

## Verso una leadership filosofica

Come le pratiche filosofiche possono ridescrivere la leadership

di Paolo Cervari

*Sulla leadership si è detto di tutto e di più, e spesso sembra che i discorsi su di essa portino a svuotare il concetto stesso. Ciononostante, al di là della ‘tenuta’ dell’idea di leader – a volte messa radicalmente in questione<sup>1</sup> – nella letteratura sulla leadership emergono numerose istanze importanti per gettare lumi sulla possibilità di produrre e sostenere il costrutto (sostanzialmente innovativo) di leadership filosofica.*

*Col denaro si fa tutto tranne  
gli uomini  
Auguste Detoeuf*

Lungi dal provare a riassumere anche soltanto una parte della letteratura, mi limiterò nelle pagine che seguono a una sorta di brevissima scorribanda attraverso alcuni contributi essenziali e relativamente recenti sull’argomento, focalizzandomi su quanto mi pare più interessante per un contributo allo sviluppo e all’esercizio della leadership da parte delle pratiche filosofiche, di cui parlerò in seguito, adottando lo stratagemma (molto didattico, mi scusi il lettore) di evidenziare in corsivo le parole chiave che a tale scopo sembrano più significative.

### Il leader e lo sviluppo de sé

A partire per lo meno dall’avvento del paradigma della leadership trasformazionale (e dico ‘per lo meno’ perché è possibile reperire antecedenti fin dagli albori della letteratura manageriale), ovvero a partire dalla fine degli anni ‘90, la funzione del leader è sempre più strettamente stata legata a capacità *etiche*, personali, emotive e *valoriali*. Se infatti il profilo del leader si può definire a partire dai quattro vertici “visione e sfida, credibilità e fiducia, motivazione ed *empowerment*, esempio e guida”<sup>2</sup> e si estrinseca al meglio in un caratteristico *coaching style*,<sup>3</sup> l’approdo più naturale di questo itinerario così fortemente caratterizzato dall’orientamento alla *relazione* e al *senso* in un contesto di *cambiamento*, a parte gli aspetti più propriamente ‘energetici’, è una visione del leader che comporta uno *sviluppo di sé* molto evoluto. Uno sviluppo di sé quale per esempio si configura nella riflessione di Koestembaum<sup>4</sup>, o Badaracco<sup>5</sup>, che qualifica il leader come una persona capace di mantenere la propria e altrui *integrità* nei conflitti in cui si vive oggi nelle organizzazioni, o ancora in quella di Stephen Cowey, cui ha arriso molto successo e che collega esplicitamente la sua proposta di modello di leadership a un impianto etico neoaristotelico basato sulle *virtù*,



<sup>1</sup> Cfr. per ex. Brafman O., Beckstrom Rod A., *Senza leader*, ETAS, 2007.

<sup>2</sup> CG. P. Quaglino, C. Ghislieri, *Avere leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.

<sup>3</sup> CD. Goleman, *Leadership than Gets Results*, in “Harvard Business Review”, March-April, 2000, pp. 78-90.

<sup>4</sup> Koestembaum P., *Leadership. The inner side of greatness*, Jossey Bass, New York, 1992.

<sup>5</sup> Badaracco J., *Leading Quietly*, Harvaed Business School Publishing, Bosto, 2002.



e a suggestioni neoesistenzialiste derivate dal filosofo Victor Frankl. Insomma, per riprendere le parole di Frances Hesselbain, chairman della Peter F. Drucker Foundation, prima di occuparsi della dimensione del 'fare' del leader sarebbe meglio discutere "who the leader is, because (...) it's the quality and the character of the leader that determines an organization's performance and results"<sup>6</sup>.

### Il saggio

Ciò che mi sembra interessante è notare come tale modello, o ventaglio di modelli sulla leadership, conduca a riscoprire sotto nuove spoglie l'antica figura del *saggio* ovvero del *filosofo*, così come inteso soprattutto nell'antichità. Il leader di oggi, o meglio, la guida manageriale, che naviga negli oceani tempestosi e mutevoli del cambiamento continuo, deve avere molte delle caratteristiche che nel mondo antico si attribuivano al filosofo ovvero all'uomo compiuto: saggio, prudente, moderato, capace di ponderare e comprendere, adattabile, in grado di correre rischi con discernimento, prendersi *responsabilità* e rivedere le proprie opinioni, così come di porsi come guida e sostegno per gli altri, nonché *esempio* e punto di riferimento per tutti. Un tipo di leader saggio, appunto, un leader persona, un leader *integro* in cui si trova corrispondenza tra pensieri, parole e opere (il modello cristiano del santo e del monaco non si discostano molto da quello proposto), l'uomo o la donna che dicono quello che fanno e fanno quello che dicono, per quanto possibile e nelle diverse modalità richieste dalla complessità, senza sfuggire all'ideale della *veridicità* di fronte alle contraddittorie sfumature che prende la realtà del mondo.

### Il lato oscuro della leadership

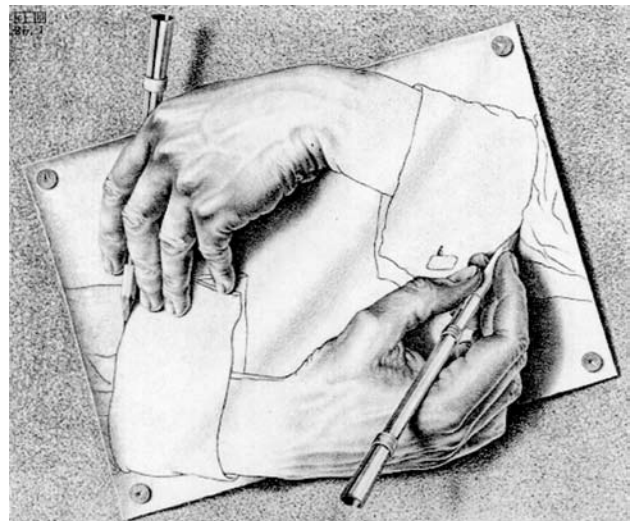
Del resto è naturale che il capo, la guida o agente di cambiamento di una certa cultura, la nostra, ovvero quella cristiano-occidentale, ne debba incarnare il modello di umanità ideale. Sarebbe stupefacente il contrario, anche se in effetti, di fatto, questo contrario accade.

E ciò accade, quando accade, per via delle ambigue contingenze del *potere*, che può facilmente scaderne in dominio<sup>7</sup>, lasciando campo libero alle proprietà tipiche di quell' 'ombra' della leadership così efficacemente descritta da Conger in *The dark side of the leadership*, così come in numerosi scritti di Kets de Vries, dove si dipinge la frequente figura di un leader 'tossico', incapace di relazioni leali, profonde e adulte, un uomo incompleto e immaturo, funestato da una personalità infantile, arida e narcisista. Non solo per colpa sua, ovviamente, ma con la complicità di un'organizzazione che, al di là di

eventuali dichiarazioni contrarie, resta focalizzata sul vecchio paradigma manageriale del controllo, senza trarre le conseguenze dei mutati tempi, che richiedono ben altre visioni.

### Promuovere la leadership naturale

Visioni che comprendono una maggiore *democrazia* aziendale, una minore importanza delle gerarchie formali e una maggiore influenza da parte delle leadership naturali, ovvero da quelle riconosciute dai pari e dai *followers*<sup>8</sup>. Perché in un contesto dinamico e mutevole, in un ambiente dominato dall'economia della conoscenza e da un tasso di crescente *innovazione* (di processo, di prodotto, strategica e organizzativa) è solo con il consenso, la passione e l'entusiasmo delle persone che si possono portare al successo le imprese. E ancora: come potrebbe mai essere possibile fare questo senza la *fiducia* che si può ingenerare solo mediante comportamenti retti, responsabili, etici e tali da abbracciare in un 'noi'



profondamente sentito un'esperienza di costruzione di *identità* (proprie e altrui, singole e collettive) realmente soddisfacente per tutti? È chiaro che non è possibile, così come è chiaro che da tutto quanto anzidetto emerge una figura del leader capace di favorire *conversazioni tra alterità*, gestire complessità inclusive di *conflitti*, affrontare e risolvere complessi e critici *trade off* organizzativi, come per esempio tra disciplina e creatività, efficacia e attenzione agli altri, profitto e responsabilità sociale, efficienza e ricerca di nuove soluzioni. Una figura di leader che, per realizzare quanto anzidetto, si fa carico della necessità di costruire campi di *senso* abitabili dalle persone, e di farlo ricorrendo tanto alle risorse della descrizione e della norma quanto a quelle dell'esempio e della *narrazione*, che si propone come una dimensione

<sup>6</sup> AA.VV. (intervista collettiva), *All in a Day's Work*, in "Harvard Business Review", Special Issue, Dicembre 2001.

<sup>7</sup> Cfr. Foucault M., "L'etica della cura di sé come pratica della libertà", in *Archivio Foucault* 3. 1978-1985 Feltrinelli, 1998.

<sup>8</sup> Ci sembra interessante notare che in gran parte della letteratura sull'argomento, le caratteristiche tipiche del buon followers sono per larga misura le stesse del buon leader: cfr. R.L. Daft (1999).



ineludibile in quanto capace di tenere insieme senso, storicizzazione e individualità ovvero peculiarità specifiche di persone, gruppi e situazioni. Una figura di leader che, lungi dal proporsi come il grande uomo per tempi d'eccezione, promuove la leadership dei propri followers e lavora per rendere l'organizzazione capace di fare a meno di lui: cosa che implica un bel *paradosso* per chi ama la rendita di potere di cui parlavamo poco sopra e che probabilmente dovrebbe rendere l'organizzazione un poco più responsabile dei processi coi quali dovrebbe essa stessa produrre la leadership<sup>9</sup>.

### Il manager in pubblico

Una figura di leader così descritta mi sembra si possa forse a questo punto ricomporre e riassumere finalmente in un suo modo di essere più alto, che vada ben oltre l'individualismo che bene o male spesso permea di sé il concetto di leader. Intendo un leader concepito come persona che sia in grado di esporre pubblicamente il suo operato, di essere un 'manager in pubblico', ovvero che fondi la sua autorità e autorevolezza sulla "disponibilità a dare conto della propria azione in un *dialogo pubblico* riconoscendo a tutti gli stakeholder interessati dalla propria azione il diritto di esercitare la propria critica e avvertendo il dovere di rispondere fornendo le proprie ragioni"<sup>10</sup>. Etica, dialogo e impegno per una *verità* co-costruita nel tempo e nella storia, imperniata sul *riconoscimento* e il *rispetto*, aliena dal dogma e dall'*episteme*, si rivelano dunque essere gli orizzonti più ampi e determinanti della vita del leader.

### Leadership etica e leadership autentica

È non è certo un caso che anche le declinazioni più recenti, attuali, degli studi sulla leadership mettano in gioco più o meno tutte le variabili chiave sopraesposte. Alludo in particolare ai costrutti di leadership *etica*<sup>11</sup> e di leadership *autentica*<sup>12</sup>. La prima mette l'accento sulla promozione di una condotta morale mediante onestà, integrità, equità e apertura nell'alveo di una continua autodisciplina per raggiungere e mantenere gli standard etici desiderati e dichiarati. La seconda si concentra di più sull'equilibrio delle valutazioni, sull'interiorizza-

zione della prospettiva etica, sulla trasparenza e l'equilibrio relazionale e, soprattutto, sulla *consapevolezza di sé*. I due modelli hanno ampie zone di ricopertura ma nella leadership autentica, modello a mio parere più completo ed evoluto, si presenta come decisiva la continua ricerca e il continuo impegno a definire, in modo complesso quanto critico, che cosa sia *vero*<sup>13</sup>.



### Le pratiche filosofiche

È qui il filosofo consulente che è in noi alza la testa. A prescindere, infatti, dal fatto che già il solo dominio dell'etica è, indubbiamente, riserva di caccia elettiva del filosofo, la questione della verità è di certo appannaggio pressoché esclusivo della filosofia. Ma prima bisogna, forse, fare un piccolo passo indietro, annunciato, per produrre un preambolo relativo alle pratiche filosofiche, campo di azione (sì, di azione) del filosofo consulente (in inglese suona *philosophical practitioner*).

Cosa sono le pratiche filosofiche? Con il termine pratiche filosofiche si designa oggi un'insieme di discipline e procedure ormai collaudate e affermate da diversi anni, specialmente nel mondo nord europeo e anglosassone. Si basano

sulla tradizione filosofica occidentale (e in parte anche orientale) allo scopo di:

- chiarire la struttura concettuale e pratica di un problema
- reperire implicazioni inosservate di scelte, azioni, pensieri
- aiutare a sviluppare consapevolezza riguardo a se stessi, un'identità di gruppo, una situazione
- sviluppare una comunicazione e un linguaggio comuni al gruppo
- favorire la comprensione reciproca
- sviluppare implicazioni e conseguenze di scelte e valori
- favorire il pensare insieme, in comunità
- creare, sviluppare, modificare e mettere alla prova idee e concetti
- procedere sulla strada della ricerca della saggezza

In pratica si tratta di attività che consentono di 'riflet-

<sup>9</sup> Per tutto quanto detto, molto *en passant*, in questo paragrafo ci permettiamo di rimandare, per una visione d'insieme, al già citato G. P. Quaglino, C. Ghislieri, *Avere leadership*, e all'ispirato e mirabile libricino di Pier Luigi Celli, *Narrare la leadership*, Luiss University Press, 2007.

<sup>10</sup> S. Carpo, F. Cecchinato, M. Fardin, M. Leonzio, I. Pipitone, G. Porcellini, V. Valfrè (a cura di), *Report sulla letteratura manageriale*, Milano, ISTUD, 2002.

<sup>11</sup> Brown M.E., Trevino L.K., "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly*, 17, 2006.

<sup>12</sup> Gardner W.L., Avolio B.J., Walumbwa F.O., *Authentic Leadership and Practice: Origins, Effects and Development*, Elsevier Sci., Oxford, 2005.

<sup>13</sup> Per un interessante confronto tra i diversi modelli di leadership trasformazionale, etica e autentica cfr. Gabrielli G., Chinotti O., Profili S., Sammarra A., *Development Factory*, Franco Angeli, 2010.



## Le competenze implicite dalle pratiche filosofiche

(tratto e adattato da *Il filosofo in azienda* di Paolo Cervari e Neri Pollastri, Apogeo)

1. *Logiche* – capacità di riconoscere, usare e sviluppare i vincoli logici, di lavorare con e sui concetti.
2. *Linguistico-comunicative* - capacità di definire e chiarire i termini in uso, di crearne di nuovi, di adeguare l'uso di quelli esistenti, di usare di volta in volta quelli più adatti all'argomento e al contesto.
3. *Critiche* – capacità di mettere in discussione, di relativizzare, di confutare.
4. *Analitiche* – capacità di individuare differenze e analogie e di esplicitare presupposti di significato e di valore, di costruire e decostruire definizioni.
5. *Ermeneutiche* – capacità di comprendere, dare senso e orientarsi negli universi concettuali.
6. *Dimostrative* – capacità di far comprendere concetti e dimostrare ipotesi attraverso argomentazioni, racconti, aforismi, metafore.
7. *Sistematiche* – capacità di costruire sempre più ampie cornici di senso, mappe trasversali e multidisciplinari, entro le quali inserire l'esperienza e connettere tra loro le varie teorie che la interpretano; capacità di orientarsi e muoversi al loro interno e negli spazi tra loro.
8. *Valutative* – capacità di distinguere e gerarchizzare valori, di determinare fini, di giudicare, di sospendere il giudizio.
9. *Riflessive* – capacità di effettuare metacognizioni di livello sempre più elevato, di spiegare pensieri con pensieri più astratti, di guardarsi dall'esterno, di esplorare e sfruttare le risorse delle paradossalità metalinguistiche.
10. *Creative* – capacità e desiderio di andare oltre il già noto e istituzionalizzato, di cercare il nuovo, di riconoscerlo, di rischiare nella sua attuazione.
11. *Conversazionali* – sapere avere attenzione e considerazione per il punto di vista dell'altro, fare domande appropriate, dare ragione delle proprie scelte e posizioni, prendere partito, consentire e dissentire.
12. *Etiche* – avere la capacità di rispettare l'altro nella sua individualità, trascendenza e irriducibilità, di essere coerente eticamente, di rispettare, sostenere, criticare, confutare e produrre criteri (più o meno) comuni di valutazione; di prendersi delle responsabilità.
13. *Di guida e sostegno* – avere la capacità di aiutare l'altro a riflettere, mettere in atto competenze filosofiche, comprendere meglio se stesso e la propria vita, sapere attivare e sostenere la motivazione a partecipare e progredire, sapere provocare avanzamenti o ristrutturazioni del pensiero e del sentire.
14. *Relazionali* – sapere comprendere e leggere le emozioni proprie e altrui; sapere stimolare il pensiero e il sentire; essere disponibili all'altro e alla sua peculiarità.



tere' e pensare in modo controllato, rigoroso, argomentato e condiviso – il rapporto con l'altro è sempre fondamentale e costituisce gran parte del fascino delle pratiche filosofiche. A livello di tipologia consulenziale si situano nell'insieme delle consulenze di processo (Schein).

A prescindere tuttavia da questa breve descrizione, va detto che secondo numerosi autori (tra cui chi scrive) fare pratica filosofica significa, né più né meno, fare della filosofia, ovvero utilizzare le risorse del pensiero filosofico per interrogarsi in merito a una questione, che può essere di ogni tipo, purché non suscettibile di una risposta tecnica o esperta, ovvero giacente già da qualche parte. In pratica questa disciplina da una parte, a livello dell'esperienza, aiuta a pensare e 'mettere ordine'

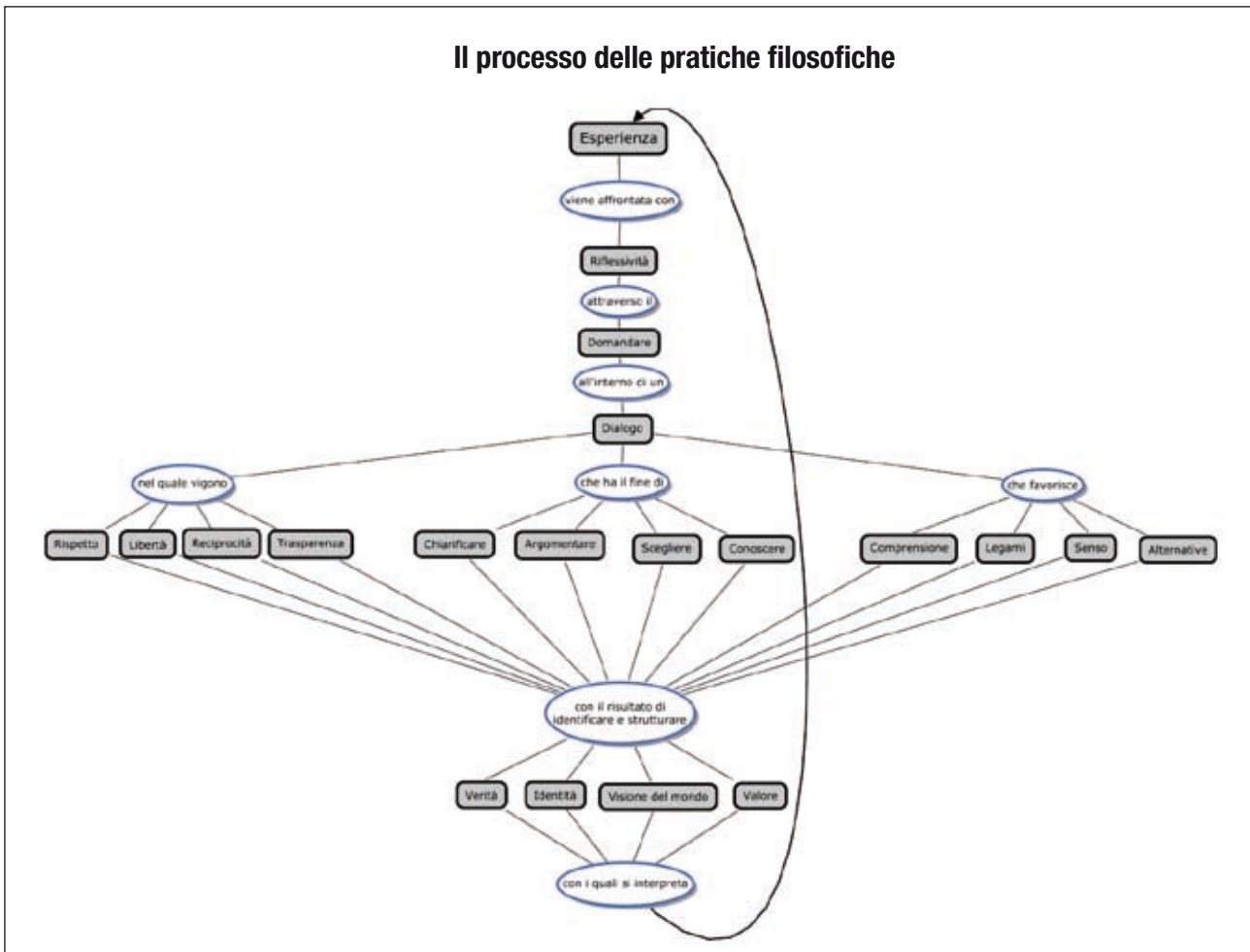
riguardo a tutte quelle questioni o faccende in cui non siamo in grado di raggiungere la certezza (e sono molte, non è vero?), dall'altra, per chiudere questa presentazione con un colpo d'ala propriamente filosofico, mettono campo una plurimillennaria esperienza di pensiero sui tre grandi campi d'indagine della filosofia: il Bene, la Bellezza e la Verità, a cui si può certamente aggiungere la questione dell'Identità<sup>14</sup>.

Cosa è giusto? A quali condizioni siamo d'accordo sul fatto che la tale affermazione è vera? Come viene sollecitata dalla tale questione o fatto la nostra identità? Con quali criteri scegliamo e decidiamo? Di questo tenore sono le domande che vengono poste con le pratiche filosofiche.

<sup>14</sup> Cfr. Veca S., *Dell'incertezza*, Feltrinelli, 1997



## Il processo delle pratiche filosofiche



### Il campo d'azione filosofico

Ora, che tutto questo abbia a che fare con la leadership così come l'abbiamo brevemente descritta sopra, credo sia del tutto evidente.

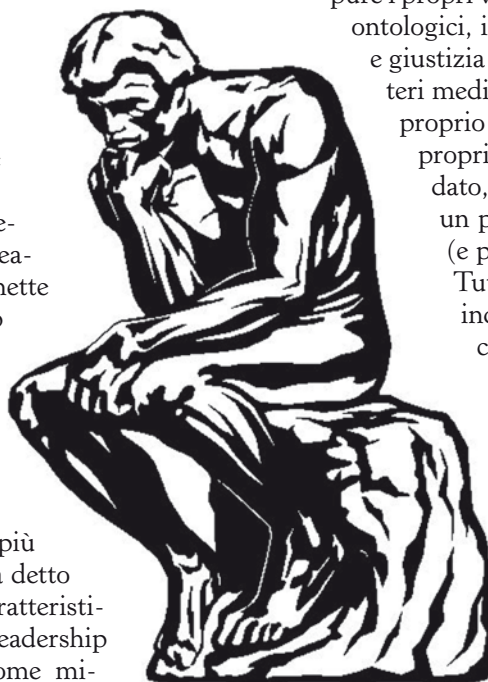
Maggior chiarezza può dare l'esame dei due box allegati: quello sulle competenze del filosofo consulente e quello sul processo messo in atto dalle pratiche filosofiche. Come si vede, le aree di ricopertura sono moltissime.

Ma a questo punto, allora, ci si chiederà: in che senso si può parlare di una leadership filosofica? O meglio, come si mette in atto, praticamente, una leadership filosofica? E ancora: quali sono le sue caratteristiche, i suoi strumenti, i suoi risultati?

Posto che a questo riguardo la nostra ricerca non è che agli inizi, possiamo dare fin da subito alcune risposte.

In primis, ricollegandoci a quanto di più generale abbiamo sopra accennato, va detto che, molto semplicemente, tutte le caratteristiche descritte dai ricordati studi sulla leadership degli ultimi vent'anni richiedono come mi-

nimo una notevole capacità riflessiva, competenze di problematizzazione, capacità profonde di mettere in discussione la propria identità e il proprio valore, come pure i propri valori e i propri riferimenti etici e ontologici, i propri parametri di veridizione e giustizia ovvero, più generalmente, i criteri mediante i quali si orienta e decide il proprio agire, si definisce e riconosce la propria identità, si accetta o rifiuta un dato, un concetto, una linea di azione, un potere, un'autorità, un rischio... (e potresti continuare per parecchio). Tutto ciò descrive un campo di indagine e azione di tipo filosofico, giacché la filosofia è, credo, l'unica disciplina che non solo problematizza per vocazione, ma mette in questione tutto, ma proprio tutto, compresa se stessa... Per limiti di spazio non sto a spender parole su quanto converga, tra l'altro, una 'coloritura' filosofica dell'agire organizzativo con gli studi sulla complessità in





ambito organizzativo<sup>15</sup>, pista che sarebbe estremamente interessante da seguire e, proseguendo sull'abbrivio dell'accenno, mi limito a esemplificare quanto detto finora trattando brevemente il concetto di *autenticità*, che comprende gran parte degli elementi finora enucleati, tra cui eticità, integrità, consapevolezza di sé, disponibilità e attenzione ai followers.

### L'autenticità

Ma che cos'è allora l'autenticità? Qui sta il punto a cui si può agganciare tutto quanto proviene da un orientamento di carattere filosofico. Perché comunque la si voglia definire, la definizione stessa di autenticità andrà sempre controllata e sollecitata, sostenuta e argomentata, messa in relazione con altre variabili, scientifiche, esperienziali, di costume e sociali, e non potrà mai fondarsi su una certezza, quand'anche solo scientifica. Insomma 'autenticità' è un costrutto complesso, filosoficamente complesso, e non può essere assunto in modo acritico, tant'è che a tale concetto si sono riferiti tanto il nazismo quanto i mormoni. Ed è disponibile per chiunque. Ecco dunque che la risposta alla domanda 'che cos'è l'autenticità?' diventa ineludibile, e la risposta può e deve essere di certo, almeno, *anche* filosofica, e comporta necessariamente una filosofia – anche se inconsapevole. Detta in altri termini, quando si chiede a un leader di essere etico, integro, autentico, equilibrato, equo e consapevole, gli si sta chiedendo non solo di essere o incarnare tutte quelle qualità, ma di concorrere alla loro definizione, di controllare il loro regime di verità, di mettersi in gioco nella realizzazione delle stesse in modo completo... insomma gli si sta chiedendo di essere anche filosofo.

### Quale modello di leadership

Ma, si diceva prima, i risultati? E gli strumenti? Per i primi, posso solo dire che sono in linea di massima quelli attesi dai diversi modelli di leadership summenzionati, cui si può aggiungere una maggiore consapevolezza e controllo critico dei parametri di misurazione e definizione. Per i secondi ci sarebbe da dire molto, ma siccome sulle pratiche filosofiche per le organizzazioni

c'è una bibliografia, mi permetto di rimandare a *Il filosofo in azienda*<sup>16</sup>, da me scritto insieme a Neri Pollastri, attuale presidente di *Phronesis*, associazione di consulenti filosofici il cui nome, nel suo significato aristotelico, designa, lo dico per chiarire ancora, il miglior modo per raggiungere i buoni fini.

Infine due considerazioni.

La prima attiene all'ineludibilità di un approccio filosofico alla leadership. Se infatti è possibile disporre e scegliere tra diversi modelli di leadership, cosa ci può permettere di scegliere e valutare il modello scelto? È evidente che solo un approccio critico e problematizzante, un approccio *filosofico*, ci può consentire di effettuare una scelta corretta e appropriata. Tant'è che

quand'anche si dica, come si dice, che per esempio in presenza di *followers* scarsamente competenti e motivati (scenario peraltro ormai abbastanza desueto) è meglio utilizzare un atteggiamento direttivo e magari pure autoritario... viene da chiedere: meglio in che senso? Per chi? In quanto tempo? Rispetto a quali parametri? E si scopre così che

questo orientamento, come molti altri costrutti organizzativi, dipende da scenari di riferimento a loro volta discutibili (in questo caso, di solito, la massimizzazione nel breve del valore per gli azionisti).

La seconda considerazione ha a che vedere col modello di leadership che si sta delineando o meglio sul senso che ci pare sia giusto dare al termine leadership. Al di là del concetto di leadership dif-

fusa o del fatto conclamato che nelle attuali organizzazioni le capacità ispirazionali e di *sense making* non sono solo appannaggio dei capi, crediamo che la leadership così come tratteggiata dalle righe che precedono sia una questione di gradi: in una certa misura siamo tutti chiamati a renderci esseri umani e completi, responsabili, etici, comprensivi, integri e virtuosi. Di certo è un ideale, per certi versi inattingibile. Ma ciò non esime nessuno dal provarci. Così come non impedisce che alcuni vi riescano meglio degli altri, o siano chiamati a un più severo impegno. Che tutto questo comporti una visione quasi monacale del lavoro e della vita è, forse, un esito non del tutto sorprendente, e nemmeno privo di implicazioni di vasta, epocale, portata.



<sup>15</sup> Cfr. il bello e completo, De Toni, A. F., Comello, L., *Prede o ragni*, Utet, 2005

<sup>16</sup> Cervari P., Pollastri N., *Il filosofo in azienda. Pratiche filosofiche per le organizzazioni*, Apogeo, 2010.

<sup>17</sup> Cfr. Agamben G., *Altissima povertà*, Neri Pozza, 2011.