

## PREFAZIONE

C'è, oggi, la tentazione di fare della leadership una qualità eccezionale.

Tale, almeno, da giustificare, proprio a partire dalla scarsità di modelli da esporre, la produzione crescente di una letteratura, un po' agiografica, un po' riflessiva, dalla manualistica più corriva e commerciale alle riflessioni filosofiche meno scontate e ben diversamente generative. Il testo di Vitullo prende la strada più impervia: quella che punta direttamente all'anima. Fondando il sospetto che a svelare la nudità del re serva oggi più la giovane età, i buoni studi e una certa dose di sana irriverenza, di quanto non aiuti la paludata esperienza dei consulenti di antica professione o le ricette, spesso artificiali, di guru ripatetici internazionalmente celebrati.

La leadership è questione di sostanza piuttosto che di metodo e, al cuore dei problemi, è meglio andarci coi ferri di una cultura anche umanistica, ben collaudata, piuttosto che girarci attorno con improbabili lezioni "a punti", evocando pretese virtù taumaturgiche in una formazione concepita come esercizio ginnico asettico e rituale.

Così, forse, è più facile rendersi conto che virtù e meriti di un sano esercizio del comando, autorevolmente inquadrato nelle sue competenze gerarchiche e relazionali, richiedono una qualità "dell'essere" che ha certamente beneficiato della benevolenza della sorte, ma, soprattutto di un diuturno lavoro su se stessi.

La leadership è un bene sociale che nasce all'interno di un tessuto esplicito di rapporti e usufruisce di tutte le varianti positive di un sistema collaudato di sensi e di significati (una cerchia di appartenenze) che il leader steso evoca, legittima e alimenta.

Di qui, anima di ogni successo, lo scambio esigente di contributi che fondano il riconoscimento, le attribuzioni di ruolo, le identità vincolanti, sulla base della visione "larga" che dall'alto fluisce, e del commitment che questa riesce a sollecitare.

Nasce così l'esigenza di dare spessore e profondità a dei connotati tipici della leadership, riconoscendo che questi non possono esaurirsi nella semplice riproposizione dell'autorità come derivato di un posto e del potere come esercizio di una funzione, per quanto di vertice.

La leadership, a dispetto di tanta pubblicistica, non è una technicality.

Se non c'è anima (e un'anima ricca, complessa anche, talvolta impegnativa e controversa) è inutile affannarsi intorno a costruzioni artificiali, come esemplari prodotti in batteria.

Al più questi sembrano emergere come frutti di incroci impropri, là dove le appartenenze minano i saperi e i valori, mimando esercizi muscolari privi di carisma.

E' forse la modestia delle attese, rispetto a un panorama particolarmente mediocre e senza afflato, o il grigiore ispessito che aleggia intorno alle classi dirigenti, a consolidare i tributi rassegnati dei tanti cultori della scienza manageriale a una figura desueta: il leader senza storia.

Quello che emerge da connivenze ad escludendum. L'interprete, un po' populista, un po' arrogante, di una compagnia di giro che tende a proteggersi per non dissolversi, senza amalgama e senza

progetto.

E senza rimpianti.

A questa caricatura, di vario corso e di incerta fortuna, eppure oggi così dilagante, Vitullo contrappone l'esercizio spirituale di una ascesi laica che non da nulla per scontato.

Il lento lavoro, che misura il tempo in termini di efficacia e di soddisfazione e non di rapidità nel navigare; che fa i conti con obblighi sociali vincolanti, stretti tra un obiettivo di sviluppo da servire e un'etica della responsabilità da salvaguardare. Senza cedimenti.

E' soprattutto per la superficialità dell'attribuzione di virtù automatiche a chi occupa posizioni di rilievo che la concezione della leadership, come comando e come potere, disancorata dalle altre finalità e dalle regole di esercizio della sua funzione, finisce per comporre un quadro così opaco e intimamente provvisorio.

La percepiamo, cioè, come una costruzione posticcia, forzata, priva di glamour. Adatta all'uso di scaltri profittatori e al facile consenso di servitori di modeste virtù.

Se non una truffa, certo un'occasione mancata.

Dall'altra parte la sopravvalutazione anche di modeste carriere, arrivate al culmine per ragioni che spesso esulano dal merito e dalle competenze, è forse dovuta al fatto che oggi si ragiona, si viene selezionati e ci si accasa prevalentemente per omogeneità di valori e di comportamenti. Si tende, cioè, a clonare chi ha il potere di cooptarci, ripetendone il cliché.

Per converso, e su una base più tecnica, il pendolo oscilla come reazione dall'altro capo, esaltando oltre misura il curriculum del candidato e delegando alla logica dei percorsi di studio e lavorativi la certificazione della sua validità all'esercizio di funzioni di governo.

Quello che però sembra emergere sempre più in evidenza è che dal solo curriculum difficilmente nasce una leadership sana.

E' la vita nella sua globalità, l'intreccio di esperienze, intelligenze, saperi e passioni (e quindi la biografia personale che la descrive) ad abilitare, o non abilitare, all'esercizio di una funzione di leader, come risultato di una partita personale, giocata a tutto campo e su tutti i terreni.

Ci vuole una vita "ricca", combattuta e vissuta senza risparmio (con generosità) per creare le condizioni in cui possa nascere e crescere un leader.

Il quale avrà alcune caratteristiche che possiamo intravedere. La prima delle quali (e qui il testo di Vitullo orienta perfettamente) è la capacità di dubitare, che poi vuol dire non avere verità preconfezionate, sentire che ci sono punti di vista diversi che vanno esplorati. Che non si possono avere più risposte che domande.

Non avere certezze definitive aiuta a maturare la convinzione che tutto debba essere conquistato e che degli altri c'è bisogno. E questo è il giusto tributo ad una umiltà di fondo, che non ci fa prendere mai troppo sul serio, e a una grande tenacia quotidiana.

La seconda è strettamente connessa alla prima e fa riferimento ad una dote essenziale del buon leader: la sua capacità di ascoltare: Il pensiero e la decisione sono frutti che nascono da una disponibilità originaria a sentire gli altri, confrontarsi e a discutere.

L'ascolto è il riconoscimento esplicito del valore, delle differenze e della ricchezza di punti di vista diversificati.

Se il buon leader è un paziente ruminatore di informazioni e un attento analista di suggestioni, la sua controfigura scadente è espressione dell'arroganza solitaria di chi tutto pretende di sapere, imponendo e giudicando senza possibilità di confronto.

Dalla capacità di ascolto e di interpretazione di segni e segnali nasce anche una delle vocazioni distintive del leader: il gusto, la voglia e la passione di fare scuola; di alimentare una propria discendenza.

Oggi, il problema vero per la riproduzione delle classi dirigenti è dato dal fatto che quasi nessuno sente più il dovere civico di insegnare, di mettere i collaboratori nelle condizioni di imparare: di guidarli nel percorso di apprendimento attraverso inevitabili prove ed errori.

Non c'è il tempo, ma soprattutto una corte di fedeli semplifica la vita del capo riducendo i suoi obblighi e accontentandosi di eseguire.

Ben altrimenti ci si troverebbe a disagio con un gruppo di allievi esigenti, liberi di contribuire e autonomi nel pensare.

Senza scuola non c'è leadership. Spesso solo rendita di posizione. Magari anche meritata, ma certo non generativa. E quindi socialmente sterile.

Si dice spesso (e in questo la manualistica ad effetto ha più di una colpa) che caratteristica ineludibile del leader è quella di prendere le decisioni in solitudine. Si tratta di un luogo comune che rasenta la banalità, se non di una vera e propria sciocchezza.

Prendere decisioni, in fondo, per un capo è abbastanza semplice: se è bravo e credibile, un errore lo potrà sempre spiegare e nessuno glielo metterà in conto. Chi, invece, è arrivato ad occupare il posto in modo variamente abusivo, tenderà a decidere poco, ad attribuire ad altri colpe eventuali, a crearsi le coperture più adatte per non pagare pegno.

C'è sempre un fedele ben ricompensato disposto ad accollarsi i suoi peccati.

La capacità di decidere è proporzionale alla propria propensione al rischio. Un vero leader sa di dover rischiare, ma sa anche raccogliere il gruppo di competenze necessarie a minimizzare le ricadute del rischio.

Quanto poi alla solitudine, è una condizione che spesso viene sottolineata e ricercata proprio perché, non volendo condividere le responsabilità con altri, uno ammanta il potere con una distintività sociale che ne esalta la distanza e la superiorità. Nella presunzione che ci sia una sacralità del ruolo che rende autonomamente effettivo quanto in esso si esercita separatamente, legittimando così la funzione attraverso la distanza.

Come emerge nelle argomentazioni socratiche di Vitullo, il vero capo non è quello che ha una soluzione per ogni problema, ma quello che riesce a far convivere il suo gruppo anche con problemi che non trovano soluzione.

E questa è la parte più difficile: governare ambiguità e incertezze senza offrire falsi ancoraggi alla propria immagine di decisore solitario, senza tentennamenti.

E, infine, va ricordato che un vero leader è qualcuno che da sempre origine ad una storia: un racconto significativo per quelli che lavorano con lui e che sorregge tutti all'interno di una trama che prevede un ruolo per ognuno.

Sono le narrazioni che creano i miti e consentono alle imprese e ai loro capi di entrare nell'immaginario come luoghi e figure che fanno accadere le cose, che consentono ai pensieri di realizzarsi e alla persone di recitare la loro parte.

Ma per creare una storia ci vuole qualcuno che abbia qualcosa da dire e sappia come dirla.

Il leader in questione è quello che sa animare gli intrecci, dipana le trame, dissemina gli eventi come occasioni di incontro e di scambio significativi.

Una benevola divinità degli incroci.

Forse è per questo che oggi viviamo questa assordante povertà di racconti memorabili.

Come apparirà dal testo che segue, non è affatto detto che le storie per essere belle debbano essere necessariamente solo vere o a lieto fine. Una sana verosimiglianza aiuta a creare mondi accoglienti in cui sia possibile trovarsi a proprio agio. Una realtà, anche combattuta, è sempre meglio dello zucchero filato.

La credibilità, per la leadership, è tutto. Perché è alla base della fiducia e delle pratiche collaborative.

Ma come ogni conquista duratura, non è istantanea: richiede tempo.

E qui si aprirebbe un altro capitolo che lasciamo interamente al testo di Vitullo, tanto è rilevante per la dimensione della leadership.

Con una sola notazione, molto generale ma assai vincolante: un buon leader è un generoso dispensatore del tempo. Quello che dice vale molto meno del tempo che dedica: ai problemi, ai rapporti; ma soprattutto alla sue persone.

Perché ci vuole tempo per trovare la strada dell'anima: dei singoli come delle organizzazioni.

E' una strada quasi sempre tortuosa, infossata; a tratti persino invisibile. L'anima non si concede mai a prima vista. E' esigente e complessa. Ha i suoi ritmi e i suoi riti.

Va stanata.

Bisogna trovare il modo e l'arte di far vibrare delle corde in gran parte dimenticate, fino a rimescolare emozioni, pensieri e sentimenti.

Liberando finalmente ciò che vive nel profondo e legittima ogni cosa.

Evocare l'anima, parlando di imprese e di uomini al comando, è correre il rischio di mettersi in un giro di sospetti quasi inevitabili. Come a voler sfuggire la dura realtà del business o, ancor più pericoloso, a voler avallare sofismi intellettuali che nulla aggiungono alla strumentazione manageriale.

Filosofia, appunto.

Con quel di più di fastidio che sollecitano, sotto pelle, tutti gli adepti di riti antichi, resi obsoleti dalla modernità.

Qui, in fondo, si tratta di argomenti ben più concreti: gli affari, la borsa, il valore delle azioni e degli azionisti, la trimestrale che incombe e il mercato che si globalizza.

Dov'è in tutto questo la traccia dell'anima. Perché destabilizzare senza costruito il sano orientamento agli obiettivi?

Finchè, un giorno, uno non si accorge, all'improvviso, che c'è qualcosa che lo disturba, come una punta di spillo, prima quasi indistinta; una piega di amarezza e di scontento che va e viene e poi si insedia, a tradimento, da qualche parte, senza che sia collocabile con precisione.

La vita, i successi, la fatica, gli altri, il tempo che vola.

C'è qualcosa che sembra non tornare più come prima.

Nuvole?

E se i rapporti si tendono, le procedure non riempiono più il vuoto di pensieri, le stesse stock option, oltre un limite inevitabile, perdono appeal, dove cercare quello che manca per ricomporre un quadro che abbia senso e non ci faccia sentire estranei a noi stessi?

L'anima, per esempio.

O qualcosa di simile, se possibile.

*Pierluigi Celli*