazioni negli stadi o in manifestazioni di piazza). Il leader è un’immagine di auto-responsabilità;
- il **principio di superiorità**: come singolo e come specie l’uomo sta portando avanti un processo evolutivo che va dall’elementare al complesso, dal rudimentale al sofisticato, metaforicamente: dall’inferiore al superiore. Il leader è un’immagine di superiorità intesa non come pulsione a dominare gli altri, ma a superare se stessi.

Claudio Widmann

Rimini, 11 10 2022