

POTERE, AUTORITÀ, LEADERSHIP: PER UNA LEADERSHIP PARTECIPATIVA

di
PAOLO GIUSTA

This essay endeavours to elaborate the concept of leadership as a choice and exercise of influence. To do so, it explores the difference between leadership in general terms and "ethical" leadership, emphasizing some characteristics of the latter and the leader's role in creating and maintaining an ethical climate around him, depending on whether he is in a formal position of command or not. The analysis takes cue from some organizational models, connected to Max Weber's concepts of power and authority, and concludes by proposing the perspective of a communitarian and participatory leadership.

Sophia III (2011-1) 90-102

1. Il quadro concettuale

Uno dei padri della sociologia moderna, il tedesco Max Weber[1] distingue tre concetti: potere, autorità e leadership.

Potere

Secondo Weber, il potere/potenza (*Macht*), o coercizione (in tedesco *Zwang*), o forza (*Gewalt*) è la capacità di ottenere obbedienza anche contro la volontà altrui. Questo concetto si esprime in forme di organizzazione, come la monarchia assoluta o la dittatura, in cui una persona sola decide e tutti gli altri obbediscono. Una rappresentazione grafica di questo tipo di organizzazione è la piramide, dove c'è una sola persona al vertice, separata da tutte le altre.
Non si può parlare di rapporto autentico, o di dialogo genuino, tra chi comanda e tutti gli altri: c'è piuttosto una separazione, l'imposizione della volontà di uno a tutti gli altri. Forme di potere di questo tipo sono presenti ancora oggi, in governi di tipo totalitario o possono verificarsi in rapporti di lavoro, ad esempio, dove un capo autoritario non tiene conto del parere dei sottoposti.
Anche in questa forma di organizzazione, tuttavia, rapporti autentici tra persone reali, che incrinano il modello piramidale, avvengono. È quanto è accaduto quest'anno in Nord Africa, dove persone a cui non era permesso di avere voce, per esempio tramite elezioni libere, prendono la parola, scendono in piazza e reclamano libertà e dignità. Queste persone esercitano una leadership reale, e pagano a volte con la vita questa volontà di diventare leader.

Autorità

Nel pensiero di Weber, l'autorità/dominazione legittima (*Herrschaft*) è una forma di potere legato al rispetto (delle regole, della posizione gerarchica…), al consenso (posso disobbedire, anche se poi incorrerò eventualmente in sanzioni), cioè il riconoscimento, da parte di altri, della legittimità dell'autorità e del fatto di essere sottoposto a questa autorità, e l'accettazione delle decisioni perché considerate legittime.
Qui si passa ad una forma di rapporto e di dialogo tra chi è in posizione di autorità e i subordinati: il subordinato ha un suo ruolo, che è quello di accettare la legittimità dell'autorità e degli ordini ricevuti, eventualmente anche di contestare l'autorità e le sue decisioni esprimendo il suo dissenso.
Il concetto di autorità si esprime nella forma di organizzazione complessa che Weber chiama "razionale burocratica", che è il modello dominante del XX secolo sia nelle amministrazioni pubbliche sia nelle imprese private, ed è caratterizzato dalla struttura gerarchica: un gruppo ristretto esercita il controllo e dirige le attività dei subordinati, attraverso una catena di comando più o meno lunga[2].

1) Max Weber, *Economie et société*, Plon, Paris,1971, Tome 1, pp. 95ss.
2) Cf. R.B. Denhardt, *In the Shadow of Organization*, University Press of Kansas, Lawrence 1981, pp. 15ss.

Questo modello di organizzazione è tipicamente rappresentato da un rettangolo, con i vari livelli dell'organigramma ed i vari posti di responsabilità associati a questi livelli nella struttura gerarchica.
Il modello burocratico, che è emerso da oltre un secolo come il migliore per gestire situazioni complesse, presenta al tempo stesso limiti evidenti. Il grande rischio delle strutture burocratiche, sia pubbliche sia private, è di irrigidirsi, di diventare tecnocrazie, incapaci di trasformarsi e di reagire al cambiamento o di anticiparlo[3].
In particolare, nella sfera pubblica, il modello organizzativo burocratico rischia di far degenerare due delle qualità centrali dell'azione politica, la *responsiveness* e l'*accountability*.
- La *responsiveness*, cioè il nesso che collega gli attori politici alla realtà sociale, la capacità e il dovere di rispondere ai bisogni legittimi della società, degenera in una certa forma di populismo, nella dipendenza dai sondaggi e dagli umori delle piazze.
- L'*accountability*, cioè il nesso che lega rappresentati e rappresentanti, con il dovere di questi ultimi di rendere conto delle loro azioni, degenera in un mero rendere conto dell'efficienza, dell'utilizzo dei mezzi, delle risorse, a scapito dell'efficacia, cioè dei fini che queste risorse dovrebbero permettere di raggiungere.

Leadership

Il terzo concetto sviluppato da Weber è quello di leadership.
Se potere ed autorità sono legati a posizioni (il vertice della piramide, i posti di potere nei vari livelli dell'organigramma), la leadership è indifferente a posizioni formali di potere o di autorità. Il leader può trovarsi in qualsiasi livello della catena gerarchica, come pure al di fuori della struttura burocratica[4].
La leadership, per Weber come per altri autori[5], ha a che fare con la capacità di persuadere e di influenzare.
La vera "posizione" del leader è di guidare "dal di dentro" (*leading from within*[6]), cioè esercitare un'influenza in cerchi concentrici sempre più ampi, a partire da un centro interiore in cui il leader è ancorato[7].
La leadership non è tanto collegata a strutture e posizioni, quanto a persone, verso cui il leader esercita un'influenza. Se nella relazione di potere/dominazione tipica dei concetti di potere e autorità esiste una tensione verticale, legata alla

3) «Il valore centrale del modello razionale diventa la preservazione delle strutture di potere che esistono nella società» (*ibid.*, p. 30).
4) «La leadership non deve essere vista solo come la posizione che qualcuno occupa, ma come qualcosa che succede in un gruppo o in un'organizzazione, qualcosa che va e che viene, come la marea, durante il corso del lavoro del gruppo o dell'organizzazione. Ognuno può essere un leader, per un momento, per alcune ore, giorni, settimane, o per anni» (R.B. Denhardt, *In the Shadow*, cit., pp. ix-x).
5) Tra gli altri, Ken Blanchard: «Leadership è la capacità di influenzare gli altri liberando il loro potere e potenziale» (*Leading at a Higher Level*, FT Press, New Jersey 2009, p. xvi).
6) R.B. Denhardt - J.V. Denhardt, *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*, M. E. Sharpe, New York 2006, p. 135.
7) Cf. S.R. Covey, *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, New York 1992.

condizione gerarchica, nella relazione di leadership la tensione è orizzontale, è una tensione tra ciò che è e ciò che può essere, una tensione tra il presente e il futuro. È una tensione che imprime una direzione, e dà quindi senso e significato agli atti delle persone e delle comunità tra cui opera il leader[8].
Se la leadership è legata non tanto ad una posizione, ma a un ruolo (quello di esercitare influenza), allora essa può essere dappertutto.
Il sogno di Weber era che, attraverso la scelta democratica di leader carismatici, le società riescano finalmente a superare i limiti del modello burocratico e della sua crescente regolazione della vita pubblica.[9] Secondo Denhardt quello di cui c'è bisogno è una leadership diffusa, «una più grande capacità degli esseri umani di esercitare leadership a tutti i livelli»[10]. «Se la leadership è ben distribuita attraverso (*througout*) la società, se molte persone hanno voglia di assumere ruoli di leadership, allora la nostra creatività e adattabilità saranno aumentate in misura considerevole»[11]. Se viceversa ci affidiamo, come leader, solo a coloro che sono in posizione formale di comando, allora le nostre organizzazioni, e pure la nostra società saranno lente nel rispondere ai cambiamenti del nostro ambiente.
Se i dirigenti politici, in particolare, sembrano a volte più preoccupati di captare da che parte tira il vento che di imprimere una direzione ai loro Paesi nel senso di una visione e di un progetto chiaro, è proprio una leadership diffusa che può permettere di «far cambiare la direzione del vento»[12].

2. Qualità della leadership "etica"

Tutti i leader sono etici?
Qual è la differenza tra la leadership che ha esercitato Hitler e quella, per esempio, di Gandhi?
Ognuno di noi proietta luce o ombra[13], più spesso un mix dei due. Un leader, con la sua capacità di influenza, proietta ombra intorno a sé se persegue fini cattivi, se è guidato da un'ambizione smisurata (che lo porta a mettere il suo interesse personale a di sopra del bene della comunità), se è incompetente o codardo, se è inefficace, arrogante, disonesto e non etico[14].
Il leader proietta luce se possiede determinate qualità, che fanno della sua leadership una leadership "etica".
Lo schema che segue propone alcune qualità tipiche della leadership "etica" rispetto alle caratteristiche generali della leadership.

8) R.B. Denhardt, *In the Shadow*, cit., p. 131.
9) R.B. Denhardt, *Theories of Public Organization*, Wadsworth, Belmont 2010, p. 31.
10) R.B. Denhardt, *In the Shadow*, cit, p. ix.
11) *Ibid.*, p. xi.
12) A. Huffington, *The year of hope 2.0*, in *The Economist's The World in 2011*, p. 62: «If America's politicians continue to "lead" by sticking a finger in the wind to see which way it's blowing before deciding what to do, hope 2.0 is about changing the direction of the wind (by a movement demanding fundamental change)».
13) C.E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*, Sage, Los Angeles 2009.
14) *Ibid*., pp. 3-32.

Caratteristiche della leadership in generale	Caratteristiche della leadership "etica"
Leader si diventa	Una vocazione al bene
Rapporto con il potere: stimolo e dialogo	Una leadership "al servizio"
I leader guidano da un centro interiore	Il loro centro interiore è radicato in principi corretti
I leader hanno le idee chiare (strategia, perseveranza)	La loro strategia tende al bene comune
Effetto della leadership: trasformazione sociale	Lasciano il mondo migliore di come l'hanno trovato
I leader esercitano influenza	Un'influenza positiva e duratura

Cerchiamo di approfondire queste qualità della leadership etica in riferimento alla vita e all'azione di due grandi leader del XX secolo.

La leadership come vocazione al bene

Come abbiamo visto, la leadership non è legata ad una posizione (di potere o autorità) ma a una scelta. Leader si diventa, ed è possibile identificare, nella vita dei vari leader, il momento di questa scelta.
Nel leader etico, questa scelta assume il carattere di una vera e propria vocazione, di una chiamata a fare il bene. Il leader etico riconosce questa chiamata a fare il bene, un bene che solo lui o lei può compiere, e lo fa.
Questa vocazione al bene passa nella maggior parte dei casi attraverso il "crogiolo", come lo chiama Bennis[15], di un'esperienza trasformante: sono le circostanze che, in qualche modo, chiamano in modo irresistibile una persona a fare un salto di qualità, a mettere in gioco la propria vita, a diventare leader a servizio di un bene più grande dei propri problemi, della propria esistenza.
È il 1893, un giovane avvocato indiano di 24 anni è scaraventato con violenza fuori dalla carrozza di prima classe del treno diretto a Pretoria, alla stazione di Maritzburg. Ha in tasca un biglietto di prima classe, ma soltanto i bianchi possono viaggiare in prima, ed egli rifiuta di spostarsi in terza e per questo è stato buttato giù dal treno. Nel freddo della notte d'inverno, riflette sul da farsi: combattere e cercare una vendetta personale? Al di là della rabbia per l'ingiustizia subita, si rende conto che le sue difficoltà sono soltanto un sintomo di una malattia più

15) Grandi leader del XX secolo, come Winston Churchill o Franklin Delano Roosevelt, sono diventati leader anche ad una età abbastanza avanzata, dopo essere passati attraverso il crogiolo (crucible) di un'esperienza trasformante che li ha proiettati in prima fila per affrontare sfide straordinarie (la crisi economica del '29, la Seconda Guerra Mondiale) cui erano confrontate le loro nazioni (cf. W.G. Bennis e R.J. Thomas, *Geeks and Geers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business school Press, Boston 2002, p. 14).

profonda, il pregiudizio razziale. È questa malattia sociale, e non la sua amarezza, il male che deve essere superato[16].
1914. Un commerciante francese di cognac di 26 anni torna in treno da Londra. La lettura di un articolo lo colpisce: il Regno Unito e la Francia sono alleati nella Prima Guerra Mondiale, ma le loro flotte si fanno concorrenza sui mari, causando un'impennata dei prezzi delle merci civili e degli equipaggiamenti militari. Il giovane riesce a parlare di questo problema al primo ministro francese, che lo invia a Londra come rappresentante francese nell'organo di coordinazione della cooperazione economica alleata[17].
L'incidente di Maritzburg è considerato come il momento che ha determinato la svolta di Gandhi verso l'impegno sociale e politico[18]. Il problema del coordinamento degli approvvigionamenti in tempo di guerra ha cambiato il corso della vita di Jean Monnet verso un impegno nella sfera pubblica cui prima non aveva pensato.

Una leadership "al servizio" (servant leadership) [19]

Il leader può ricoprire incarichi e trovarsi in posizioni formali di potere e autorità, ma anche no. Il leader che si trova in posizione subordinata, o al di fuori di posizioni di potere, ha con chi comanda un rapporto di stimolo e di dialogo.
Nel leader etico c'è di più: c'è la coscienza di essere al servizio del bene comune, di una causa giusta, di cooperare a un progetto più grande del proprio interesse personale. Il fine dell'azione del leader etico è questa causa più grande di lui; i leader etici sanno di essere semplici strumenti, e mettono al centro della loro azione non se stessi ma il bene della società.
La causa di Gandhi era l'indipendenza dell'India, che Gandhi ha perseguito per tutta la vita, con perseveranza e sacrificio personale: più di dieci anni di prigione in totale nelle carceri britanniche e innumerevoli percosse fisiche e batoste morali. Sapeva che il bene può venire soltanto dal bene, ed ha non solo perseguito fini buoni, ma usato strumenti di lotta buoni: Gandhi avrebbe potuto permettere la violenza come strumento a disposizione del movimento indiano di liberazione, ma ha scelto di perseguire la non-violenza come mezzo e come fine della sua azione.
Monnet ha scelto di continuare ad affrontare i diversi problemi che, per così dire, gli si paravano dinnanzi e contribuire a risolverli (la vittoria degli alleati nella Seconda Guerra Mondiale[20], una soluzione permanente di pace per il dopoguerra...), proponendo di volta in volta idee coraggiose e innovative e lasciando che politici

16) Cf. M.K. Gandhi, *La mia vita per la libertà*, Newton Compton, Roma 1973, pp. 93-94.
17) Cf. E. Roussel, *Jean Monnet*, Fayard, Paris 1996, pp. 47-54.
18) Cf. W.E. Flucker, *Ethical Leadership, The Quest for Character, Civility, and Community*, Fortress Press, Minneapolis 2009, p. 132.
19) Cf. R.K. Greenleaf, *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York 1977-2002.
20) L'azione di Jean Monnet durante la Seconda Guerra Mondiale, secondo l'economista John Maynard Keynes, ha abbreviato la guerra stessa di un anno (cf. H. Rieben, *Un ferment de changement*, in *Jean Monnet*, Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Lausanne 1996, p. 19).

in carica prendessero il merito e la responsabilità per l'attuazione di queste idee. In questo modo ha contribuito a rendere un'altra guerra mondiale materialmente impossibile, creando una sovranità comune sulle risorse che erano state all'origine dei due conflitti globali, il carbone e l'acciaio. È stata, questa, la prima fase del processo d'integrazione europea nei primi anni '50 del secolo scorso.

Il centro interiore del leader etico è radicato in principi corretti, immutabili

Il leader guida da un centro interiore, che è come una bussola che lo guida e a partire dalla quale egli guida gli altri.
Questa bussola deve però puntare nella buona direzione, altrimenti l'azione del leader e la sua influenza proiettano ombra invece di luce.
Si può paragonare il leader a un albero, un ecosistema che trae nutrimento dalle radici e interagisce con l'ambiente attraverso le foglie, che scambiano ossigeno e anidride carbonica nel processo di fotosintesi. Per il leader l'ambiente è costituito dalla cultura della società e del tempo in cui vive, con i suoi valori sociali e le sue leggi e regole che riflettono questi valori. Valori e leggi che possono tuttavia essere totalmente erronei, come quelli del nazismo al tempo di Hitler. Un leader che si fa guidare da questi valori ha la bussola interiore che punta nella direzione sbagliata.
Il leader etico è radicato in principi corretti, immutabili, che riflettono la natura profonda dell'essere umano, e che sono comuni, tra l'altro, a tutte le religioni, come la "regola d'oro" (fai agli altri ciò che vorresti che gli altri facciano a te)[21].
Gandhi e Monnet hanno basato la loro leadership su questi principi immutabili, come la giustizia e la risoluzione dei conflitti tramite la collaborazione, cominciando a praticarli, più che predicarli, loro stessi.
Gandhi e Monnet hanno basato la loro leadership sull'integrità: non solo per il loro senso di integrità personale, intesa nel senso tradizionale di coerenza tra le parole e gli atti; hanno praticato l'integrità anche nel suo senso etimologico, l'*integritas* latina, cioè il senso del tutto, dell'insieme.
Sono stati in grado di guardare oltre gli interessi particolari, prendendo in considerazione il quadro d'insieme. Gandhi riteneva che la sua azione per l'indipendenza indiana fosse un contributo alla soluzione dei problemi del mondo intero, non solo di quelli dell'India[22]. Per Monnet, la cooperazione che si andava instaurando tra i Paesi ed i popoli europei era un modello della possibile organizzazione del mondo di domani[23].
Monnet e Gandhi erano capaci di guardare all'intero contesto perché avevano sviluppato quella che Covey chiama la mentalità d'abbondanza[24]: la vita non è una torta, da tagliare in un numero limitato di fette, dove se qualcuno prende una fetta più grande, diminuisce la mia parte. Per loro, le opportunità potevano essere create in misura praticamente illimitata.

21) Cf. S.R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, Simon & Schuster, London 1999, pp. 109ss.
22) Cf. R. Kumar, *Gandhi's role in liberating India*, in «UPI Asia», August 23, 2007.
23) Cf. J. Monnet, *Mémoires*, Fayard, Paris 1976, pp. 616-617.
24) Cf. S.R. Covey, *Principle-Centered Leadership*, cit., p. 61.

L'atteggiamento *win-win* di Monnet e Gandhi (io posso vincere, e anche tu allo stesso tempo) era radicato nella mentalità d'abbondanza: la lotta per un'India libera non ha impedito a Gandhi di sostenere i britannici nello sforzo bellico durante il conflitto con gli zulù in Sudafrica e durante la Prima Guerra Mondiale. Monnet, francese, ha servito gli interessi francesi nel Regno Unito durante il primo conflitto mondiale, è stato rappresentante del governo britannico presso l'amministrazione USA durante la Seconda Guerra Mondiale ed ha di fatto perseguito l'interesse comune tutta la vita.

La strategia del leader etico tende al bene comune

L'influenza del leader si esercita in modo particolare sulle scelte di carattere strategico[25]. I leader hanno le idee chiare quanto alla strategia da seguire, agli obiettivi da raggiungere. Leader come Monnet e Gandhi avevano un progetto, una visione, una strategia e possedevano la tenacia e il coraggio necessari per attuarla, prendendo anche rischi personali. Da leader etici quali erano, la loro strategia tendeva chiaramente al bene, a migliorare la situazione: a creare le condizioni per una pace duratura in Europa (Monnet) e a liberare il popolo indiano dall'oppressione coloniale senza ricorrere alla violenza (Gandhi).
Monnet e Gandhi sono stati capaci, pure, di comunicare con chiarezza e convinzione i loro obiettivi, di attivare le energie di persone e gruppi per raggiungere il bene comune, persone e gruppi che li hanno accompagnati tra mille difficoltà per tradurre la loro visione in realtà.

I leader etici lasciano il mondo migliore di come l'hanno trovato

Il leader non ha solo una strategia, ma la mette in pratica, e ciò fa del leader un motore di trasformazione sociale, per il bene o per il male.
Se la strategia è basata su principi corretti, l'azione del leader migliora il mondo attorno a lui.
È quello che hanno fatto Gandhi e Monnet. Dal loro centro interiore ancorato su principi corretti, hanno aperto nuove strade, con la loro azione personale ed allargando la loro sfera di influenza oltre ciò che si sarebbe potuto immaginare. Attraverso comunità di persone che hanno abbracciato la loro causa, si sono messi ad agire, ed hanno reso possibile il cambiamento: gli *ashram* ed i villaggi che hanno svolto un ruolo chiave nell'indipendenza dell'India; le *think tank* ed i politici coraggiosi che sono stati decisivi nell'elaborazione e nell'attuazione delle idee di Monnet.

25) E. Gobillot, *The connected leader: creating agile organizations for people, performance, and profit*, Kogan Page, London 2007, p. 94: «The leader is in charge of ensuring the right strategic choices are made». Non è certo lui solo che detta la strategia, ma ha il ruolo di massimizzare le possibilità che tutti, nell'organizzazione, si rendano conto di cosa sta succedendo, di dove si sta andando, al di là dei limiti del compito particolare di ognuno.

Hanno messo in pratica metodi che sono risultati efficaci ben oltre le circostanze nelle quali questi leader li avevano concepiti: la lotta per la libertà attraverso la non-violenza gandhiana ha funzionato anche quando non sono stati Martin Luther King e Nelson Mandela ad applicarla; la condivisione delle risorse oggetto di conflitto, inventata da Jean Monnet, è vista come possibile via di uscita dal conflitto israelo-palestinese[26].

Un'influenza positiva e duratura

Il leader ha una strategia e cambia il mondo attorno a sé. Spesso la sua influenza, però, è effimera, e non sopravvive alla sua morte. Oppure, se il leader ha proiettato più ombra che luce, continua ad esercitare un'influenza nefasta sulle generazioni future, come è il caso di Hitler e del nazismo sui movimenti attuali di estrema destra.
Leader come Monnet e Gandhi continuano a ispirare e a spingere ad operare il bene decenni dopo la loro morte. Hanno lasciato un'eredità duratura, un insegnamento sulla leadership che può essere sintetizzato dal famoso motto di Gandhi: la differenza tra ciò che facciamo e ciò che siamo in grado di fare basterebbe per risolvere la maggior parte dei problemi mondiali.

3. Il ruolo del leader etico nel creare un clima etico attorno a sé

La responsabilità del leader etico non si limita alla propria vita, alle proprie azioni e decisioni. Il leader etico plasma la cultura delle persone attorno a sé, il clima delle organizzazioni in cui opera.
Recenti scandali come quelli che hanno messo la questione etica alla ribalta della scena mondiale (il caso Enron nel 2001, in cui i contabili e i dirigenti della società hanno fatto apparire perdite come profitti; la crisi finanziaria dal 2007, in cui le banche degli USA hanno concesso mutui spazzatura, nascondendoli poi in titoli dorati che hanno piazzato sul mercato presentandoli come buoni investimenti ben sapendo che non valevano nulla; la crisi del debito greco nel 2010, esplosa dopo che le autorità greche avevano deliberatamente e ripetutamente mentito sul livello reale del debito pubblico e sulle statistiche della situazione economica del Paese) sono stati resi possibili dalla mancanza di leadership etica. Sono stati un collasso etico prima ancora che economico[27]. In ognuno di questi casi si trova un leader che, potendo scegliere tra il bene e il male, ha fatto il male: ha truccato bilanci di società private o i conti pubblici, ha mentito, ha ingannato, è stato avido e corrotto.
Il leader etico crea attorno a sé un sano clima etico, in cui le persone prendono le buone decisioni, si comportano correttamente, perseguono fin giusti.
Lo schema seguente propone alcuni aspetti dell'azione attraverso cui i leader etici creano e mantengono un clima etico intorno a se stessi.

26) Intervento di Shimon Peres al Forum 2000, Praga, agosto 2000.
27) Cf. R.M. Kidder, *The Ethics Recession. Reflections on the Moral Underpinnings of the Current Economic Crisis*, Institute for Global Ethics, Rockland 2009.

Come il leader etico influenza il clima etico	Quando occupa una posizione di comando	Quando occupa una posizione subordinata
Come tratta gli altri	Tratta i subordinati da partner e crea altri leader	Stimola i responsabili
Integrità	Dà il buon esempio	*Ethical watchdog*
I valori dell'organizzazione	Ne fa una priorità	Li ricorda se necessario
Qualità personali	Orienta/motiva Resilienza	Coraggio e disinteresse
Cura della verità	Ascolta - Sostanza e non immagine - Decisioni informate	Parla - *Ethos*, *pathos*, *logos*

Come tratta gli altri

Se occupa una posizione di comando, il leader etico tratta i subordinati come dei partner: sa che tutti, chi dirige e chi è sottoposto, sono a servizio di un bene comune più grande dei beni individuali, pur legittimi; il suo stile di governo è quindi diretto al raggiungimento di obiettivi comuni tramite la collaborazione e la persuasione piuttosto che attraverso la coercizione e il controllo[28]. Così facendo, egli crea attorno a sé non dei semplici seguaci (*followers*) ma altri leader. Più che guidarli, li accompagna nel loro sviluppo professionale e personale, attivando le loro risorse e potenzialità (*empowerment*); in questo modo crea tra l'altro le condizioni che permettono ad una nuova generazione di leader di emergere dopo di lui.
Se è in posizione subordinata, il leader etico è uno stimolo permanente nei confronti di chi comanda. Ciò richiede un atteggiamento di responsabilità, e la capacità di pensare in modo indipendente e critico.

Integrità

Il leader etico in posizione di comando è un modello attraverso tutto quello che dice e che fa. La lingua inglese possiede un'espressione che ben riassume il ruolo dei responsabili di un'organizzazione: *tone at the top*. Chi sta in cima dà il tono etico a tutta la struttura, ne impregna la cultura, e lo fa innanzitutto con i fatti, dando prova di integrità nel senso di solidità etica, capacità di abbracciare l'insieme (*wholeness*), coerenza[29]. «Nulla favorisce lo sviluppo di una cultura di integrità così fortemente che i valori promossi e praticati dalla gerarchia in maniera visibile. Nulla la distrugge più rapidamente che l'atteggiamento dei dirigenti del tipo "fate quello che dico, non quello che faccio"», ricorda Kidder[30].

28) Cf. C.E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, cit., p. 176.
29) Cf. *ibid.*, p. 273.
30) R.M. Kidder, *Ethics, Attorneys General, and (Sort of) Truth-Telling*, in «Ethics Newsline», 26 marzo 2007, volume 10, n. 13.

Per i leader etici che si trovano in posizione subordinata, l'integrità si traduce nella capacità di comportarsi eticamente anche se i capi non lo fanno, e di dare così il buon esempio dal basso. Così facendo, possono svolgere un ruolo di "cane da guardia etico" (*ethical watchdog*), rifiutando di abbandonare i principi su cui è radicata la loro bussola interiore e mettendo invece in discussione le direttive immorali che possono ricevere[31]. Ciò richiede la capacità di resistere alle pressioni che possono provenire dall'alto e dal sistema in cui opera.

I valori dell'organizzazione

Il leader etico in posizione di comando si assicura che l'etica e l'integrità abbiano un posto prioritario nella strategia dell'organizzazione e che il tempo e le risorse necessarie siano investite in questa priorità (per esempio organizzando programmi di formazione, prevedendo una funzione di consigliere etico a tempo pieno…). In particolare, fa in modo che i valori dell'organizzazione siano chiari per tutti e che non restino sulla carta, ma siano utilizzati per guidare i comportamenti e le scelte individuali e collettive.
Il leader etico in posizione subordinata mette in pratica nel suo lavoro quotidiano i valori dell'organizzazione, e li ricorda ogni qualvolta colleghi e capi se ne dimentichino. Per essere uno stimolo credibile nei confronti di chi comanda, attua in particolare i valori dell'impegno e della lealtà. Dovunque si trovi nell'organigramma, sa che il suo lavoro, al di là dei compiti particolari cui si dedica, serve uno scopo più ampio, una causa più grande di lui e dell'intera organizzazione; si dedica attivamente a questa causa e la ricorda ai capi quando sono tentati di perseguire interessi limitati (per esempio il profitto immediato) a scapito degli interessi generali (per esempio la tutela dell'ambiente).

Le qualità personali

I leader etici possiedono qualità personali, che possono essere sviluppate e coltivate (leader non si nasce, ma si diventa, ed è un processo di crescita che di fatto non finisce mai). Per il leader etico in posizione di comando, sono soprattutto importanti la capacità di orientare, motivare, incoraggiare, offrire una visione alle persone affidate alla sua responsabilità; e la capacità di rimanere saldo in tempi difficili, la resilienza, cioè il saper superare sconfitte personali ed imparare dagli insuccessi e dagli errori, propri e altrui[32], dando senso anche al negativo.
Tra le qualità personali del leader etico in posizione subordinata spiccano il coraggio e il disinteresse. Coraggio per seguire la propria coscienza ed essere lo stimolo critico di cui abbiamo parlato; disinteresse per non cadere nella compiacenza, nella condiscendenza, e continuare a cooperare in modo criticamente costruttivo con i capi, a mettere in discussione le loro decisioni, anche quando

31) Cf. C.E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, cit., p. 180.
32) *Ibid.*, pp. 84-86.

questo può compromettere un suo interesse immediato (per esempio una promozione).

La cura della verità

Infine, il leader etico che è in posizione di comando crea un clima etico attorno a sé prendendosi cura della verità. Non impone la "sua" verità agli altri, ma come un giardiniere crea le condizioni perché la pianta della verità possa vivere e crescere. Fa ciò mantenendo la parola data e le promesse; mettendo l'accento sull'essenziale, sulla sostanza (per esempio il perseguimento di obiettivi condivisi e del bene comune) rispetto all'apparenza (per esempio i privilegi legati alla posizione di comando come l'auto di servizio, la popolarità…). Chi comanda si prende cura della verità anche con un atteggiamento di ascolto e di apertura agli stimoli che provengono dai sottoposti. È un'apertura all'incontro genuino, è capacità di mettersi in discussione e di essere disposti a cambiare le proprie idee e posizioni di partenza, che permette di prendere decisioni informate, più complete poiché tengono conto di diversi punti di vista.
I leader etici in posizione subordinata si prendono cura della verità parlando, facendo presente il proprio punto di vista per mettere in luce elementi che ritengono necessari per la presa di decisioni. Rispettano il ruolo dei capi, che include la responsabilità di prendere decisioni, ma alzano la mano e prendono la parola se pensano che la linea che sta per essere presa, o che si è presa, sia sbagliata. Secondo Covey[33], per poter agire in questo modo, tre condizioni sono necessarie: *ethos* (fare tutta la propria parte con diligenza, essere esemplari nel proprio lavoro), *pathos* (interessarsi del capo, di ciò che lo occupa e lo preoccupa con empatia e sincerità, capire cosa prova, quali sono i suoi bisogni, come vede le cose), *logos* (parlare, proporre nuove idee e piste d'azione, prendere l'iniziativa).

4. Una leadership comunitaria

Leader di questo tipo rappresentano una sfida all'organizzazione gerarchica tradizionale. Trattandosi da partner, collaborando per il perseguimento di fini comuni, fanno passare l'organizzazione gerarchica in secondo piano, e mettono in luce che, fondamentalmente, siamo tutti uguali, ciò che cambia è il ruolo di ognuno. Una leadership di questo tipo fa risaltare la dimensione della comunità: ogni organizzazione è un insieme di uomini e donne che lavora per uno scopo condiviso, e non l'essere antropomorfo che spesso ci limitiamo a vedere ("il governo", "l'IBM"…).
Se il modello del potere è la piramide, e quello dell'autorità è il rettangolo che contiene l'organigramma, possiamo rappresentare questa dimensione comunitaria con l'immagine del cerchio, la più antica forma di organizzazione sociale, da

33) S.R. Covey, *The 8th Habit: From Excellence to Greatness*, Free Press, New York 2004, pp. 129s.

quando i membri delle tribù nomadi si riunivano intorno al fuoco per prendere decisioni, o i vichinghi tenevano consiglio sotto la chiglia di una barca rovesciata.
L'immagine del cerchio spezza la visione gerarchica in cui l'accento è verso la punta, verso il capo che dirige l'insieme. Qui l'accento è verso il centro, lo scopo condiviso per perseguire il quale tutti contribuiscono con il proprio lavoro, quale che sia la loro posizione e il loro ruolo.
A partire dalla realtà fondamentale della comunità, il perseguimento del fine comune richiederà che si formino équipe per gestire progetti particolari. Queste équipe, in cui possono esserci posizioni di comando o di responsabilità particolare (per esempio il *project manager*), possono essere rappresentate da triangoli che aiutano tutta la comunità ad avvicinarsi agli obiettivi condivisi[34]. Sono triangoli che partono dalla comunità con un mandato chiaro da parte di essa e ad essa si riferiscono, contribuendo a raggiungere lo scopo comune, ben diversi quindi dalla piramide con cui abbiamo rappresentato il potere assoluto.
Leader di questo tipo superano la leadership individuale a danno vita ad una leadership comunitaria: una comunità di partner a servizio della più ampia comunità (la regione, la nazione, il continente, il mondo) in cui operano e in cui si fanno sentire gli effetti della loro azione.

PAOLO GIUSTA
Funzionario europeo. Prof. di Leadership etica presso l'Istituto Universitario Sophia

34) Toke Møller e Phil Cass chiamano questa nuova forma di organizzazione "Quinto paradigma" (*Fifth paradigm*), accanto ai paradigmi tradizionali rappresentati dal cerchio (la forma di interazione umana più antica), la piramide (il potere), il rettangolo (la burocrazia) e la rete (Intervento al corso *The art of participatory leadership* alla Commissione europea, Bruxelles, giugno 2008).