

Il divo e la *leadership* di scambio

Il film di Paolo Sorrentino *Il divo*, incentrato sul personaggio di Giulio Andreotti ha suscitato reazioni contrastanti. È stato premiato a Cannes e molti l'hanno indicato come un esempio di vitalità del nuovo cinema italiano. Secondo altri l'interpretazione di Toni Servillo ha rischiato di andare oltre il grottesco, che era almeno in parte voluto, per cadere nel macchiettistico. Sappiamo anche che il principale interessato non ha apprezzato. I fatti narrati dal film giustificano un enorme impatto emotivo, sono assai controversi, restano in buona parte ancora immersi nel mistero e sono oggetto di opposte valutazioni sul terreno politico. Tutto ciò condiziona inevitabilmente il giudizio di spettatori e critici. Vorrei tentare un'analisi molto asettica, evitando giudizi morali o di valore sull'uomo politico Andreotti, basandomi su ciò che viene rappresentato nel film in connessione anche con l'immagine che di lui si può derivare dalle normali fonti di informazioni, quelle accessibili a tutti.

Un primo interrogativo riguarda il tipo di *leadership* espressa dall'uomo, attraverso comportamenti e vicende politiche, posto che di un *leader* sicuramente si è trattato.

I libri di testo di solito riprendono in tema di *leadership* la fondamentale distinzione di Mc Gregor Burns tra due diverse tipologie, la *leadership* di scambio e quella trasformatrice. La prima si manifesta quando una persona assume la funzione di *leader* verso altri per realizzare scopi d'interesse comune, che però non motivano un coinvolgimento reciproco durevole e intenso e danno luogo a qualcosa di assimilabile a una contrattazione, abbia essa risvolti solo economici, oppure politici o psicologici. La *leadership* trasformatrice, invece, significa un impegno più forte, che vede le

A cura di
Gianfranco Rebola

persone trascendere le loro motivazioni iniziali per innalzare il livello dei loro scopi fino a perseguire valori dotati di rilievo etico superiore. Questa seconda forma di *leadership* comporta una vera e propria “fusione” e non il mero accostamento degli scopi facenti capo ai diversi soggetti ed assume una capacità di trasformazione, prima di tutto dei soggetti coinvolti (*leader* compresi), ma che si riverbera in genere sulle organizzazioni nel cui ambito gli stessi agiscono. Di solito, i libri di testo sbrigano con poche parole la trattazione della *leadership* di scambio considerata meramente strumentale, mentre si soffermano su quella trasformatrice, che è creativa, costruisce nuove realtà organizzate e merita quindi una superiore attenzione.

Ecco, nella figura di Andreotti possiamo vedere un esempio mirabile di *leadership* di scambio, che consente di approfondire molto questo concetto, rispetto a quanto viene fatto normalmente. Sia chiaro che ciò non equivale affatto a enfatizzare pratiche come il “voto di scambio”, che sono una ben misera e riduttiva manifestazione di attitudine e comportamenti molto più ricchi e complessi.

Il film ci mostra una serie di aspetti che danno contenuto a questo schema del *leader* di scambio, come il contatto continuo con gli elettori, le domeniche passate ad ascoltare problemi e provare a risolverli con le modalità più varie e creative, con soluzioni spicce, dall’annotazione di un nome, all’elargizione di una banconota, ma anche solo l’ascolto o la breve attenzione espressa da qualche parola. A un certo punto *il divo* dice di avere fatto il calcolo di almeno 300.000 persone conosciute nella sua vita politica, egli stesso si interpreta come tessitore di relazioni, necessariamente nella grande maggioranza di breve durata, frammentarie, di scambio quindi in senso lato, forse molto più psicologico che non economico o politico in senso proprio.

Ma il carattere di scambio della *leadership* emerge pienamente da come è rappresentata la “corrente” degli andreottiani; il ritratto di gruppo carico di personaggi grotteschi, certo resi come caricature nel film, è illuminante. Andreotti si è valso nel tempo di

un gruppo di politici come più diretti collaboratori, ma nessuna traccia sembra esservi in questo che rimanda a un processo di trasformazione, tanto meno nel senso della “fusione”. Si può discutere se le “macchiette” che vediamo nel film riflettono i personaggi reali ma non ci sembra di osservare comunque una crescita, un apprendimento, tanto meno una serie di relazioni del tipo che unisce il maestro agli allievi. Andreotti e i suoi seguaci appaiono sempre uguali a se stessi, nelle diverse fasi, non evolvono, non si sviluppano. In questa rete di relazioni appare effettivamente solo lo scambio.

Tutto ciò si riverbera naturalmene nella solitudine del capo. Diverse scene del film tratteggiano Andreotti solo in mezzo alla gente, ad esempio mentre è seduto alla Camera, oppure nelle feste chiassose di Pomicino. Quando qualcuno gli chiede “Presidente, ha mai ballato?”, lui risponde con una delle sue battute ironiche ma sfuggenti: “è tutta la vita che ballo!”. In questo modo riconosce e accetta la sua solitudine, che è l’altra faccia della sua ambiguità, necessaria difesa dall’incertezza che gestisce e in cui è immerso. Alcuni passaggi sulla vita privata umanizzano un personaggio altrimenti destinato ad apparire solo in luce negativa: il rapporto di lungo corso con la moglie, forse l’unica persona che lo conosce a fondo, trova origine paradossalmente nel cimitero dove è ambientata la richiesta di matrimonio; la debolezza del fisico, con i noti aspetti esteticamente sfavorevoli, è accettata come una qualità che allunga la vita: sono gli altri, quelli che fanno ginnastica o sport, che moriranno prima; cariche secondarie, come la presidenza di qualche istituzione culturale, alimentano l’autostima di una persona che ha umili origini; l’atto frequente della confessione ridimensiona la familiarità con il potere. Più in generale l’adozione di una filosofia pragmatica aiuta a digerire la durezza della realtà: le persone non sono né angeli, né demoni, le cose sono più complesse di come sembra.

Ma questi aspetti riferiti alla persona, più che al politico, fanno da ponte verso un’altra evidenza: il *leader* di scambio è in realtà

un vero maestro della gestione del potere, è veramente il divo, ma non nel senso di chi domina gli eventi con la sua forza, con la sua appariscente capacità.

Andreotti è un *leader* che governa debolmente, senza apparenze, nell'opacità, facendosi scudo del segreto, del mistero, del quale il suo mitico "archivio" rappresenta il simbolo, lo strumento principe di manipolazione. In questa dimensione di debolezza del *leader* le caratteristiche personali si connettono mirabilmente ai dati del contesto, o meglio del sistema-paese, dell'Italia. Il personaggio di Andreotti è irripetibile fuori dal contesto del sistema-paese in un certo periodo, soprattutto, nella transizione dal secondo dopoguerra alla fine della guerra fredda. La sua figura è adatta alla situazione, quella di un paese estremamente difficile da governare, diviso politicamente in due, ma anche frammentato in mille appartenenze, attraversato da forze con potenti collegamenti esterni, pieno di squilibri e di tensioni. Non è un paese che può esprimere *leader* forti, lineari, trasparenti, non in quella fase. L'epoca di Andreotti è quella dell'equilibrio, della mediazione, del compromesso, dove la fragilità diventa una forza, dove la stabilità deriva da un assetto fragile.

Vi è quindi pieno rispecchiamento tra i caratteri personali del divo e i dati del sistema che lui tiene in equilibrio: debolezza apparente e fragilità divengono forza, capacità di gestire le situazioni, sempre nell'ottica del minor male, dello scambio pragmatico di assestamento, mai del progetto, del disegno organico.

Sono tutte cose che sapevamo, ma il film ce le rende evidenti, le rappresenta in sintesi, con incisività.

Sembra che il film di Sorrentino sia stato visto con favore soprattutto dagli stranieri, ma non tanto nell'ottica solita del divertirsi con il folklore italiano; da molti, almeno è stato preso come un utile contributo per capire l'Italia, per capire quello che sfugge ai numeri, alle statistiche, alle analisi tecniche. Ma può aiutare anche noi a capirci meglio. Andreotti rispecchia anche altri aspetti più particolari del sistema paese, riflette in un certo modo le stesse

caratteristiche della realtà romana, del radicamento in questa della pubblica amministrazione, della presenza vaticana in questo ambiente. È una figura incomprensibile al di fuori del radicamento nel contesto romano, nell'eredità di una lunga storia, nello stratificarsi di pratiche sofisticate di gestione del potere, di un disincanto profondo che poggia su un patrimonio secolare di esperienza, senza eguali al mondo. Si tratta di una cultura cui una visione tecnocratica è del tutto estranea, che è incomprensibile per chi applica una logica binaria, bianco o nero, giusto o sbagliato.

Oggi però è diverso. Il film in fondo mostra l'emergere della grande discontinuità degli anni '90. Andreotti è sempre uguale a se stesso, è riuscito a sopravvivere attraverso la tempesta, però non è più lui a dettare i segni dei tempi. Roma stessa è cambiata e sta cambiando, la pubblica amministrazione sta cambiando, *leader* nuovi e diversi sono emersi ed emergeranno.

Capire la figura di Andreotti, non giudicarne malefatte o meriti, ci aiuta a comprendere il nostro passato e ci porta naturalmente a constatare come sia irripetibile e come, quanto vale per lui, possa essere esteso in buona misura al suo partito, quella democrazia cristiana che non esiste più da oltre quindici anni.

Vediamo che molte volte gli stranieri, in particolare gli studiosi, sono affascinati dalle figure dei grandi *leader* democristiani. Secondo me c'è una ragione, credo inconscia, ed è quella che la prassi di governo dei *leader* democristiani, e di Andreotti più di tutti, incarnava senza teorizzarlo un modello che è divenuto attuale più di recente, a partire dai paesi del Nord Europa e che ora trova eco un po' dappertutto: si tratta della dimensione della *governance*, del governo debole e indiretto, della gestione con modalità soffici di una rete ampia di relazioni da cui dipende la soluzione di problemi complessi.

Il problema è che noi, a differenza dei paesi nordici, questa esperienza l'abbiamo già fatta e ne abbiamo conosciuto pregi e degenerazioni. Ora in Italia è il momento di scelte più chiare e nette, è il momento del *government*.