



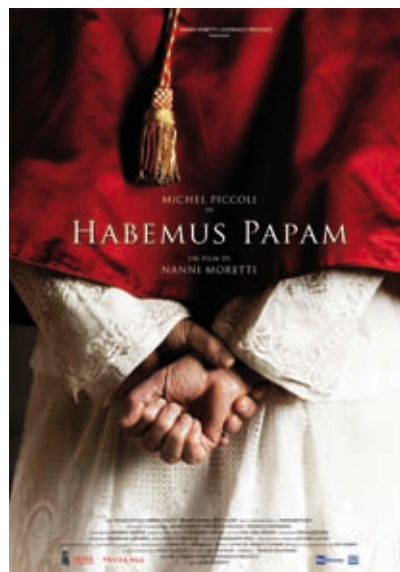
Leadership? Preferirei di no!

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

Il Cardinale Melville. Nel film di Nanni Moretti *Habemus Papam* è lui che compie 'lo gran rifiuto'. Ma questa volta non c'è nessuna viltà. Qui la rinuncia a esercitare la leadership porta piuttosto il segno della responsabilità; così almeno potremmo dire se questa parola non apparisse ormai logora per l'uso improprio che si continua a farne nell'attualità della politica.

Il richiamo a Melville offre una duplice traccia interpretativa. Ricordiamoci del capitano Achab (v. questa stessa rubrica nel n. 240 di S&O). Un leader forte diviene preda di un'ossessione e porta i suoi seguaci alla sventura. Ma c'è un altro personaggio di Herman Melville che non si può fare a meno di evocare. È Bartleby lo scrivano, il protagonista di uno dei racconti brevi più celebri della letteratura mondiale. Come dimenticare la frase fulminante: "preferirei di no", "*I would prefer not to*"? Questa è la risposta più volte ripetuta dallo scrivano davanti alle richieste di operatività che provengono dal titolare dello studio legale per cui lavora. Di rifiuto in rifiuto, Bartleby finisce per rinunciare alla vita. La sua figura vive peraltro nella contrappo-

sizione della propria soggettività, per quanto assurda e disperata, rispetto alla routine e alla mediocrità della vita impiegatizia. Così Bartleby insinua dubbi nella vita ordinata dello studio legale e nella mente dell'uomo "piuttosto anziano" che ne è titolare e che racconta la vicenda: "non di rado accade che se contrariati in maniera insolita e profondamente irragionevole, si senta vacillare in noi le nostre più elementari convinzioni". Attraverso lo scrivano, Herman Melville mina le



certezze di una società fondata su un utilitarismo superficiale ed apre strada all'idea che possano esistere differenti scale di valori e al rispetto di una pluralità di possibili punti di vista.

Diversamente da Bartleby, il Cardinale Melville vive alla fine serenamente la propria scelta; non appare affatto nevrotico e dimostra di non avere alcun bisogno delle cure degli psicanalisti. Però, aprendosi al dubbio e all'incertezza il personaggio interpretato da Michel Piccoli finisce anche lui per minare e rendere traballanti le altrui certezze.

In questo modo, l'ultimo film di Nanni Moretti illumina il lato fragile dell'esercizio di responsabilità e soprattutto della leadership. "È un film sulla difficoltà di essere all'altezza delle aspettative degli altri", ha dichiarato lo stesso regista.

Per fare questo, emblematicamente, il regista ha scelto la sede e il contesto più impegnativo, quello del successore di Pietro, del capo spirituale della Chiesa universale.

Il Cardinale Melville (Michel Piccoli) viene eletto nel conclave, ma subito dopo non si sente di affrontare la si-



tuazione come tutto il mondo intorno a lui si aspetta e vuole. Questa vicenda, narrata con spirito e garbo dal regista, e interpretata magnificamente dall'attore, non investe però più di tanto problematiche proprie della Chiesa Cattolica, o delle organizzazioni religiose in generale; tocca piuttosto un tema che nel mondo di oggi molti si ostinano ancora a non voler vedere ma che sta minando nel profondo i sistemi organizzati che innervano la società e la stessa economia. Si sta creando una forbice, una progressiva divaricazione, tra la complessità che le organizzazioni devono governare, al proprio interno e nelle relazioni con l'ambiente esterno, e la troppo drastica semplificazione che passa attraverso l'idea di "un uomo solo al comando", del leader che si fa carico delle attese di tutti, sostenendone l'enorme carico emotivo.

C'è stato un eccesso di attese rivolte alla leadership che finiscono per generare l'effetto opposto fino a mettere allo scoperto lati deboli e fragilità. Si scopre così che i CEO delle grandi



imprese sono sovrappagati e sovraincentivati rispetto al contributo effettivo offerto allo sviluppo aziendale e alla creazione di valore a beneficio degli azionisti e degli altri stakeholders; negli ultimi anni si è fatto un gran parlare di leadership, enfatizzando oltre misura il ruolo dei grandi capi aziendali quasi fossero demiurghi e superuomini; questo, come ha osservato Henry Mintzberg (v. Box n.

1), è andato di pari passo con la sottovalutazione del ruolo e dell'impegno dei middle manager; quelle figure che garantiscono la funzionalità dei raccordi interni e organizzativi. Anche da qui è venuta la grande crisi degli ultimi anni e soprattutto è venuto il clima di diffusa demotivazione che si respira ormai in quasi tutte le organizzazioni.

Nel più vasto campo delle istituzioni e della politica si continua ad assistere a spettacoli imbarazzanti; leader che perdono il senso della realtà, non si accorgono di quanto sia artificiale il consenso che li sostiene, incorrono in cadute di stile e in comportamenti arroganti; non si tratta solo delle note patologie italiane ma di fenomeni molto più generali che trovano continue conferme nelle cronache internazionali.

Il problema di fondo è l'eccesso di investimento emotivo nella leadership. Lo vediamo con chiarezza anche nei casi positivi come quello di Barack Obama: difficile per lui corrispondere alle immense attese concentrate sulla sua figura; non sempre può e potrà avere a disposizione un Osama Bin Laden, una figura di pari valenza simbolica in negativo, da oscurare e annientare con la propria forza.

Oggi la leadership è il problema, non

Mintzberg sulla leadership: un pensiero controcorrente

(da: *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2010)

“Spesso si dice che soffriamo per troppa gestione manageriale e poca leadership. Io invece penso che oggi soffriamo per **troppa leadership e poca gestione manageriale**”. Provocatoriamente lo studioso canadese rileva che nel 2007 sul sito web dell'MBA di Harvard le parole 'leader' e 'leadership' erano ripetute più di cinquanta volte e commenta che “quanto più affermiamo di sviluppare la leadership nei nostri corsi e programmi formativi (...) tanto più fomentiamo la hybris”. E conclude: “...mettendo la leadership su un piedistallo separato dalla gestione manageriale, trasformiamo un processo sociale in una prassi individuale; ogni volta che esaltiamo la leadership, demotiviamo gli altri facendone dei gregari. Inoltre sottovalutiamo quel senso di comunità che è così importante per gli sforzi cooperativi di qualunque organizzazione. Invece della leadership solitaria, quindi, dovremmo promuovere delle comunità di attori che affrontino le cose in modo naturale, ciò che include il fatto che la leadership e la gestione manageriale vadano insieme”.



è la soluzione; il problema è la morale del gregge, che diffonde lo spirito gregario e apre spazio al delirio di onnipotenza dei grandi capi da cui non riusciamo a liberarci.

Quantomeno, questo è il ragionamento che la visione di *Habemus Papam* mi evoca e suggerisce; l'ambientazione in Vaticano è significativa perché qui la leadership è carica di valenze e significati che trascendono la normalità delle istituzioni e organizzazioni 'mondane'. Qui è maggiore il peso della responsabilità che grava sulle spalle di un uomo solo, tanto che l'elezione stessa deve avvenire in un contesto denso di mistero. Qui il senso del limite delle forze umane è stato


za', un abbassamento delle pretese di guidare dall'alto i cambiamenti, un'uscita dal rapporto pastore-gregge nelle sue svariate manifestazioni.

Questo chiama in causa anche altre prospettive, oltre a quella della leadership fragile; sembra di vedere direttamente investito tra l'altro il ruolo delle competenze professionali, in specie di psichiatria e psicanalisi, attraverso il personaggio interpretato dallo stesso Nanni Moretti. Chi si sente il numero 1 nel suo campo e pensa di applicare il suo metodo a un problema nuovo si vede svuotare a poco a poco il ruolo ambito dalla stessa situazione che si è generata; non va meglio alla sua ex moglie psicanalista (Margherita

Possiamo forse vedervi un'altra sconfitta della logica competitiva, del vincere e perdere, delle metriche oggettive del successo nei più diversi campi? Forse sì, dove invece prevale il piacere di esserci, di partecipare, di relazionarsi con le altre persone.

C'è però un altro richiamo letterario esplicito nel corso del film: al Gabbiano di Cechov, attraverso la rappresentazione degli attori che il Cardinale incontra nel suo girovagare per Roma e le parole in particolare di uno di loro, che appare mentalmente squilibrato. L'uccisione senza senso apparente del gabbiano proteso nel suo volo libero, simboleggia la delusione delle aspettative, che deriva da una forza oggettiva, inspiegabile, che dissolve le attese dei soggetti.

Ritroviamo quindi il timore, o il disagio, di deludere le attese altrui, ma anche la consapevolezza di quanto questo sia inevitabile; dopo i tre giorni di immersione nella normalità della vita sociale, segnati dagli stimoli offerti dai bambini e dagli artisti, più che dalle risposte di esperti e professionisti, l'eletto ha portato a termine la sua riflessione. Alla fine, affacciato alla Loggia, dichiara: "ci vogliono cambiamenti, ci vuole una Chiesa che incontri tutti". Ma subito dopo si dimette.

Il film non offre quindi soluzioni ai problemi della leadership, dello squilibrio tra le attese che ad essa sono rivolte e la fragilità delle persone investite di alte responsabilità. Il candore del personaggio e la sua disarmante linearità nel trarre le conseguenze dalla riflessione compiuta e soprattutto dal percorso di immersione nel mondo servono però a rimuovere le illusioni sul fatto che soluzioni semplici possano funzionare. Smettiamo di coltivare una cultura gregaria, illudendo le persone con le false promesse offerte dal carisma di pochi leader; ma anche con i miti che portano il segno dell'expertise tecnica e scientifica. 



spesso richiamato in modo esplicito: qualcuno ha ricordato in proposito l'affermazione di Paolo VI, secondo cui l'epoca contemporanea "non vuole più maestri" ma ha bisogno di testimoni; ma si può anche ricordare che Giovanni XXIII aveva additato una strada, con il Concilio, quella della collegialità.

Ma non pretendo di entrare in problematiche proprie della Chiesa, come mi pare non vuole proprio fare Moretti. Il film rimanda in tante scene, leggere e divertenti, a una ricerca di una 'normalità' di comportamento che si può applicare ai più diversi campi della vita sociale; ciò coinvolge ad esempio una 'rottura della distan-

Buy) che cerca di curare il papa (in incognito) ma non ottiene risultati ed anzi è lei che trova aiuto nel gestire i bambini.

Il professionista brillante chiamato in Vaticano per la sua fama è abile nell'adattarsi a una situazione che poteva essere frustrante; riorienta così la sua mentalità competitiva verso i giochi, le carte e l'organizzazione del torneo di pallavolo; si trova allora accettato dall'ambiente, vediamo i cardinali appassionarsi ai giochi; ma alla fine è lui che resta un po' deluso con il pallone in mano, senza poter vedere la conclusione del torneo con i punteggi e le classifiche che stava meticolosamente registrando.