

## Preambolo dell'autore

---

*Mi viene in mente un accadimento fortuito, bello quanto inaspettato, cosa che mi sovviene ogni volta che contemplo la grandezza del cuore umano, aspetto sine qua non della leadership e oggetto di questo libro.*

*Accadde durante un viaggio in autobus da San Pietroburgo a Helsinki, una mattina ghiacciata del 1992, poco dopo la caduta del comunismo. Un'epoca di crisi economica, d'inflazione vertiginosa e di disoccupazione crescente in tutta l'ex Unione Sovietica. Gli anziani in Russia si trovavano a vivere una situazione drammatica a causa dell'inflazione, che mangiava le già esigue pensioni. Molti di loro erano obbligati a raccogliere bottiglie dall'immondizia per guadagnare qualcosa dalla loro restituzione. Era l'unico modo per sopravvivere.*

*Mentre attraversavo la Russia sull'autobus verso la Finlandia, rimasi impressionato dal contrasto tra il paesaggio invernale immacolato, che vedevo sfilare dal vetro, e l'ambiente moralmente poco edificante che regnava a bordo dell'autobus.*

*Il passeggero davanti a me, stravaccato, russava come un maiale ed era caduto dall'inizio del viaggio in un profondo coma etilico.*

*Il passeggero alla mia destra, volendomi offrire una sigaretta, alcuni minuti dopo la partenza, tirò fuori per sbaglio un pacchetto di preservativi...*

*Per mio sollievo, l'autobus si fermò in un'area di sosta davanti alla stazione dei treni di Vyborg, ultimo paese russo prima della frontiera finlandese. Sotto un sole brillante che si lasciava vedere tra i cumuli di neve, mi coprii bene e cominciai a esplorare i dintorni.*

*Mi fermai davanti ad una vecchietta che frugava in un cumulo d'immon-*

*dizia, cercando qualunque cosa potesse utilizzare o vendere, o scambiare per qualche moneta. Presi dal portafoglio i miei ultimi rubli e le dissi “Babuška, prendili per favore”. Mi guardò dritto negli occhi con un sorriso raggiante. Mi resi così conto che era più giovane di quel che sembrava. Dato che avevo timore di perdere l’autobus tornai rapidamente alla stazione.*

*Nel salire sentii una voce alle mie spalle e mi voltai. Era la vecchina, che mi correva incontro il più veloce possibile: un sorriso le illuminava il viso mentre mi tendeva un mazzolino di fiori. Lo accettai e lei sparì senza una parola.*

*Attraversammo la frontiera lasciando alle spalle la mia amata Russia. Poggiai la testa e chiusi gli occhi, immaginando quella vecchia donna che comprava i fiori con i soldi di cui aveva una disperata necessità e senza sapere se mi avrebbe ritrovato. Ero stupefatto dal suo disinteresse e dalla sua generosità. Una grande allegria m’invasa e sentii un profondo amore per la vita, insieme al desiderio di convertirmi, di purificare il mio cuore, di essere migliore.*

*Non è raro che un incontro con la bontà come questo faccia volare l’anima.*

*In questo libro e nei seminari sulla leadership che tengo a un pubblico di culture, lingue e religioni diverse, mi sforzo di comunicare ciò che mi trasmise la vecchia signora di Vyborg. Non c’è nulla di più soddisfacente del comprovare che i miei lettori, alunni e partecipanti ai miei seminari sentono dentro se stessi un desiderio nuovo di crescere realmente nella pratica quotidiana delle virtù umane. Quando capiscono che la leadership è un servizio – (virtù in azione!) – le loro anime volano come se avessero le ali.*

## Introduzione

### L'essenza della leadership: il carattere

---

La leadership non è solo ciò che possiamo immaginare in modo superficiale. Nel sentire questa parola, pensiamo a capi di stato o di governo che muovono nazioni, capitani d'azienda che lanciano sul mercato prodotti che cambiano le nostre vite, generali al comando di eserciti sul campo di battaglia. Si pensa che la leadership consista in un amalgama di ambizione, carisma, abilità, competenze, soldi, e del dono di essere al posto giusto nel momento giusto.

Certamente questi sono talenti e qualità di cui approfittare al massimo, ma nessuno di questi è l'essenza della leadership.

*L'essenza della leadership è il carattere.*

Alcuni credono che qualcuno sia nato per comandare, che certe persone sappiano farlo e altre no, che la leadership sia fondamentalemente una questione di temperamento combinato con l'esperienza. Non tutti, si pensa, possono essere un De Gaulle, un Churchill, un Roosevelt.

Niente è più lontano dalla verità. La leadership non è riservata a un'élite. Non è una vocazione per pochi ma per molti. Capi di stato e professori di scuola, direttori d'azienda e donne di casa, capi di stato maggiore e infermieri, tutti fanno uso della leadership. Si spera che coloro che sono uomini e donne di carattere e di virtù operino mossi da una visione magnanima verso quelli di cui si fanno carico. E la nostra delusione è grande quando falliscono.

Gli scandali in ambito imprenditoriale dei nostri tempi fanno sì che si chieda un maggiore controllo dell'amministrazione, una riforma nella direzione delle imprese e una revisione dei codici di etica professionale.

---

Tutto ciò è fattibile ma si sta dimenticando ciò che è fondamentale. Chi si macchia di crimini nella gestione d'impresa è perfettamente cosciente di ciò che sta facendo. E ciononostante lo fa. Dimostrando così mancanza di carattere.

Martin Luther King sognava un'America in cui si giudicasse un uomo «non per il colore della pelle ma per il contenuto del suo carattere».

Qual è il contenuto del carattere? Le virtù, o più esattamente, l'insieme delle virtù umane, come la magnanimità, l'umiltà, la prudenza, la fermezza, il dominio di sé e la giustizia. Il libro tratta di tutto questo.

Sostengo che se un leader non si sforza di crescere in virtù allo stesso modo in cui respira, sarà un leader solo di nome. La virtù è più che un semplice valore: è una forza dinamica che aumenta la nostra capacità di agire, così necessaria al leader. La virtù d'altra parte produce fiducia, senza la quale la leadership è impossibile.

*Questo libro è rivolto a chi desidera avere un grande obiettivo nella propria vita, e quale obiettivo è più grande della ricerca dell'eccellenza?*

In *Leadership Virtuosa* si definiscono le virtù umane più necessarie alla leadership (1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> Parte), si esamina come i leader crescono in virtù (3<sup>a</sup> Parte), si dimostra come le virtù portano alla realizzazione personale (4<sup>a</sup> Parte) e si tratta dell'influenza che hanno nella leadership le virtù soprannaturali, fede, speranza e carità (5<sup>a</sup> Parte).

*Leadership Virtuosa* è il risultato di numerosi seminari, il prodotto delle domande che ogni volta mi rivolgono i partecipanti. “Ciò che dice a proposito della virtù va bene, ma sono molto occupato tra lavoro e famiglia. Come posso, in pratica, raggiungere l'eccellenza personale di cui lei parla?”

La risposta è nel capitolo finale del libro, “Un programma per la vittoria”. Qui troverà una metodologia provata e dimostrata per arrivare all'eccellenza personale, orientata alle persone con una fitta agenda professionale.

Prima di parlare del sistema delle virtù dal punto di vista della leadership, è necessario spiegare brevemente i concetti di carattere, virtù e temperamento.

\* \* \*

«È attraverso il carattere che si esercita la leadership»<sup>1</sup>, afferma Peter Drucker, celebre teorico della gestione d'impresa.

<sup>1</sup> P. Drucker, *The practice of management*, Elsevier, Oxford 2005, p. 155.

Il suo collega Warren Bennis è dello stesso parere: «Leadership è un'altra parola per esprimere coerenza, costanza ed equilibrio nella propria vita»<sup>2</sup>. Coerenza, costanza, equilibrio non nascono naturalmente. Li acquistiamo col nostro sforzo. E lo sforzo stesso è un atto di leadership.

La leadership non è dunque legata al temperamento, perché il temperamento è determinato dalla natura. C'è chi ha un temperamento flemmatico, chi sanguigno, ma su di esso non possiamo intervenire.

La leadership può essere solo una questione di carattere. E il carattere non ci viene imposto dalla natura. Tant'è vero che possiamo modificarlo, modellarlo e rinforzarlo, e nel farlo acquistiamo quella coerenza, quella costanza e quell'equilibrio di cui parla Bennis.

Il carattere si rinforza attraverso la pratica di abitudini morali, chiamate virtù etiche o virtù umane. Quando si agisce in questo modo, il carattere lascia un'orma indelebile nel nostro temperamento, che cessa in questo modo di dominare la nostra personalità.

Le virtù sono qualità dell'intelligenza, della volontà e del cuore. Danno forza al carattere e stabilità alla personalità, e si acquisiscono attraverso la ripetizione degli atti.

Platone definì quattro virtù umane principali: la prudenza, la giustizia, la forza, la temperanza o dominio di sé. Queste sono le virtù cardinali, dal latino *cardo*, cardine, perno. Sono le virtù sulle quali si basano le altre virtù. Ciascuna virtù *non cardinale* è legata a una virtù *cardinale*, dalla quale dipende.

Nel *Libro della Sapienza* leggiamo: «La sapienza (...) insegna la temperanza e la prudenza, la giustizia e la forza, le virtù più giovevoli per la vita dell'uomo»<sup>3</sup>. Il fatto che l'Antico Testamento menzioni le quattro virtù cardinali, dimostra che gli ebrei stimavano la sapienza dei greci.

Occorre parlare di altre due virtù: la magnanimità e l'umiltà. Sono due virtù fondamentali, benché la tradizione non le annoveri tra le virtù cardinali. I greci facevano dipendere l'umiltà dalla virtù cardinale del controllo di sé, e la magnanimità dalla virtù cardinale della forza.

La virtù è una forza dinamica, come suggerisce la parola latina dalla quale ha origine, *virtus*, che significa "forza" o "potere". Ciascuna virtù, quando

<sup>2</sup> W. Bennis and J. Goldsmith, *Learning to lead: a workbook on becoming a leader*, Nicholas Brealey Publishing, Londra 1997, p. 8.

<sup>3</sup> Sap 8,7.

si pratica abitualmente, migliora progressivamente la nostra capacità di agire.

Queste sei virtù ci permettono di agire come segue:

- *Prudenza*: prendere buone decisioni.
- *Fortezza*: mantenere la rotta e resistere a qualunque tipo di pressione.
- *Controllo di sé*: sottomettere le passioni allo spirito e dirigerle verso la realizzazione della nostra missione.
- *Giustizia*: dare a ciascuno il suo ed entrare nel cuore degli altri.
- *Magnanimità*: rispondere alla propria vocazione, realizzare la propria missione, avere obiettivi personali elevati, per se stessi e per gli altri.
- *Umiltà*: oltrepassare il proprio ego e servire gli altri abitualmente.

Le virtù non sono un sostituto della competenza professionale ma sono, per meglio dire, una *parte sostanziale* di quest'ultima. Posso avere un dottorato in psicologia e lavorare come consulente, ma se manco di prudenza quali consigli darò ai miei clienti? Posso avere un MBA ed essere direttore generale di una multinazionale, ma se manco di forza potrò rimanere saldo nelle mie decisioni davanti ad una pesante opposizione? Posso avere un diploma in teologia e fare il sacerdote o il vescovo, ma se manco di magnanimità, non diventerò mediocre come individuo e come credente portando il mio gregge sulle sabbie mobili dell'indifferenza?

La competenza professionale è molto di più del semplice possesso di conoscenze tecniche o accademiche: implica la capacità di utilizzare bene le conoscenze per ottenere fini proficui.

*Ciò che costituisce un leader è la magnanimità e l'umiltà.* Il leader ha un sogno, un sogno da cui nascono invariabilmente un ideale e una missione. È la virtù della magnanimità che produce nel leader uno stato spirituale elevato.

Ciononostante la leadership non consiste solo nel "pensare cose grandi". Un leader è sempre anche un servitore. Un servitore dei suoi colleghi, dei suoi impiegati, dei suoi figli, dei suoi concittadini, un servitore di tutta l'umanità. L'essenza del servizio è l'umiltà. Nel praticare l'umiltà, il leader

rispetta la dignità naturale di chi serve, in particolare di chi partecipa alla missione comune.

Magnanimità e umiltà sono virtù inseparabili nella leadership. La magnanimità è l'origine delle ambizioni nobili, l'umiltà canalizza queste ambizioni al servizio degli altri.

Magnanimità e umiltà sono le virtù del cuore per eccellenza. Danno al leader una dose importante di carisma, che non è quel "dono" che hanno alcuni di galvanizzare le folle. Con tale dubbio talento si può produrre entusiasmo a breve termine, ma raramente fiducia, ed alla fine si finisce col guadagnare risate e disprezzo. Mussolini ne è un buon esempio. La leadership non è demagogia, ma virtù messa alla prova nel tempo.

La magnanimità è in crisi. Lo strano miscuglio d'individualismo e collettivismo della società moderna crea generazioni di pusillanimi, gente senza ideali, senza missione, senza vocazione. «Gli storpi di cuore», come disse Jacques Brel. Ognuno difende le frontiere del proprio ego (individualismo), mentre, paradossalmente, la società lo considera come un atomo insignificante (socialismo). Ciò conduce al seguente risultato: «Io, io, io e nessun altro che io» (individualismo), però «io come non essere», «io come rifiuto», «io come escremento» (socialismo).

Anche l'umiltà ha conosciuto giorni migliori. La cultura moderna considera l'umiltà, in quanto virtù del servizio, con disprezzo. La parola "servizio" era anticamente una delle parole più nobili che potessero pronunciarsi. In Giappone al servitore si attribuiva il bel nome di *samurai*. Oggi quando parliamo di servizio, pensiamo ai servizi commerciali, ai servizi a pagamento.

Se la magnanimità e l'umiltà, che sono i pilastri della leadership, sono principalmente virtù del cuore, le virtù cardinali della prudenza, giustizia, fermezza e dominio di sé, fondamenta della leadership, sono soprattutto virtù dell'intelligenza e della volontà. Tra le virtù cardinali, la prudenza, virtù specifica di chi deve prendere decisioni, è la più importante: per una direzione efficace è necessaria soprattutto la capacità di prendere buone decisioni.

*La virtù, nel produrre fiducia, crea lo spazio necessario perché intervenga la leadership.* Qui umiltà e prudenza sono vitali: la fiducia nasce quando gli altri sanno che ho il desiderio di servirli, sparisce quando scoprono che sono incapace di prendere buone decisioni.

Se sostituisco all'umiltà le tecniche di comunicazione, non avrò successo come leader. Così si esprime Stephen Covey: «Quando cerco di usare strategie d'influenza e tattiche per fare in modo che gli altri facciano ciò che voglio, che lavorino meglio, che si sentano più motivati, che io li ringrazi e stiano bene con se stessi, nulla potrà avere successo a lungo termine se il mio carattere è fondamentalmente imperfetto e segnato dalla doppiezza e dalla mancanza di sincerità. La mia doppiezza alimenterà sfiducia e tutto quello che faccio (anche l'uso di buone tecniche di "relazioni umane") sarà percepito come manipolazione»<sup>4</sup>.

I leader non ricorrono mai alla manipolazione. Raramente ricorrono alla *potestas*, il potere proprio della loro carica. Essi dirigono principalmente attraverso l'*auctoritas*, l'autorità che si sprigiona dal loro carattere. Coloro che hanno mancanza di *auctoritas* e soccombono alla tentazione di esercitare un potere eccessivo non sono leader, sono usurpatori. È un circolo vizioso: chi manca di autorità tende ad abusare del proprio potere, e ciò provoca un'erosione ancora maggiore dell'autorità. Egli stesso blocca definitivamente il cammino verso un'autentica leadership.

Giacché la leadership è una questione di virtù e la virtù è un'abitudine acquisita con la pratica, si può affermare, senza timore di sbagliare, che nessuno nasce leader, si diventa leader attraverso l'allenamento e la pratica. Non tutti possono diventare presidenti, primi ministri o vincere il Premio Nobel per la letteratura o giocare da attaccanti nel Real Madrid. Tutti però possiamo crescere in virtù.

La leadership non esclude nessuno.

*Il vero leader non ha una visione utilitaristica della virtù.* La virtù non è qualcosa che coltiva prima di tutto per essere *efficace* in ciò che fa. Coltiva la virtù in primo luogo per essere una persona *migliore*. *Aretè*, la parola greca per virtù, significa eccellenza nell'essere prima che eccellenza nel fare. Di fatto l'eccellenza nell'agire non è che una conseguenza dell'eccellenza nell'essere.

<sup>4</sup> S. Covey, *The seven habits of highly effective people*, Free Press, Simon & Schuster, New York 2003, pp. 21-22.