

L'IMPRESA

N° 11
2012

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°11
NOVEMBRE 2012
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

MI ADATTO ERGO VINCO

**Le aziende più
competitive del 2012**

RIPRESA IN 10 ANNI

Le analisi di Tito Boeri,
Emma Bonino,
Thomas Bauer
su Italia e Ue

DIGITAL MARKETING

Perché, come, dove
e quando usare
gli strumenti
di web analytics

NUOVE FRONTIERE

Business intelligence
in real time per
scegliere le strategie
migliori in azienda

LEADERSHIP EROICA. A lezione dai gesuiti, forti di 500 anni di storia

Nati due volte

Per essere leader efficaci e duraturi è indispensabile avviare un percorso di scoperta di se stessi, trovare il proprio centro, imparare a gestire il tempo e ad accettare la realtà. Le regole e i pilastri della Compagnia di Gesù, che da secoli "fa scuola di management"

di Andrea Granelli



Mai come oggi il futuro incerto e imprevedibile ci richiede di attingere dal passato ispirazioni e rassicurazioni. Ciò è sempre stato vero, ma quando impera l'ottimismo positivista si guarda solo al futuro cercando indizi per catturare prima degli altri le opportunità che – copiose – ci riserverà. Quindi gli innovatori guardano solo avanti, lo studio della storia viene abbandonato e gli esperti di management scrivono libri il cui periodo di os-

servazione si accorcia sempre di più tendendo a diventare la distanza fra la pubblicazione di un libro e il successivo. Questo è stato uno dei motivi che ha spinto Chris Lowney – ex gesuita e per oltre 20 anni direttore generale di Jp Morgan, una delle più importanti banche globali – a scrivere un libro basato sulle lezioni di leadership di una “company” – la Compagnia di Gesù – che sta raggiungendo i 500 anni di età e conta 21.000 “professional” che gestiscono 2.000 istituzioni (le cosiddette Opere) presenti in oltre 100 paesi. I tempi sono infatti cambiati – caratterizzati oggi dall’incertezza per il futuro e dalla crisi dei fondamenti dei saperi – e ci devono dunque venire in soccorso la storia e la letteratura sapienziale, che hanno sedimentato in secoli la saggezza dell’uomo e la comprensione profonda dei suoi comportamenti. Il suo respiro è dunque secolare e non di qualche anno, come i libri dei cosiddetti guru del management. D’altra parte l’innovazione è senza radici se non si innesta in una solida tradizione; e queste tradizioni partono dall’uomo, dalle sue paure e dai suoi sogni, e propongono percorsi e autoriflessione per formare il vero leader. Il precetto è sempre quello socratico del conosci te stesso: «Una vita che ci è ignota non vale la pena di essere vissuta». Sono quindi contributi molto più profondi per costruire una leadership efficace e duratura. Si distanziano molto dai libri di massime antiche – uno per tutti *L’arte della guerra* di Sun-tzu – che sono semplicemente raccolte di arguzie e frasi di buon senso, ottime per fare bella figura a una cena ma con scarsa applicazione pratica.

Un percorso verso se stessi

Il leader eroico è buono ed esigente ma certamente non buonista. La stessa vita di Ignazio di Loyola – il fondatore della Compagnia di Gesù – lo testimonia: a 24 anni è accusato di «enormi delitti», commessi ad Azpeitia durante il carnevale (si ignora come terminò il processo) e a 30 anni è un militare di carriera e viene gravemente ferito alle gambe da una palla di cannone. Ma poi avviene la conversione. Questo percorso è tipico dei leader. Abraham Zaleznik, professore emerito dell’Università di Harvard, ha fatto notare che «i leader sono individui “nati due volte”, costretti dalla vita a sostenere eventi straordinari che li portano a raggiungere un senso di separazione, forse di estraniamento, da tutto l’ambiente circostante. Il risultato è che costoro si volgono verso la loro interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Pertanto ciò che costruisce la leadership non sono delle tecniche, ma dei principi su cui si basa un vero e proprio modo di vita, un *modo de proceder* che prende forma man mano che la vita si svolge. Ad esempio Ignazio era considerato dal nucleo originario «povero di eloquenza e di conoscenza». Il suo talento non era nelle caratteristiche “esterne” di leader, bensì nel fatto che sapeva dischiudere negli altri il potenziale

talento per la leadership: un vero mentore dunque. Il leader è sostanzialmente un uomo “in pace con se stesso” e fa emergere – in sé e negli altri – il sé autentico; non ha paura di gestire i conflitti, non proietta – punendole negli altri – le sue debolezze e mancate aspirazioni. Un punto critico della leadership è dunque la sua capacità autoriflessiva. Sapersi fermare e raccogliere le forze; fare il punto rispetto alle ipotesi, anche nei momenti di massima tensione: il precetto gesuita recita «conservare il più profondo raccoglimento anche nel bel mezzo dell’attività più frenetica» (*Simul in actione contemplativus*); solo in questo modo si gestisce il contesto senza esserne dominati. La sfida non è semplificare la realtà per dominarla cognitivamente, per costruirsi artificialmente degli obiettivi a portata di mano, ma è accettarla e sfidarla, pur sapendo che il risultato ultimo non può mai dipendere solo da noi. Questa posizione – apparentemente paradossale (quasi bigotta, se la si legge distrattamente) genera una forza straordinaria ed è diventata uno dei motti della Compagnia: «Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio».

Trovare la forza e il centro

Ma quali sono i segreti da cui attingere forza vitale, motivazione incrollabile e straordinario spirito di iniziativa: per i gesuiti sono gli esercizi spirituali – potente strumento di autoconsapevolezza – vero Mba per diventare un leader gesuita. Ogni leadership sugli altri nasce da una self-leadership. Nessuno può rendere un altro consapevole di sé e quindi un leader deve forgiarsi con le sue forze. Per intraprendere la ricerca di noi stessi, soltanto noi possiamo chiamare a raccolta la nostra forza di volontà, la nostra onestà e il nostro coraggio. «Abbiamo imparato dall’esperienza che ogni uomo trova maggior piacere e maggiore stimolo in ciò che riesce a scoprire dentro di sé. Sarà pertanto sufficiente indicare, come con un dito, la vena aurifera del giacimento e lasciare poi che ciascuno cominci a scavare da sé». Per chi segue la regola di San Benedetto, invece, sono le varie forme di meditazione per ricostruire la forza interiore. In queste attività il flusso quotidiano viene interrotto e isolato, creando delle vere e proprie oasi di silenzio in cui rigenerarsi e ritrovare il “centro”. Ma non basta riuscire a creare pause frequenti; bisogna anche saperle “gustare” ed essere a proprio agio con il silenzio e il vuoto; e in questo i monaci sono dei veri “maestri della contemplazione”. È proprio l’arte di gestire il tempo, di proteggerlo, dosarlo, uno dei segreti della sapienza benedettina, ben spiegata nei libri del monaco Anselm Grün (ad esempio *Leadership con valori*) o di Massimo Folador. E oggi il nostro tempo si è ammalato. Come ha osservato Elias Canetti, «tutto divenne più rapido, perché ci fosse più tempo. C’è sempre meno tempo»; e Hans Magnus Enzensberger rincara la dose: «Il tempo è il genere di lusso più importante». Il paradosso è che sono



proprio le élite dirigenti a non poter disporre liberamente della propria vita. La meditazione può dunque essere uno strumento molto potente: meditare non è solo la creazione sapiente di pause né un atto esclusivamente religioso; è un'attività multiforme capace di far penetrare le parole in profondità, nel cuore, attivando quella che Daniel Goleman chiama intelligenza emotiva. I pensieri escono dalla sfera puramente cognitiva ed entrano nel corpo, "unendosi al nostro respiro". Queste tecniche consentono di costruire e plasmare un atteggiamento interiore, capace di costruire immagini mentali vivide, "immersive", che ci fanno com-prendere meglio il contesto in cui operiamo, di cui spesso non abbiamo nessuna consapevolezza. Ci fanno attingere al sé autentico, quel contenitore di energia vitale che alcuni chiamano il "santuario interiore" e che ci assiste nei momenti più critici, dove tutto sembra perduto.

Il tempo giusto

Un altro insegnamento di questo tipo di leadership viene dalla moderazione, termine oramai disprezzato dalla cultura manageriale prevalente. Quando Benedetto parla di moderazione nel dare ordini, usa il termine latino *temperare*. Esso viene da *tempus*, il tempo. Ogni ordinare con moderazione, dunque, significa stabilire il tempo di volta in volta adeguato, ritrovare il "tempo giusto", quello che i francesi chiamano il *bon moment*. Per i greci il bello è sempre anche ciò che corrisponde al tempo, mentre il brutto, l'*àoros*, è ciò che non rispetta il tempo. La Regola di san Benedetto si caratterizza per la giusta misura, e per questa ragione ha potuto resistere per oltre 1.500 anni. Per Benedetto la giusta misura significa non esigere mai troppo dalle persone. Però, misura non vuol dire mediocrità, anzi le persone devono essere assolutamente spronate.

Se le parole sono abusate

Un ultimo interessante contributo del pensiero manageriale alimentato da testi sapienziali è il comprendere che le parole non sono solo etichette verbali, ma possono diventare sia ispiratori profondi sia attivatori automatici di pensieri e comportamenti stereotipati, spesso pericolosi. Vi sono parole talmente abusate – pensiamo ad esempio a innovazione o a crescita – che sono oramai sciupate e non "dicono più nulla". Il proble-

ma è talmente critico per la nostra epoca – dominata dai mezzi di comunicazione – che il filosofo Umberto Galimberti ne ha fatto l'argomento di un suo libro, *I Miti del nostro tempo*. In questo libro afferma che uno dei mali della contemporaneità deriva dall'accettazione acritica di idee-concetti – e cita per esempio "tecnica", "crescita", "mercato", "globalizzazione", "nuove tecnologie" – che non vengono più messe in discussione e diventano stereotipi, miti. E allora la ripresa degli etimi, la ricostruzione dei significati originari, apre nuovi spazi di senso che ne aumentano la comprensione. Infatti la lettura dei testi sapienziali forza anche la scoperta dei significati antichi delle parole. E poiché *nomen omen* – come dicevano i latini – questo "leggere fra le righe" consente di attingere ai suggerimenti profondi e senza tempo dell'antica sapienza, che ha osservato e registrato la vita per secoli. ■



Andrea Granelli
è presidente di Kanso

I quattro pilastri secondo i gesuiti

Il libro di Chris Lowney rilegge la leadership secondo i canoni gesuiti che – come noto – sono stati la più grande "fabbrica di talenti" su scala planetaria. Il sistema educativo gesuitico – poco prima di venire temporaneamente sciolto (nel 1773 da Clemente XIV) – contava oltre 700 collegi in tutto il mondo che formavano non solo gli stessi gesuiti ma la classe dirigente del tempo (tramite la formula del *seminarium nobilium*).

La traduzione del titolo – *Leader per vocazione* (Il Sole 24 Ore, 2005) – non coglie forse lo spirito del titolo originale – *Heroic leadership*. Non è – né vuole essere infatti – un libro "religioso" o per chi è in cerca di vocazione, ma parla di management e introduce i quattro pilastri della leadership secondo la Compagnia di Gesù, quei principi che caratterizzano il loro *modo de proceder* (*The way we do things*).

Consapevolezza di sé – "mettere ordine nella propria vita": avere una conoscenza intima non solo dei propri punti di forza ma anche delle debolezze, dei propri valori e della visione del mondo.

Spirito di iniziativa – "il mondo intero sarà la nostra casa": essere pronti ad accettare un mondo in continuo mutamento; il perfetto gesuita è colui che "vive con un piede sempre levato" ed è "indifferente", cioè libero da ogni forma di attaccamento a luoghi, proprietà e progetti.

Amore – "piuttosto amore che timore": essere capaci di stimolare negli altri il giusto impegno grazie a un atteggiamento positivo e pieno di rispetto e fiducia, aiutandoli soprattutto a creare una giusta consapevolezza di sé.

Eroismo – "spronare grandi desideri": essere in grado di infondere energia nutrendo ambizioni eroiche, che vogliono andare oltre. Si lega a uno degli slogan della Compagnia: *magis* e cioè fare sempre e in ogni momento "qualcosa di più"; non accontentarsi mai.

