

# LA LEADERSHIP COME SERVIZIO NELL'IMPRESA.



Un progetto  **fondirigenti**

Realizzato da  **CDi MANAGER**  
TEMPORARY MANAGEMENT

In collaborazione con 

 **Perform**  
UNINDUSTRIA PERFORM

  
**PONTIFICIA  
UNIVERSITÀ  
GREGORIANA**  
Facoltà di Scienze Sociali

Promosso da  **FEDERMANAGER  
ROMA**

 **UNINDUSTRIA**  
UNIONE DEGLI INDUSTRIALI E DELLE IMPRESE  
ROMA • FROSINONE • LATINA • RIETI • VITERBO

## **UN PERCORSO CHE NASCE DA UN DIALOGO FRA LE PARTI SOCIALI E FONDIRIGENTI**

### **Leadership come servizio: un modello di riflessione, azione e formazione per un management eticamente consapevole**

L'iniziativa strategica che abbiamo voluto dedicare al tema della "Leadership come servizio" ha visto la partecipazione di un gran numero di soggetti che hanno collaborato alla sua realizzazione, e soprattutto di un gran numero di imprese e dirigenti che hanno accettato di far parte di questo percorso non come spettatori o come studenti, ma come dei veri e propri partner. Innanzitutto, corre dunque l'obbligo di ringraziare queste imprese e questi dirigenti per il prezioso contributo di co-generazione di contenuti che hanno assicurato durante tutto il periodo di attuazione del progetto: un contributo fondamentale, che caratterizza il metodo adottato dal Fondo per le Iniziative Strategiche.

Si tratta di un progetto originale, nel corso del quale sono stati messi a fuoco elementi importanti per l'attività del Fondo promosso da Confindustria e Federmanager. Nostro compito, infatti, è da un lato quello di favorire la formazione continua dei dirigenti e, dall'altro, quello di promuovere la crescita della cultura manageriale del Paese: i due temi stanno strettamente insieme, e meglio facciamo l'una, cioè la formazione continua, più cresce la qualità dell'altra, cioè la cultura manageriale. Fondirigenti ha deciso di finanziare questo progetto proprio perché ha ritenuto che fosse in grado di incidere su entrambi questi obiettivi, tutti e due decisivi.

A fine 2023, nel corso delle celebrazioni per il venticinquesimo anniversario della nascita della Fondazione da cui il Fondo ha preso vita, abbiamo presentato alcuni studi sul tema della managerialità e sulla formazione continua dei dirigenti: il primo, con l'obiettivo di misurare gli effetti della formazione continua sulla produttività; il secondo, sulla percezione del tema delle competenze e del ruolo della formazione continua, tramite un'indagine rivolta a dirigenti, imprenditori e cittadini; il terzo volto ad approfondire le tendenze globali delle competenze, di fronte alle grandi transizioni della sostenibilità e della digitalizzazione.

C'è un filo rosso che lega questi tre lavori. La formazione conviene, infatti, alle imprese perché ha un effetto positivo sulla produttività, ed è dunque necessario indagare a fondo le modalità con le quali rendere sempre più efficienti ed efficaci gli strumenti che consentono di erogarla. Al tempo stesso, le competenze cambiano velocemente aumentando le opportunità ma anche le preoccupazioni: la formazione può essere la risposta a questa insicurezza a condizione, però, che sappia superare la diffidenza che ancora genera, e sappia dare risposte al bisogno di qualità che i dirigenti mostrano di avere, per affrontare il quale serve la giusta combinazione di competenze. L'individuazione di questo giusto mix è il centro della partita per le competenze manageriali, perché richiede non solo competenze tecniche per affrontare le grandi trasformazioni tecnologiche del nostro tempo ma anche grandi (e sofisticate) competenze di pensiero.

Secondo il World Economic Forum, proprio questo sarà l'elemento discriminante per il futuro: pensiero critico e pensiero creativo saranno, infatti, le due principali competenze strategiche a livello globale dei prossimi anni. Un dato molto significativo, che è confermato anche dalle analisi dei dati

prodotti da Fondirigenti: il 50% dei piani formativi finanziati dal Fondo, infatti, è rivolto al rafforzamento delle soft skill dei dirigenti, alla loro capacità di “guida” e al modo con cui esercitano la loro leadership. Il progresso tecnologico sembra dunque far crescere, in parallelo, il fabbisogno di pensiero, e dunque per chi, come il Fondo, ha il compito e l’opportunità di orientare la formazione manageriale dove è più utile, cresce l’esigenza di avere a disposizione punti di riferimento forti per allenare i dirigenti a pensare e ad agire con un approccio mentale “eticamente preparato”: da qui è nata questa iniziativa strategica, che ci ha restituito risultati per molti versi sorprendenti rispetto alle domande che costellano l’azione quotidiana dei dirigenti e dei manager: risultati utili alla costruzione di un modello “ricco di leadership”, che è tanto più forte quanto più riesce a mettersi al servizio delle diverse collettività.

Assieme ai nostri partner abbiamo individuato e proposto tre figure per tre profili particolarmente significativi nella ricerca di questi “punti di riferimento”, da cui è emerso man mano un filo rosso sempre più evidente, che disegna i contorni di un manager “etico”, sintetizzati in un vero e proprio modello, caratterizzato da tre caratteristiche peculiari che descrivono altrettanti profili di competenze a cui tendere, partendo dagli esempi di grandi figure di gesuiti prese come riferimento.

In primis, l’apertura di pensiero, ossia - come testimoniano la vita e il pensiero di Carlo Maria Martini - la capacità di ascolto delle posizioni e delle idee altrui, senza dogmatismi, per valorizzare quanto c’è di buono e utile nel pensiero di tutti. In secondo luogo, il senso del limite, esemplificato dal pensiero e dalla testimonianza di Pierre Teilhard de Chardin, vale a dire la capacità di puntare con tenacia al raggiungimento degli obiettivi con metodo e rigore, sapendo però riconoscere i limiti della propria azione. E, infine, la diversità, ossia la capacità di accettare e valorizzare le ragioni degli altri, e le differenti culture, come insegna l’esperienza di Avery Dulles.

Tre elementi chiave, che disegnano la figura di un manager aperto e determinato, coraggioso ma responsabile, pienamente capace di interpretare con successo le sfide poste dall’innovazione.

Il modello che ne viene fuori è la testimonianza di un fabbisogno, sempre più forte, di una dimensione etica che è il complemento necessario dell’evoluzione tecnologica e delle relative competenze. Il contesto che stiamo vivendo richiede, infatti, una nuova visione della leadership, capace di coniugare il successo aziendale con il bene comune, la competitività con la sostenibilità, l’innovazione con la tradizione. Un modello di leadership che non sia fine a sé stesso, ma che sia al servizio delle persone e della collettività (entrambe sempre più alla ricerca di senso). Si badi, non un modello “teorico”, né tanto meno un modello “confessionale”, ma una vera e propria guida pratica alla riflessione e all’azione per i manager di questo nostro tempo, alle prese con sfide (si pensi all’IA) che chiamano in causa le dimensioni etiche dell’agire manageriale e che hanno bisogno di solidi punti di ancoraggio sui quali innestare le innovazioni strategiche e organizzative necessarie per guardare, con fiducia, al futuro.

La speranza di Fondirigenti è che il modello che viene presentato al termine di questo progetto possa essere un utile punto di riferimento per i dirigenti e per le imprese, e che la formazione continua possa consentirne, in misura sempre più larga, una ampia ed efficace diffusione.

*Massimo Sabatini*, Direttore Generale Fondirigenti



## **I NUOVI SISTEMI ORGANIZZATIVI E IL RUOLO DEI CORPI INTERMEDI**

La realtà socioeconomica che caratterizza il nostro tempo è in continua evoluzione e genera sistemi organizzativi sempre più complessi che non rispondono più ai modelli di gestione utilizzati finora.

Il sistema del lavoro è uno dei contesti maggiormente interessati dal cambiamento in atto, una dinamica che riguarda le Istituzioni, il mondo accademico, le aziende, il management, i lavoratori e, last but not least, gli organismi di rappresentanza. Infatti, i corpi intermedi sono “centrali” nella diffusione della nuova cultura d’impresa che viene a delinearsi e che richiede la conoscenza e l’applicazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali.

In tale contesto diventa strategico, per le imprese e per lo sviluppo economico del Paese, un nuovo concetto di etica manageriale che sia condivisibile e capace di portare valore, un modo di agire innovativo, consapevole e inclusivo che caratterizza quella che abbiamo definito una “Leadership come Servizio”.

### **L’importanza del partenariato**

Intorno a questo concetto nasce il partenariato che ha dato vita all’Iniziativa Strategica “Leadership come Servizio nell’impresa: un nuovo modello di etica per il manager”, finanziata da Fondirigenti e promossa da Federmanager Roma e Unindustria, e realizzato da CDI Manager in collaborazione con Federmanager Academy e Unindustria Perform: un percorso di alto spessore, profondo e innovativo, che si è avvalso della preziosa consulenza e delle docenze della prestigiosa Pontificia Università Gregoriana e del supporto di 4METX.

Il successo dell’iniziativa è il risultato di un eccellente lavoro di squadra che ha valorizzato le rispettive competenze specifiche di tutte le professionalità coinvolte per il perseguimento di un obiettivo comune e condiviso: la realizzazione di un vero e proprio Modello di Leadership che parte dall’esperienza e dalla solidità dei Gesuiti per trovare le radici di quel profondo convincimento che, nella profondità del Cardinal Martini, insegna ad amare le difficoltà e, nella solidità del teologo Pierre Teilhard De Chardin, ad affrontarle con la determinazione tipica di una leadership autentica.

### **Dai Laboratori al nuovo Modello di Leadership**

Partendo dal concetto di autenticità, si delinea un modello di management che si esplicita attraverso le proprie competenze e definisce la propria essenza, giungendo ad un livello più elevato di leadership: una leadership utile alla collettività.

L'Utilità assume in tal senso una duplice veste: come fine, legittima l'agire di una leadership autentica e, come mezzo, fa superare al manager il limite dell'insicurezza, tra le principali cause di debolezza interna dei moderni sistemi organizzativi complessi.

Il periodo post pandemia ha generato un concetto di sostenibilità applicato alle persone e ha riposizionato la persona al centro di ogni sistema, una scala che esclude modelli di management calati dall'alto per aprire a quella che definiamo: una leadership autorevole.

Il vero leader autorevole non perde di vista il concetto di umiltà, soft skill essenziale in termini di coinvolgimento e inclusività, riuscendo ad applicare una metodologia che gli consente di gestire persone e processi, a seconda del contesto in cui si trova ad operare, con equilibrio e responsabilità, senza rinunciare alla propria onestà intellettuale.

L'autorevolezza consente di governare l'incertezza, una condizione macro che caratterizza il nostro tempo e che può minare dall'interno ogni tipo di realtà organizzativa, provocando effetti domino in aziende di piccole e grandi dimensioni.

## **La Leadership come Servizio**

Per dominare l'incertezza, occorre un ulteriore cambio di passo che risponda ai quesiti del manager sul senso del proprio impegno e sappia svolgere un ruolo di connessione fra i tratti di una leadership competente, autentica, utile e autorevole.

Ciò ha consentito di sviluppare quell'upgrade che consente di riordinare le priorità, tenendo sempre presente l'ascolto e il benessere delle persone, vero capitale delle moderne organizzazioni. Solo così è possibile ambire al livello più alto e applicare un modello di leadership che possiamo definire una Leadership come Servizio.

*Carlo Imperatore, Direttore di Federmanager Roma*

## **IL PERCHÉ DI QUESTA INIZIATIVA STRATEGICA**

L'iniziativa "Leadership come Servizio nell'impresa: un nuovo modello di etica per il manager", finanziata da Fondirigenti, nasce dal partenariato di Unindustria con Federmanager Roma per essere al fianco delle Imprese che si trovano oggi ad aver superato l'emergenza sanitaria e aver ritrovato la normalità nel quotidiano, ma a dover gestire la nuova consapevolezza di essere all'interno di un

cambiamento veloce e continuo del mondo del lavoro, in un mercato globale di profonda trasformazione tecnologica e digitale.

Nel nostro Paese, la cultura di impresa e manageriale rimane ancora poco valorizzata, anche solo a livello di narrazione. Fatta eccezione per i grandi imprenditori che hanno fatto, potremmo dire, avanguardia nel passato, le tendenze riguardo la leadership e la gestione di impresa sono arrivate dall'estero, adattate e adottate con i nostri tempi e in contesti organizzativi diversi. Ma la sfida della globalizzazione oggi riporta a livelli cooperativi la gestione delle aziende e alla condivisione della cultura, sviluppata collettivamente nel tempo da imprenditori, leader e collaboratori, uniti nello sforzo di far emergere la loro identità locale in un complesso mondo globale.

Con questa iniziativa, Unindustria, insieme ai Partner di progetto quali CDI Manager, Federmanager Academy e Unindustria Perform, ha voluto coinvolgere Manager e Imprenditori del Lazio in un confronto e scambio di esperienze e vissuti, idee e stimoli, per evidenziare gli elementi chiave di una Leadership che si definisce Etica nel momento in cui è da un lato funzionale alla crescita delle persone e della collettività, dall'altro coerente con i cambi di scenario macroeconomici a cui stiamo assistendo, ma anche generatrice di valore per le persone con cui si collabora per raggiungere un obiettivo comune.

Nelle nostre intenzioni, il percorso con i Manager e Imprenditori è partito dalle radici della nostra cultura storica e religiosa per imparare dall'eredità collettiva della cultura gesuita, mutuando dall'esperienza di grandi Leader religiosi gli elementi cardine di una Leadership autentica. Gli stessi partecipanti al percorso laboratoriale hanno definito gli elementi chiave della Leadership Etica per proporre un modello che potrà essere di utile confronto con la Community di riferimento.

## **Leadership etica: costruire una cultura aziendale solida**

Perché è importante riflettere insieme ai Manager sulla Leadership etica?

Perché si vuole stimolare nel Leader la consapevolezza dell'importanza di una cultura aziendale solida e condivisa da tutte le persone all'interno dell'impresa.

Per costruirla, la Leadership etica è l'asse portante, perché i valori e i principi etici promossi dai Leader si diffondono attraverso l'organizzazione, influenzando il comportamento e le decisioni di tutto il People management. Una cultura aziendale fondata sull'integrità e sull'etica favorisce la collaborazione, la trasparenza e la fiducia reciproca tra colleghi, elementi chiave per una Organizzazione Sostenibile a tutti i livelli.

E non solo i Manager HR, ma tutti i Manager dell'impresa sono chiamati a raccogliere la sfida per contribuire alla cura delle risorse umane verso la trasformazione dell'azienda in azienda sostenibile, in tutti i suoi ambiti di applicazione.

Recuperando dal cristianesimo la responsabilità sociale e il dovere di cura per coloro che sono meno fortunati, i manager leader sono chiamati, quindi, a considerare anche il benessere dei dipendenti e

delle comunità in cui operano, promuovendo negli ambienti di lavoro i valori più inclusivi, solidali e sostenibili, che portano benefici sia per i dipendenti che per l'azienda nel suo complesso.

I manager etici comprendono l'importanza di creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per tutti gli stakeholder dell'azienda, inclusi i dipendenti, clienti, fornitori e la comunità in cui operano. Adottando una prospettiva strategica a lungo termine, i Leader etici prendono decisioni che tengono conto degli impatti a lungo termine sull'azienda e sulla società nel suo complesso, ispirando fiducia e mettendosi al servizio delle persone. Così si contribuisce a costruire un'azienda sostenibile che mette le persone al centro (Humanistic management) e che si pone nelle condizioni di prosperare nel lungo periodo e di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e della società.

*Raffaella Merlino*, Responsabile Capitale umano Unindustria

## **INDICE**

### **PRESENTAZIONE: INTERVENTI DI FONDIRIGENTI E PARTI SOCIALI**

<b>PREMESSA</b>	<b>PAG.</b>
<b>PARTE I ASCOLTO E DIALOGO, PRECONDIZIONI DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO</b>	<b>PAG.</b>
<b>PARTE II COSTRUZIONE DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO</b>	<b>PAG.</b>
<b>PARTE III INVERAMENTO DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO</b>	<b>PAG.</b>
<b>PARTE IV L'ESERCIZIO E LA PROSPETTIVA DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO</b>	<b>PAG.</b>
<b>PARTE V COMPETENZE E MODALITÀ DI UN LORO RAFFORZAMENTO</b>	<b>PAG.</b>



## PREMESSA

La stagione che stiamo vivendo ha esposto tutte le tipologie di figure operanti in un'impresa, dagli imprenditori e manager ai collaboratori, a una crisi plurima, dal versante pandemico a quello bellico che si pensava di non dover più conoscere in Europa o alle porte di essa, dall'emergenza energetica a quella recentissima di trasporti e logistica delle merci, da varie forme di tensioni geopolitiche all'aggravarsi di quella che rimane la madre di tutte le crisi, quella climatica e del peggioramento delle condizioni di vita sul pianeta.

A livello micro, ovvero nella vita delle singole aziende, si è creato un numero incalcolabile di occasioni di tensione o di vera e propria ansia, soprattutto fra i collaboratori: a questo scenario i manager devono rispondere con atteggiamenti non solo di ascolto ed empatia, come si era detto all'inizio di questo quadriennio di crisi, ma con un supplemento di coraggio e dedizione. Quest'ultima va diretta tanto verso i collaboratori quanto nell'interesse dell'azienda, perché mai come oggi si è registrato un insieme di necessità che possono trovare la soluzione in una sintonia di sforzi, e non in forme di contrapposizione fra i vari soggetti presenti in un'azienda.

I manager possono e devono rivestire un ruolo particolare in tutto ciò, perché ad essi sono affidate le persone che lavorano, e perché sono coloro che possono svolgere un ruolo di raccordo fra queste e il vertice aziendale, sia in imprese familiari/padronali che in realtà più complesse. Per questo l'Iniziativa strategica di Fondirigenti, al termine di un percorso che approda in queste pagine a un Modello, indica la necessità di dare risposte forti come manager a questa stagione, di trovare strumenti e "tradizioni" che vadano oltre i concetti, pur positivi, di questi anni (come la CSR e il Wellbeing aziendale, la leadership empatica o quella gentile), perché la difficoltà della sfida per una visione serena e produttrice di risultati per l'azienda è salita di livello, con tensioni aggiuntive che portano a forme di disagio individuale e diffuso, a volte anche fra i manager e i titolari stessi.

Questo sforzo di ELABORAZIONE COMUNE e concretizzazione in Laboratori è stato promosso da Unindustria e Federmanager Roma, con quest'ultima che ha proposto di utilizzare una tradizione basata su studio rigoroso, integrità e tenacia, come quella della Compagnia di Gesù, rappresentata dalla prestigiosa Pontificia Università Gregoriana: in tempi di 'friabilità' di certezze e paradigmi manageriali, questa Istituzione è parsa un presidio di pensiero solido ma non dogmatico, rigoroso ma orientato al concetto cui deve tendere una Leadership all'altezza delle sfide odierne: il Servizio, concepito come dedizione di un manager alle persone e all'azienda, ma in certi casi nell'interesse della società più ampia in cui quella opera.

Il progetto è stato affidato a una realtà immersa nei rapporti quotidiani coi dirigenti, come CDI Manager, ed essa si è avvalsa per progettazione e gestione di Survey (127 manager rispondenti) e sessioni di approfondimento e Laboratori, di Federmanager Academy e Unindustria Perform, le management school, rispettivamente, del sistema Federmanager nazionale e di quello confindustriale romano e del Lazio. Quanto confluito nel Modello è l'insieme di intuizioni, riflessioni e strumenti emersi nei Laboratori, con un lavoro prezioso di accompagnamento del prof. Romeo Ciminello di 4METX. Ovviamente è un modello aperto e suscettibile di ampliamenti e declinazioni, e l'intento di Fondirigenti è, come sempre, che diventi uno strumento fruibile e replicabile nelle aziende.

Infine, di nuovo un ringraziamento all'Università Gregoriana, che con Padre Stefano Del Bove e altri docenti ha condotto i manager, sempre in un'ottica di dialogo e in modo laico e non confessionale, a scoprire la ricchezza di figure che si sono rivelate, inaspettatamente, maestri di management.

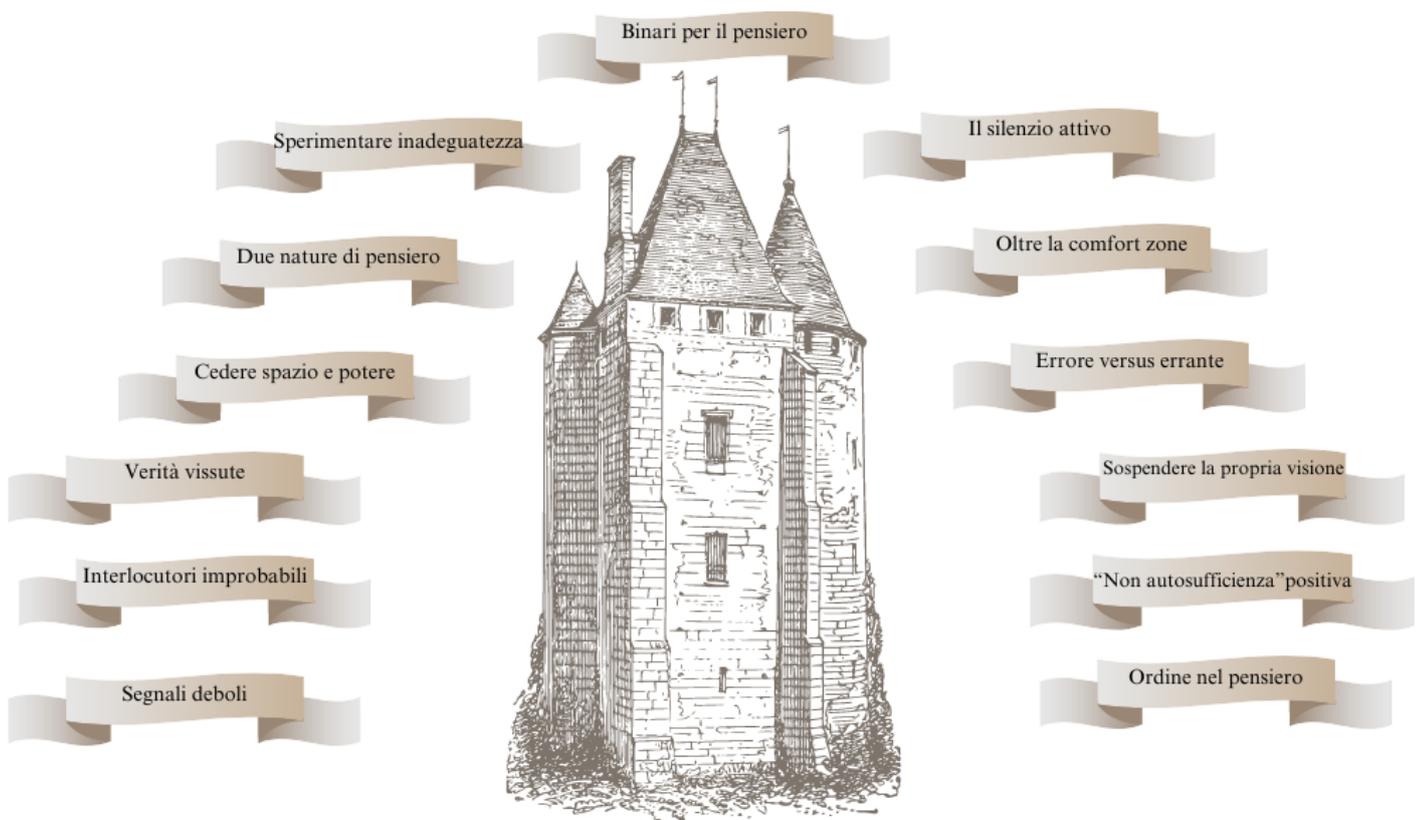
*Elena Toffetti, Presidente di CDI Manager*

*Federico Mioni, Direttore di Federmanager Academy*

## PARTE I

### ASCOLTO E DIALOGO, PRECONDIZIONI DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO

Questa Parte I del Modello è costruita come una sorta di doppia SCALA che, in senso ascendente, è costruita basandosi su vari elementi: questi sono stati tratti dalla Cattedra dei non credenti promossa dal Cardinal Martini, e da altre intuizioni recuperate dalla lezione di questo grande testimone.



#### Saper cogliere i segnali deboli, o che giungono da interlocutori deboli

La “Cattedra dei non credenti”, un’esperienza che riuniva in Duomo a Milano migliaia di persone, era basata sul confronto tra una personalità di tradizione cristiana e una di convinzioni laiche, che

intervenivano su testi con ispirazioni diverse riferiti ai grandi temi su cui l'uomo si interroga, dal dolore alla ricerca del senso della vita, dal lavoro alle gravi crisi del mondo contemporaneo: un confronto condotto sul piano razionale/esistenziale e non dogmatico, con uno stile laico e non confessionale. La "Cattedra dei non credenti" era nata come idea del cappellano di S. Vittore, per dare forma al dialogo con terroristi e carcerati, figure sicuramente poco accreditate nella Chiesa di allora.

*In azienda, come manager, abbiamo la capacità di ascolto di colleghi e collaboratori, anche dei segnali deboli, anche di quelli che giungono da persone poco accreditate?*

### **Accettare di avere interlocutori improbabili, purché "di buona volontà"**

Essere pronti a dare il benvenuto a ogni "manifestazione di buona volontà", espressione che Martini riprende da uno dei punti di svolta introdotti dal Concilio Vaticano II. Martini diceva questo negli anni '80, quando aprì un dialogo a distanza coi terroristi in clandestinità, invitandoli a deporre le armi. Questi accettarono e consegnarono le armi in Curia, e da qui partì un dialogo anche diretto coi terroristi che erano in carcere. Vi furono alcune critiche a Martini per tale disponibilità, e ad esse il Cardinale rispose, alcuni mesi dopo, con un articolo su "La Civiltà Cattolica". Fra gli elementi di risposta alle critiche per la sua apertura a terroristi e carcerati, vi era l'idea che il rinnovamento della società passa attraverso il rinnovamento dell'uomo, di ogni uomo che voglia farlo.

*In azienda, siamo pronti ad ascoltare anche gli interlocutori più improbabili, e quelli che in partenza ci sembrano meno utili e più compromessi con errori o azioni sbagliate?*

### **Portare avanti una verità 'vissuta' più che dibattuta**

Esprimere la propria verità attraverso il modo in cui una convinzione viene vissuta, e non 'dibattuta', con l'ascolto che è più importante della risposta e della sintesi, perché tanti problemi restano aperti: le "Cattedre dei non credenti" non erano dibattite e nemmeno lezioni, per non indebolire il carattere di testimonianza e di dialogo.

*Il nostro approccio, quando si parla di problemi aziendali suscettibili di letture diverse, consiste solo nel 'dibattere', o anche nell'immergersi in un confronto tra prassi reali vissute in azienda, per trovare soluzioni a partire da problemi già affrontati, o almeno impostati?*

## **Cedere il proprio spazio e il proprio potere**

Essere disposti a dare la NOSTRA cattedra, il nostro spazio, il nostro status e il potere che abbiamo in azienda, dandolo ad altri (polemiche per la Cattedra che Martini aveva offerto a non credenti, essendo quella, nella tradizione, uno spazio riservato al Vescovo di una comunità; ma Martini andò oltre).

*Oggi, vi sono casi in cui sarebbe utile e fruttuoso dare un 'microfono' e una cattedra a una persona che non è rappresentante apicale di un'organizzazione, o di un'azienda?*

## **Accettare “due nature” di pensiero dentro di noi**

Accettare “interrogazioni pungenti e inquietanti” (come quelle che vengono dai non credenti), e accettare di avere “due nature” dentro di sé, e dunque due visioni di fondo molto diverse. A tale proposito Martini dice, introducendo uno dei relatori non credenti, che “il non credente che è in me inquieta il credente che è in me e viceversa”.

*Nella vita da manager, accettiamo di avere un confronto anche dentro di noi, fra visioni diverse riguardanti l'azienda e il nostro lavoro?*

## **Percezione della propria inadeguatezza**

Di fronte alla difficoltà di sentirsi cardinale e pastore, Martini diceva: “Sperimentavo un senso di indegnità e di confusione, percepivo tutta la mia fragilità e inadeguatezza”.

*Anche in azienda, servono l'umiltà e la consapevolezza che nessuno è sempre e totalmente adeguato a pronunciarsi su problemi importanti.*

## **“Mettere ordine” nel proprio sistema di pensiero**

Il dialogo come via per trovare una “verità” su un certo tema di riflessione, ma anche per “mettere ordine” nel proprio metodo di pensiero.

*La nostra modalità di pensiero, nelle vicende aziendali e nel corso degli anni, ha subito incrostazioni? Nel decidere, abbiamo un metodo di riflessione o procediamo in modo puramente empirico?*

### **Il senso positivo di una “non autosufficienza”**

Capire a chi o a che cosa si è legati, anche inconsapevolmente, e allo stesso tempo avere il senso della propria non autosufficienza.

*Ci sono condizionamenti, nel nostro agire manageriale, che sono contraddittori, ma che possono portare a una ricchezza di prospettive su un determinato problema?*

### **Pronti a sospendere la propria visione delle cose (anche in azienda)**

Martini citava Bobbio: “Per me non ci sono credenti e non credenti, ma pensanti e non pensanti”. Questo è il segno di un’accettazione anche radicale del dialogo, fino a dirsi pronti ad azzerare le proprie convinzioni.

*Nelle aziende ciò significa essere manager pronti a sospendere la nostra visione delle cose e perfino il nostro ruolo, senza far valere la nostra autorità e discutendo in un contesto di azzeramento della influenza che deriva da un ruolo manageriale, o a maggior ragione dalla posizione di imprenditore titolare di quella azienda.*

### **Distinguere fra errore ed errante**

Riprendendo una delle più famose frasi di Giovanni XXIII, che aprirono la Chiesa al mondo e al dialogo con ideologie anche lontane, Martini invitava a cogliere la differenza fra “errore ed errante”, e capire quali errori siano in effetti verità o “mezze verità”, una volta abbassate le difese ideologiche.

*In azienda, sappiamo togliere le barriere fra settori o tra funzioni, e concentrarci sulle persone che guidano quelli o queste ultime, senza pregiudizi?*

### **Confort zone e rischio di gestire con ovvietà**

Il fondatore della Compagnia di Gesù, Sant'Ignazio di Loyola, invitava a dare sempre di più, con una costanza nell'esercizio e sostenuti dalla "lama d'acciaio della volontà", un'espressione in uso fra i gesuiti come metafora di uno strumento forte e allo stesso tempo flessibile.

*Come manager, sappiamo andare oltre la confort zone, per cercare il "magis"? Siamo capaci di non fermarci ai successi, e di vigilare per non cadere nell'abitudine delle prassi manageriali? L'abitudine secondo Sant'Ignazio può produrre ovvietà, e le ovvietà sono uno smottamento verso obiettivi poco sfidanti, cosa che oggi il mercato non consente. E dunque: siamo vigilanti contro le ovvietà?*

### **Il valore del silenzio attivo**

Saper stare a volte in silenzio, ascoltare senza pronunciarsi, rimandando un intervento soprattutto se si parla spesso: la conclusione della VII Cattedra Martini la fece su "Mutismo, silenzio, parola", ricordando che nell'Antico Testamento i muti sono quelli che indicano il silenzio di Dio, il più fecondo per far nascere parole nuove.

*Questo messaggio è valido pure per un'organizzazione odierna, che sia caduta nell'inflazione di messaggi vuoti e scontati. A livello di singoli, anche in azienda a volte il silenzio è il modo migliore di agire, per pensare a fondo, ascoltare a fondo, e non dare l'idea di avere una risposta sempre pronta: in quel modo, peraltro, si rischia un approccio routinario.*

### **Strumenti per "tenere sui binari" il nostro pensiero**

A proposito del rapporto tra fede e ragione, Martini parla di filosofia e teologia che si aiutano reciprocamente e non si contrappongono, restando come binari che non si scontrano. Dobbiamo avere

“binari e traversine” che tengono connessi gli elementi del nostro pensiero e li tengono “affiancati”, anche nelle relazioni che si sviluppano in azienda.

*Anche qui, una domanda: nella nostra impresa, abbiamo binari e traversine per il modo quotidiano di agire manageriale?*

## PARTE II

### COSTRUZIONE DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO

In questa parte si sono utilizzati contributi non solo dei relatori e dei discussant, ma anche spunti emersi dai Laboratori, che costituiscono le lessons learned del progetto, e da scritti pervenuti spontaneamente da alcuni manager.



**Accoglienza e prudenza**

Nella tradizione dei Gesuiti, si parla di accogliere gli altri con spirito di “omaggio alla vita” e di prudenza nei giudizi formulati sugli altri.

*In azienda, una Leadership come Servizio inizia dal modo di fare onboarding, o ancor più (nel caso di un manager), nel modo di indirizzare le persone che organizzeranno i percorsi di onboarding. Un nuovo collaboratore deve essere accolto come una risorsa (pur restando esigenti, nei suoi confronti), e non deve essere considerato con pregiudizi o bias più o meno velati.*

## **Una domanda al fondo del lavoro di manager**

*Padre Stefano Del Bove ha invitato a farsi una domanda coraggiosa, e cioè a chiedersi che cosa delle nostre vite è utile alle nostre aziende. Una Leadership di Servizio ha, come primo mattone, l'aprirsi a questa disponibilità.*

## **La sfida di un “eccesso”**

Interrogarsi sul livello di “eccesso” che, nel male come nel bene, una persona (e dunque un manager) incontra nella vita. L'eccesso come fatto che mette in crisi ogni equilibrio su cui c'era accordo.

*L'eccesso del bene significa, in azienda, non fermarsi al do ut des, agire al di là del dovuto, per servire l'azienda, i colleghi e collaboratori, e a volte anche la società esterna.*

## **Essere aperti a uno “squilibrio”, per “servire” di più**

Il Servizio è “squilibrio”, è andare oltre un equilibrio che prevede certe mansioni (e non altre) a fronte di un certo contratto e di un certo stipendio. Il Vangelo è “squilibrio”, perché ha una logica di rovesciamento della logica degli uomini.

*La persona e il manager che sono pronti a “servire” cercano se stessi “squilibrandosi”, proprio per andare oltre l'equilibrio dato dalle prassi solite e dalla logica comune. E questo è un concetto controintuitivo, proprio come l'idea di un leader che serve (e che non pretende di essere servito) è un pensiero controintuitivo.*

## **Quattro “virtù” utili anche ai manager**

A una scelta di servizio servono le quattro virtù tradizionali, sempre sottolineate dai gesuiti: Giustizia, Fortezza, Prudenza, Temperanza.

*La prima è l’obiettivo, e non solo in senso giuridico-economico, e le altre servono per rendere possibile una gestione manageriale giusta e salvaguardare le decisioni di un manager dagli eccessi (da quelli del “male”, cioè di un malinteso potere di direzione sugli altri). Vista da un’altra angolatura, la Giustizia trova nella Fortezza la convinzione di agire, così come trova consiglio nella Prudenza e capacità di modulare emozioni ed impulsi con la Temperanza.*

## **La “macerazione” come stile di riflessione**

La “macerazione contemplativa” è uno stile di riflessione cui invitava Martini, pensando ovviamente alla preghiera.

*La “macerazione” può essere anche un esercizio laico e per la sfera professionale: non è faticismo spirituale, ma il cercare un silenzio tale che lasci le nostre risorse intellettuali/professionali e i nostri valori come a fermentare, in un silenzio ricco e aperto a tutto, come in un atteggiamento di abbandono a quel che sarà la richiesta che la vita farà al manager perché giochi il proprio ruolo in un certo contesto.*

## **La “riappropriazione di sé”**

La “macerazione contemplativa” serve anche per una “riappropriazione di sé”, per ritrovare il senso delle “proporzioni” che la vita e le problematiche chiedono di tenere in equilibrio.

*Oggi, nella professione manageriale, si devono evitare i rischi di de-focalizzazione dal centro del proprio lavoro, e dalla nostra stessa identità. Una riappropriazione di sé è un approccio importante, per conservare la lucidità nel lavoro manageriale che è complesso e stratificato a più livelli.*

## **Il rischio di una pura “conformità” alle regole**

*Non accontentarsi, in un'impresa, di monitorare gli elementi di "ordine regolativo di conformità" (P. Stefano Del Bove): tale approccio non basta in una stagione come questa, generando nel manager un approccio burocratico e non ispirato al servizio. Inoltre, la misurazione di quell'ordine "regolativo" genera spesso una "ansiosa misurazione". Una Leadership come Servizio ha una logica che va oltre.*

### **Come gestire le avversità e i successi**

Accettare con cuore aperto di affrontare le "avversità" e non compiacersi troppo dei successi, ricordando la frase di San Gregorio Magno citata nel motto di Martini: "Adversa diligere et prospera formidando declinare".

*Le avversità in azienda sono all'ordine del giorno, e i successi vanno celebrati insieme a tutti coloro che li hanno resi possibili, senza farne trofei personali.*

### **Il coraggio del cambiamento**

*Di fronte all'attuale e pluriforme crisi, dei singoli come di organizzazioni e aziende, chi vuole servire deve anche riconoscere che "siamo chiamati a non essere così. Se siamo manager, non dobbiamo accontentarci che sia così" (Maurizio Tarquini, DG di Unindustria Roma e Lazio). In tale scenario, "una persona capace ma codarda non è utile all'azienda o alla collettività. Un manager che sia un po' meno capace, ma coraggioso, è meglio".*

### **Soft skill per la mente, ma anche per l'anima**

*Aprirsi a "un lavoro di formazione che, oltre che sulle soft skill curate molto in questi venti anni per rafforzare la mente, inizi a costruire le soft skill per l'anima, per metterle al servizio della collettività" (M. Tarquini).*

## **Una visione funzionale dell'etica nella leadership**

Chiedersi a cosa è funzionale l'etica: la risposta dei gesuiti, nel loro ambito, è la persona.

*In azienda quella funzionalità dell'etica a cosa è diretta? Ad andare oltre la visione unicamente profit à la Friedman, che vede il senso dell'agire d'impresa nella sola remunerazione degli azionisti.*

## **L'equilibrio fra "gentilezza" ed assertività di una Leadership come Servizio**

Risolvere il trade off di un leader "gentile" ma anche efficace nell'assertività, chiedendosi se l'autorità senza la gerarchia sia possibile: sì, se c'è autorevolezza.

*Questo interrogativo va riproposto in azienda, anche perché le flat organization, in fondo, nel loro carattere anti-gerarchico necessitano di elementi chiari sulle prerogative di chi deve dare indicazioni (soprattutto quando ci sono opinioni non univoche). L'uomo, si è chiesto un manager, non è lui stesso ad aver bisogno di gerarchia? O ancora: è possibile essere un "leader nudo" (E. Cappuccitti) che però non perde la capacità di ispirare sicurezza nei collaboratori, e di dare indicazioni non equivocabili? In definitiva: quando un manager, al di là della gerarchia, è ritenuto autorevole?*

## **Una prima conclusione: la natura della Leadership**

*Per tutte le considerazioni viste ai punti precedenti, e come sintesi formulata da uno dei partecipanti ai Laboratori, può dirsi che la Leadership non è una competenza tecnica ma esistenziale. Per questo la Leadership non la si esercita (o non la si esercita fino in fondo) con autorità, o con la minuzia dei dettagli tecnici, ma soprattutto con l'esempio e la qualità della persona che comunica valori.*

### PARTE III

#### INVERAMENTO DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO

La costruzione di una Leadership come Servizio è un processo difficile e con molte problematiche (anche per questo si deve “adversa diligere”). Quel processo va “inverato” con varie attività anch’esse riconducibili a un Modello, e desumibili, nel caso dell’elaborazione di esso, dal pensiero e dalla testimonianza di Pierre Teilhard de Chardin.



#### Il valore della “evoluzione”

Porsi in una prospettiva non di schemi fissi, ma di “evoluzione”. Questo è il carattere di analisi per comprendere tutto l’universo, secondo Teilhard de Chardin.

*Anche la vita in azienda, si potrebbe dire, vive di questa tensione positiva, che in modo incessante porta avanti il mondo pure nelle sue dinamiche di produzione e scambio di prodotti o servizi.*

## **Evitare riduzionismi e integralismi**

Avere una visione unitaria di tipo evolutivo non significa il riduzionismo a una visione integralista: al contrario, Teilhard de Chardin si è battuto per l'autonomia della scienza dalla fede (come anni dopo avrebbe riconosciuto il Concilio, ad es. con il documento "Gaudium et Spes").

*Lo stesso si deve dire per l'economia o la tecnica, che possono essere ispirate da valori (anche di fede) ma che restano autonome, nel senso di essere sottoposte alle proprie e peculiari leggi.*

## **Singularità e Originalità**

Il mondo si è sviluppato sulle intuizioni e le posizioni di persone originali che hanno portato innovazione nella cultura, nella scienza, nell'impresa, nell'arte e in molti altri aspetti della nostra vita.

*L'originalità è accettata in azienda? Come si considera la creatività che non accetta regole prestabilite? Che ha un comportamento non omologato o ribelle? Utile è il confronto con il "talento ribelle", come viene chiamato nell'attuale letteratura manageriale. Inoltre, tutti gli esseri umani hanno paura dei fallimenti, anche i manager creativi, anche i più esperti: la differenza è come riuscire a gestire quella paura e trasformarla in idee/comportamenti originali e in risultati per l'azienda.*

## **Eccezionalità**

Saper riconoscere il carattere davvero speciale di una persona, la sua impazienza nella crescita e in un ampliamento di affermazione nella vita. Sono le persone cosiddette *gifted*, con una plusdotazione: questa ha caratteristiche associate che vengono identificate e riconosciute come qualità speciali.

*Nella nostra azienda sono riconosciute le 4 aree di identificazione dei gifted talent: area intellettuale, creativa, sociale e globale?*

## **Accettazione del tradimento**

Quando una coraggiosa innovazione viene non solo respinta, ma fatta pretesto per un'azione di isolamento e discriminazione (come accadde a Teilhard de Chardin, che fu mandato per circa 20 anni in Cina e nel Deserto del Gobi), il restare fedele per “amore di un valore” (di fede o di altro tipo) a un'organizzazione, come pure a un'azienda, diventa una roccia su cui costruire una Leadership di Servizio forte, un po' come “la pietra scartata dai costruttori che è divenuta testata d'angolo” (Salmo 118).

*La fedeltà nelle avversità, perfino nell'esilio di tanti anni, è un punto di forza per qualunque tipo di leader; a maggior ragione di quello che vuole basare la propria leadership sul Servizio.*

## **Remissione e obbedienza**

L'accettazione di un tradimento è ancora un episodio singolo, ma si deve costruire un habitus mentale che sia pronto costantemente a rimettere i torti subiti e ad obbedire a chi rappresenta il valore di un'organizzazione a un livello più alto del proprio. L'Obbedienza (ancor più che la Castità e la Povertà) dei tre “consigli evangelici” è per molti versi il più difficile da vivere,

*Nel caso di un manager l'obbedienza va vista come la disponibilità a piegare la propria volontà nel senso richiesto dall'organizzazione per la quale si lavora, e alla quale si deve rispondere. L'obbedienza può diventare un fatto dinamico, perché abitua a tenere conto di una linea d'orizzonte anche diversa dalla nostra, alla quale rimanere fedeli finché la propria coscienza non entra in collisione con la realtà aziendale alla quale si deve prestare obbedienza (che, comunque, deve sempre restare un atto libero).*

## **Valorizzare il male**

Per mettere alla prova una Leadership come Servizio, si deve anche imparare a “valorizzare il male”. Per Teilhard de Chardin, in un'ottica di fede, questo significa “Agire come esclusivo strumento di Dio, allo scopo di sospingere il più lontano possibile l'opera di Dio”.

*Tradotto ai fini del presente Modello, può voler dire: lavorando, io divento co-creatore del mondo, e l'azienda è uno strumento per far avanzare il progresso umano, per portare un servizio all'intera*

*dimensione sociale in cui si è inseriti. Un impegno di fedeltà al lavoro per il mondo che è senza riserve, come diceva Teilhard de Chardin: “Se anche io perdessi la mia fede in Cristo, continuerei a credere invincibilmente nel mondo”. Al nostro livello si potrebbe dire: “Se mi cadesse ogni stima nel vertice e nella strategia della mia azienda, continuerei a credere in essa, o almeno nei suoi valori”.*

## **Servire come salire**

“Ognuno deve trovare il pendio della materialità, e deve risalire questo pendio partendo dal punto specifico in cui egli si trova”.

*Da questa frase di Teilhard de Chardin emerge il senso della responsabilità ineludibile del singolo, e del ruolo che solo un singolo può svolgere in un dato frangente di vita sociale o aziendale.*

## **Condurre la verifica più difficile**

Questa chiamata personale va messa alla prova con le verifiche più dure. Sempre Teilhard diceva, pensando anche agli orrori che l’umanità aveva vissuto nella Prima guerra mondiale (cui aveva partecipato da barelliere con gesti eroici) e nella Seconda, soprattutto riferendosi alla bomba atomica: “Non si può scalare una montagna senza costeggiare un abisso”.

*Anche questa capacità di affrontare gli “abissi” della vita professionale di un manager, i momenti durissimi in cui sono in gioco la continuità aziendale o tanti licenziamenti, è parte dell’opera di costruzione di una Leadership come Servizio.*

## **Come resistere alla disperazione**

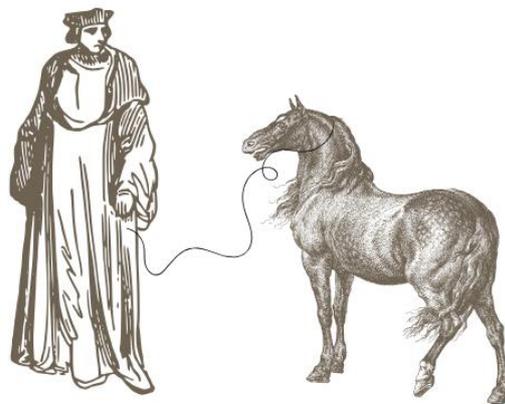
Per “inverare” una Leadership come Servizio, infine, è importante anche mettere in evidenza la convinzione nella capacità di comprendere in pieno l’essenza della diversità delle cose, senza mai disgiungere la propria visione dalla realtà oggettiva.

*Anche per un manager, infatti, può essere vera l’affermazione di Teilhard de Chardin secondo cui, anche in caso di perdita della fede, “crederei al mondo e alla realtà dell’universo, e quindi saprei in*

*qualche modo resistere alla tentazione della disperazione". Qui abbiamo di nuovo l'idea del Servizio al mondo e agli uomini, anche a quelli che incontriamo nelle nostre vite molto normali, come sono quelle nelle aziende e negli uffici.*

## PARTE IV

### L'ESERCIZIO E LA PROSPETTIVA DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO



## **Conquistare una visione e “convertirsi” a un’idea di Leadership**

L’esercizio di una Leadership come Servizio nasce dalla conquista di una visione manageriale che viene compresa ma anche accettata, interiorizzata. Prendendo spunto dai casi famosi di “conversione” a una nuova idea della vita, come quella occorsa in un pomeriggio del febbraio 1938 a Avery Dulles, uno studente di Harvard che da agnostico divenne gesuita e poi cardinale, anche un manager deve trovare una luce, un paradigma, in momenti che possono essere stati pure di oscurità.

*Chiedersi se c’è stata una svolta, una “via di Damasco” sulla quale la cultura manageriale di un dirigente è radicalmente cambiata. Il cambiamento sulla “via di Damasco” può essere stato anche il momento dell’uscita da un’azienda, volendo fare esperienze diverse, o seguire un’idea di leadership differente.*

## **Avere chiara la propria identità manageriale (e non solo)**

In uno dei Laboratori del progetto, un dirigente ha affermato che “nella relazione di padre Corkery su Avery Dulles, mi ha colpito l’invito a capire CHI SONO, dunque la questione della mia identità”.

*Padre Corkery, portando questa figura di gesuita ai manager di oggi, ha detto che “un leader/manager che non sa chi è, in cosa crede, che cosa vuole, non sarà efficace nell’influenzare gli altri e nel mostrare nuovi percorsi. Deve conoscere la propria mente, pur essendo in grado di ascoltare anche gli altri intorno a lui”. Da qui, il passo successivo è quello del dialogo.*

## **Senso della complessità e dialogo**

Avery Dulles aveva molto molto forte (soprattutto negli anni che hanno preparato e poi fatto sedimentare il Concilio Ecumenico Vaticano II, con discussioni teologiche e socio-antropologiche molto accese) il senso della complessità della Storia, della Società moderna e della stessa ricerca teologica.

*Sviluppare il senso della complessità, e dunque del dialogo, è una seconda premessa per sviluppare una Leadership come Servizio, perché solo accettando di capire le ragioni degli altri ci si potrà porre come manager intenzionati a “servire” le persone che si incontrano dentro e fuori l’azienda.*

## **Tenere insieme “Allegiance” e flessibilità**

Un ulteriore passaggio riguarda l’equilibrio da conquistare e salvaguardare fra una fedeltà definita (Allegiance) e una flessibilità di approccio, un’apertura culturale verso ogni interlocutore.

*Trovare un punto di equilibrio fra la fedeltà a un commitment che viene dal vertice aziendale e la flessibilità nel tradurre quella linea nell’azione con colleghi e collaboratori, clienti e fornitori, è fondamentale per costruire una strategia aziendale che sia chiara ma non fideista, determinata ma non ottusa e intollerante. Anche da ciò nasce una Leadership come Servizio, perché quest’ultimo non significa il rinunciare a perseguire gli obiettivi di fondo che un’azienda ha conferito al manager.*

## **Capire il “creed” di un’organizzazione**

Avery Dulles ha svolto un ruolo significativo nel promuovere il dialogo ecumenico e il riavvicinamento fra diverse tradizioni cristiane. Ha lavorato attivamente per superare le divisioni tra cattolici, protestanti e ortodossi, cercando di trovare punti di convergenza e di costruire ponti di comprensione reciproca.

*Anche in azienda si pongono spesso problemi e situazioni laceranti che richiedono “ecumenismo”, avvicinando sul piano concettuale e operativo diverse business unit, o funzioni interne, o sedi, che hanno, del tutto legittimamente, visioni differenti: l’importante, come ha rilevato in una sessione un manager di altissimo livello di una delle IT corporation più grandi del mondo, è “aderire a un’azienda di cui condivido il “creed” di fondo, e scegliersi i compagni di strada giusti per portare avanti quest’ultimo”. Se questo non accade, forse è il caso di trovare un’azienda che rispecchi maggiormente il proprio set di valori, o compagni di strada (manager e capi) con cui si ha un altro livello di condivisione di valori. Questi ultimi non necessariamente saranno migliori: saranno diversi e più conformi alla visione di quel manager, perché non si devono adottare visioni manichee ma ragionare in modo “laico”.*

## **Avere un approccio anche “accademico”, ma non astratto**

Avery Dulles era un teologo di grande erudizione e rigore intellettuale, che ha insegnato teologia presso la Fordham University di New York e scritto numerosi libri e articoli. Il suo contributo al dibattito teologico però è stato più ampio, fatto di centinaia di convegni e interlocuzioni qualificate, portando parole di chiarezza nell'identità ma anche di dialogo, e svolgendo sistematicamente il ruolo di facilitatore del confronto tra posizioni diverse.

*Secondo un top manager che ha partecipato al progetto, la linea di demarcazione fra un dialogo anche serrato e la necessità di “separarsi” da un'azienda in cui non si crede più, avviene quando la diversità di vedute e posizioni arriva non solo agli aspetti operativi, ma alla scala di valori: se si arriva al livello dei valori di fondo di una visione manageriale iniziano i problemi per un “servizio” a quell'azienda, mentre quando sono business discussions ci si può pure dividere, anche in modo aspro. Quel manager ha detto che “Non potrei andare oltre la mia bussola morale, il mio set di valori”, ma anche qui non si deve pensare che vi sia un unico set di valori (a parte alcuni casi del tutto oggettivi: onestà, rispetto delle persone ecc.): i “valori” in azienda, infatti, sono un concetto in buona parte “laico”, cioè basati su priorità, o su scelte qualificanti presso i clienti, ecc., dunque non univoci (un'azienda che ha una mission di sperimentalità e innovazione può avere valori diversi da quella che si pone con prodotti “cash cow”, cioè maturi e tesi a produrre solidità di revenues più che innovazione).*

### **Distinguere la Leadership come forma d'arte o scienza esatta**

*In questa stagione complessa, un tipo di leadership che voglia essere attenta ai cambiamenti e alle persone è, per dirla con un manager intervenuto nel progetto, più una forma d'arte che una scienza esatta: non ha regole precise, ma è una leadership in cui è il manager che deve saper interpretare il contesto con sensibilità e creatività. E “questa leadership non è pane per tutti, perché non tutti i manager sanno fare queste cose”.*

### **Missioni impossibili: essere tenaci con gli uomini e fedeli a un'idea**

I gesuiti furono mandati nei secoli a tentare missioni impossibili, fra cui quelle di evangelizzare i due più grandi paesi dell'Estremo Oriente. In ciò non ebbero successo, ma diedero una moltitudine di testimonianze luminose fatte di tenacia, dialogo e accettazione delle persecuzioni, con molti casi di martirio. Lo stesso è accaduto ai nostri giorni con martiri in Sudamerica o con la storia di padre Paolo Dall'Oglio, scomparso in Siria dove aveva creato uno spazio di riflessione comune fra appartenenti a fedi diverse, in un contesto di guerra (purtroppo di esso da anni non si hanno più notizie).

*Senza fare paragoni che sono incomparabili con i contesti odierni, e senza arrivare a missioni che oggi sono quasi impossibili, quelle storie possono essere un grande stimolo per formare manager mandati all'improvviso in mercati lontani e difficili, a volte in contesti di forte instabilità o di guerra. I gesuiti che andarono in missione sono come un faro per i manager expatriate, e qui di nuovo torna il riferimento alla "lama d'acciaio della volontà" (di cui si è detto più sopra).*

## **Il rispetto per gli interlocutori di culture lontane**

I gesuiti già in secoli passati cercarono di capire la mentalità e i valori degli interlocutori asiatici, e di praticare il rispetto, soprattutto in un'ottica che oggi definiremmo multiculturale.

*Una lezione valida ancor più oggi, in cui ad esempio con gli asiatici servono particolari attenzioni e sensibilità. Uno dei valori base per un manager oggi è IL RISPETTO degli altri, senza l'arroganza che per decenni molti manager occidentali hanno avuto. Un certo senso di superiorità con cinesi e giapponesi ormai è un caso meno diffuso, ma ogni tanto permane da parte di manager italiani.*

## **Complessità e capacità di cogliere la provenienza di certe posizioni**

Avery Dulles dimostrò tutta la vita di avere la capacità di cogliere la complessità di certe dinamiche (il dialogo con le culture diverse, v. il punto precedente), ma anche la complessità di come queste si esprimono in una successione di momenti nel tempo: ha infatti sviluppato concetti come la "teologia della rivelazione storica", che invitava a capire non solo il COSA veniva teorizzato, ma anche il DA DOVE certe idee nascevano, andando oltre l'approccio rigido dei filoni neoscolastici.

*Anche per i manager, capire DA DOVE certe strategie d'impresa o commerciali nascono nei nostri interlocutori è una chiave di lettura a volte imprescindibile, e quasi sempre utile. Dunque, l'attenzione alla complessità nel tempo e nello spazio è un atteggiamento prezioso non solo per una Leadership come Servizio, ma anche per la gestione operativa di trattative e analisi di mercato.*

## **Capire il senso dell'evoluzione**

Questo ulteriore elemento del Modello viene da uno dei Laboratori, e lo riportiamo con le parole del manager di una grande multinazionale, che tocca un altro aspetto di una Leadership come Servizio, vale a dire il rapporto con le generazioni più giovani.

*“La generazione di quelli che assumo oggi è più smaliziata di quanto eravamo noi, anche perché hanno accesso a molte più info e sanno già cosa vogliono. Si aspettano un set di valori in cui identificarsi. Ciò è stato capito e digerito in tante multinazionali, ma quando invece sono aziende piccole e locali fanno fatica a capire quelle richieste. Queste imprese hanno bisogno di un supporto perché non riescono a collegare la visione manageriale a una visione padronale, che è un po' cieca, perché tante Pmi non se ne rendono conto, e in tal modo perdono risorse umane pregiate, e così perdono business”.*

### **Una visione basata sui trend ampi (e non solo sulle relazioni “corte”)**

Da un altro intervento nei Laboratori, che parte dall'accezione “parochial” nel senso anglosassone (cioè di vedute ristrette), spiegata da padre Corkery:

*“Noi avevamo una visione “parrocchiale”, i giovani hanno un'ampiezza di informazioni che consente loro di uscire dalla formazione solo familiare, e di crearsi un'identità all'esterno della famiglia. Oggi diventa più facile avere una visione valoriale che è basata sui trend, vale a dire sullo studio di tendenze che aiutano le aziende ad evolvere, ma diventa sempre più importante il lavoro di unire gli opposti, perché le culture si ampliano molto più rapidamente di prima. Ad esempio, come manager devi insegnare ad accogliere i lavoratori dell'Islam, e rispettare i loro riti e i loro tempi”.*

### **Evitare il rischio di un “imperialismo” concettuale**

Avery Dulles scriveva in una lettera: “Mi interessa mantenere viva la varietà delle opzioni ecclesiologiche che esiste oggi nella Chiesa. Troppi credenti, compresi alcuni teologi, parlano come se la Chiesa stessa fosse identica al loro concetto di Chiesa, e così diventano imperialisti e intolleranti, e non riescono a trarre profitto dal bene che gli altri hanno da dire, da altri punti di vista”.

*La lesson learned è evidente: l'intolleranza concettuale non è solo un atteggiamento molto sbagliato, ma è anche un fattore che danneggia la professionalità del singolo e le chances di crescita che un'azienda può conseguire, aprendosi a culture e modi di pensare diversi.*

## **Leadership come Servizio e (difficile) passaggio generazionale**

Ancora due testimonianze dai Laboratori, ma stavolta da una giovane imprenditrice e da suo fratello.

*“In Italia abbiamo una cultura d’impresa diversa da quella di certi Paesi più dinamici. Oggi i giovani cercano una formazione continua. Vogliono stare in aziende con una cultura più moderna, che li faccia crescere secondo percorsi vari e diversificati (e raramente col percorso nella stessa azienda)”.*

*“Io e A. [la sorella, n.d.r.] siamo l’esempio vivente dello scontro generazionale, ma anche valoriale: i nostri genitori hanno un modello tradizionale, padronale e autoritario, anche se è stato generosissimo e per molti anni vincente. La mia “conversione” è avvenuta 5 anni fa col bisogno di un aggiornamento a livello di cultura aziendale, in iniziative come quelle di Fondirigenti”.*

## **Gestire la coerenza tra Novità e Tradizione**

Una delle tracce per i Laboratori portava, fra gli altri, questa domanda:

*“Secondo la tua esperienza, è più importante per la sicurezza della tua posizione osservare fedelmente tradizione e procedure aziendali, oppure creare innovazione?”. Un leader che voglia servire deve aiutare i collaboratori e i colleghi (ma anche lo stesso titolare d’azienda) a sciogliere questo interrogativo.*

## **Identità e Servizio anche nei problemi quotidiani**

Oggi le organizzazioni, dalla sera alla mattina, chiedono di rispondere a sfide importanti, ma si devono anche gestire, nel frattempo, tanti problemi del quotidiano.

*Capire il “CHI SONO IO” è molto importante. Attenzione però, ha ammonito qualcuno nei Laboratori, perché innamorarsi di se stessi porta al fallimento del servizio che diamo agli altri. Stiamo dando ai nostri clienti gli strumenti e le soft skill giusti? Ed è vero che molti manager sono diventati tali senza aver avuto questi strumenti, ma è anche vero che i decisori, spesso, ancora non ne capiscono l’importanza.*

## **Rocciosità e porosità**

Ancora un'indicazione venuta da un dirigente partecipante ai Laboratori.

*“Il tema dell'identità nostra e personale, come manager aperti al Servizio, può essere definita come fedeltà nella flessibilità: essere ROCCIOSI nei propri valori, ma anche POROSI nell'assorbire quanto c'è intorno a noi, e pronti a raccogliere gli spunti migliori delle realtà esterna”.*

## **Portare la 'maglia' o cedere ai nuovi gruppi**

Un dirigente che voglia muoversi in una logica di servizio deve avere la responsabilità e, quando ci sono le condizioni, l'orgoglio di appartenere a una storia d'impresa, indossando la 'maglia' di una squadra.

*In un Laboratorio, un partecipante ha detto: “I gruppi finanziari che oggi fanno le acquisizioni disintermediano i valori delle storie aziendali da cui acquistano, perché quei fondi non hanno certi valori ma guardano solo l'Ebitda. Detto ciò, nella mia esperienza in una delle maggiori industrie italiane mi sentivo di rappresentare un pezzettino di sistema Paese, poi non è più stato così, e sono uscito”.*

## **Ragionare per Modelli**

Un modello è anche la capacità di ragionare per Modelli. Questi sono generalizzazioni con basi di fondamento, partendo da tanti riscontri raccolti dalla realtà dai quali si può estrarre una logica. Dulles, ad esempio, vedeva 5 “Modelli della Rivelazione”, che poteva essere letta come (1) dottrina, (2) storia, (3) esperienza interiore, (4) presenza dialettica, (5) nuova consapevolezza.

*Possiamo accostare questa modellizzazione all'identità di un'impresa, per vederla rispettivamente come vision di cui essa è portatrice, storia d'impresa, esperienza vissuta dall'interno di essa, modalità di stare sul mercato in dialettica con clienti/fornitori/competitor, e infine come consapevolezza, nel gruppo dirigente, di un nuovo scenario in cui ridefinire una mission e una strategia.*

## **Ricerca un equilibrio fra continuità e progresso**

Dulles ha sempre tentato di gestire il conflitto nella Chiesa, e di trovare un equilibrio tra progressismo e conservatorismo: questo suo impegno assunse un valore fondamentale negli anni che portarono al Concilio, e che seguirono con anni di dibattito molto aspro.

*In un'azienda ci possono essere visioni di business più basate sulla continuità e sulla salvaguardia del patrimonio, e altre più innovative e del tutto aperte a nuove dimensioni di prodotti e di business, anche se questo comporta condizioni di rischio. Pure in questo caso servono chiavi di lettura 'laiche', e il fatto che questo suggerimento venga da un uomo di fede rivela come l'apertura a forme di analisi di ampia veduta, e senza pregiudizi, sia un metodo fecondo. Anche questo serve per provare a giungere a una Leadership come Servizio, un obiettivo che non è una teoria, ma che può essere un Modello dinamico, cioè verificato nel cammino professionale di ogni giorno.*

## PARTE V

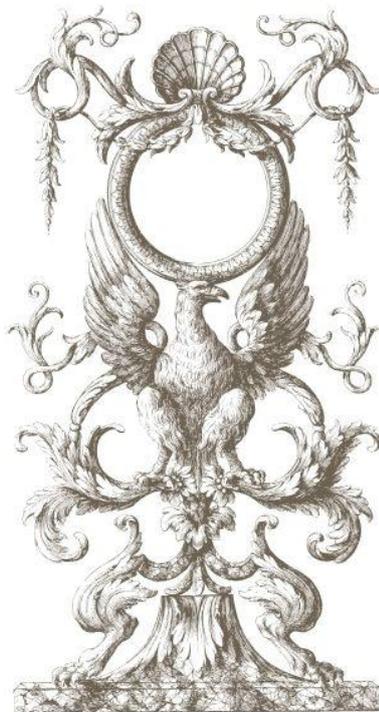
### COMPETENZE E MODALITÀ DI APPRENDIMENTO DI UNA LEADERSHIP COME SERVIZIO

In questa ultima parte del Modello recupereremo moltissimi degli spunti che precedono, ma riconducendoli a tre gruppi di competenze: queste sono ravvisabili praticamente in tanti gli spunti che abbiamo evidenziato nelle pagine precedenti. Qui ne faremo una sintesi in un'ottica di modellizzazione, e per l'indicazione di una metodologia che potrà essere certamente sviluppata, ma che possiamo quantomeno proporre.

Competenza di  
**DISCERNIMENTO**

Competenza del  
**PARADOSSO**

Competenza del  
**SERVIZIO**



Metodologia di  
**LETTURA SAPIENZIALE**  
degli eventi

Metodologia del  
**RIBALTAMENTO**  
delle dinamiche

Metodologia della  
visione razionale della  
**DEDIZIONE**

Le competenze del “TEMPO” per orientare quelle dello “SPAZIO”

## **Le competenze del DISCERNIMENTO e la metodologia di una LETTURA SAPIENZIALE degli eventi in azienda**

L'indicazione delle Competenze riconducibili a questo primo gruppo è agevole, essendo sufficiente richiamare tutte quelle presenti nello schema grafico della Parte I del Modello, intese come vie per giungere a un dialogo e a una comprensione profonda degli eventi che accadono in azienda, o dei trend esterni ad essa. Si tratta di una modalità di lettura o analisi degli eventi diversa da quella proposta di consueto nei manuali di Management, ma in un contesto come quello attuale può essere, almeno in alcuni casi, maggiormente feconda. Ad esempio, recuperando alcune delle indicazioni presenti nelle pagine che precedono, si possono citare le competenze che seguono.

1. Mettersi in ascolto dei “segnali deboli”, con una condivisione delle basi di certi eventi critici in azienda: questo può dare ai manager un supplemento di capacità di lettura, andando oltre, ad esempio, alla classica Analisi SWOT, o allo stesso VUCA.
2. Accettare di confrontarsi con quelli che nella Parte I del Modello sono stati chiamati “interlocutori improbabili”, cosa che può offrire chiavi di lettura diverse e anticipatorie, proprio perché ascoltare soggetti molto periferici può consentire un'analisi ancor più profonda di quanto sarebbe ottenibile con la “peripheral vision”. Del resto, il senso originario di un'altra teoria famosa, la Disruptive Innovation, era nella possibilità di cambiare le regole di un mercato partendo da una posizione in esso molto periferica e “debole”.
3. Il distinguere fra errore ed errante (intuizione di Giovanni XXIII) consentirebbe di disinnescare tante tensioni evitabili in azienda, in quanto la dinamica consueta è quella di ricondurre in modo preconcepito l'opposizione alla proposta, ad esempio, di una business unit, alla rivalità o alle frizioni generate con essa. Parlando con le persone si potrà forse arrivare alle stesse conclusioni di non accordo (attribuendo ad esse un “errore” di gestione manageriale), ma quantomeno si saranno avvicinate le posizioni e si sarà creata una base di quella che oggi è indicata come la prima forma di capitale: la fiducia reciproca, imprescindibile in tutte le dinamiche di business veramente importanti.

In definitiva, con questo primo gruppo di Competenze si può andare oltre l'approccio che potremmo definire di Analisi manageriale classica, e si può fare un discorso a livello di Metodologia, perché alcuni dei concetti visti nella Parte I non rientrano nella classica SWOT, o nella teoria delle 5 Forze di Porter, o in teorie recenti come il VUCA o il Grey Rhino.... Tutto questo può essere indicato come una metodologia di LETTURA SAPIENZIALE degli eventi che accadono in azienda, una lettura che, invece di lavorare sulla schematicità degli opposti (SWOT) o sull'opposizione convergente delle Five Forces, o sulla sequenzialità degli accadimenti (Grey Rhino), o su processi di cui gestire (Lean) o sfruttare (TOC) la variabilità, cerca di leggere e valorizzare dall'interno quei processi o quelle opposizioni, e non di neutralizzarle con una forma di analisi, che è un esercizio concettuale che molto spesso rimane ‘chiuso’. Il Discernimento, o la Lettura sapienziale, accettano invece le contraddizioni di un processo, le non linearità inevitabili di comportamento, o gli “errori” che però possono evolvere, se ci sono manager capaci di una lettura basata non solo sul “qui ed ora”.

Questa prima metodologia potrebbe essere ben spiegata ricorrendo a un concetto di cui nei Laboratori si è discusso, vale a dire la “zizzania” di cui parla la parabola evangelica: il padrone del campo frena i mietitori che vorrebbero sradicarla subito, perché in questo modo si potrebbe inavvertitamente togliere anche il grano, e dà l'indicazione di attendere il “tempo” in cui sarà possibile separare questo

e la zizzania. Nel frattempo, si deve operare un discernimento e riflettere a fondo, per capire cosa è davvero zizzania e cosa in realtà diventerà grano, senza bruciare risorse buone con quegli approcci che i manager, oggi, definiscono a visione short-termistica. Questo tema del “tempo” e della pazienza nell’attesa sarà recuperato alla fine di questa Parte V, col ricorso a una fonte insuperabile in fatto di autorevolezza, come Papa Bergoglio, anch’esso gesuita.

## **Le competenze del PARADOSSO e la metodologia del RIBALTAMENTO delle dinamiche**

Due delle Competenze indicate nella Parte I è opportuno, a nostro avviso, siano collocate nel secondo gruppo di esse, che definiremmo le Competenze del Paradosso.

La prima consiste nell’invito di Martini a “mettere ordine nel proprio pensiero”, individuando coi “binari e traversine” gli elementi che tengono in asse la nostra riflessione, che non può essere in una sorta di libera uscita da un quadro di pensiero: un “ordine” nel proprio pensiero è una base imprescindibile perché, se si vuole comprendere la ricchezza di una “lettura attraverso il Paradosso”, non si può non partire da una riflessione “ordinata”, in quanto anche il Paradosso non può diventare una forma di “disordine di pensiero”. Martini non si è occupato ovviamente di queste problematiche a livello aziendale, ma avrebbe condiviso l’idea che il Paradosso non è una chiave di lettura che va contro un ordine di analisi razionale, ma che si pone come una diversa forma di razionalità, meno diffusa ma pur sempre alla ricerca di un “pensiero ordinato”.

Nella Parte I si è parlato anche della disponibilità a “cedere la Cattedra”, a offrire spazi di “potere” e simboli di “status superiore” a soggetti con provenienze diverse, con ruoli in genere non così alti ma in ogni caso esterni, cioè non sorretti dalla legittimazione che nasce dall’appartenenza a una istituzione. I casi di manager che sanno dare occasioni di visibilità a collaboratori anche lontanissimi dall’area delle decisioni, o a giovani ricercatori non inseriti in alcuna impresa, o a lavoratrici che portano esigenze da considerare nella gestione HR, o magari anche nel Marketing che potrebbe avere da loro feedback diretti sui prodotti di quell’azienda, sono casi in cui avviene una “cessione della Cattedra”: questa viene offerta a quelli che nell’ottica di Martini erano i “non credenti”, e che nel nostro caso sono i ‘non dirigenti, i ‘non influenti’. Ciò è possibile se si maturano le Competenze del Paradosso.

Allo stesso modo accade con altri tipi di competenze, che possiamo solo richiamare perché viste più sopra, e anche perché il loro contenuto “paradossale” è evidente. Vediamone alcune.

- Le competenze del comprendere e vivere un quadro di “eccesso”, nel senso di eccesso di bene come di male: nella stagione attuale abbiamo visto entrambe, dal rischiare la vita in corsia al progettare nuovi respiratori durante il Covid, alle tante forme di egoismo e indifferenza che sono tornate alla ribalta, cessata quella emergenza e con l’assuefazione a guerre sanguinosissime.
- La capacità di sperimentare una logica di “squilibrio”, di dare oltre il dovuto, di andare oltre il quadro di prestazioni dovute in base a un contratto di assunzione, o al numero di ore previste

per svolgere un ruolo: tutto ciò, va ricordato, a favore di soggetti sia interni che esterni a un'azienda.

- Valorizzare il male, una competenza che è particolarmente difficile, pur restando l'unica via d'uscita, in certe situazioni: quando un'azienda è spalle al muro, l'unica via può essere quella di trovare sinergie con chi le oppone una concorrenza feroce (e magari sleale), o di tentare il riesame di una campagna andata malissimo per rilanciare un prodotto, ribaltando alcuni punti che parevano logici e che invece hanno condotto all'insuccesso.

Proprio questo concetto, RIBALTAMENTO, può essere utilizzato per riassumere con un solo termine la metodologia di questo secondo versante dell'insieme di Competenze del Modello "Leadership come Servizio nell'impresa". La metodologia del Ribaltamento consiste nella progettazione di un utilizzo controintuitivo degli elementi in campo, una valorizzazione 'paradossale' delle risorse e delle opportunità a disposizione. Anche in questo aspetto il Modello qui descritto va oltre alcuni paradigmi manageriali classici, come sono Oceano Blu e quello oggi ampliato dell'Oceano Verde, che puntano su un "pensiero laterale" per uscire dalle situazioni critiche riassunte con la metafora dell'Oceano Rosso, quello ipercompetitivo che, anche ai players che alla fine vincono sul mercato, lascia margini ridottissimi nonostante quelli abbiano versato molto "sangue" con costi necessari per aggiudicarsi quote di mercato.

La metodologia del Ribaltamento supera la "lateralità" di approccio per assumersi fino in fondo il peso di un contesto critico, per poi rovesciarlo in positivo (tentativo tutt'altro che assicurato al successo, certamente). Con questa metodologia non ci si vuole allontanare da un Oceano Rosso, perché l'azienda non ha altra via che 'combattere' in un mercato divenuto una sorta di tonnara; dunque, si parte da un Oceano Rosso e se ne accetta la logica di una difficoltà estrema, per operarne un superamento con una metodologia di Ribaltamento.

In questi casi non c'è la promessa di uscire da un Oceano Rosso, ma la volontà di 'stare dentro' certi processi critici per rovesciarli con la fedeltà a un impegno che si manifesterà con la pazienza del tempo, e l'accettazione di una fatica che deve essere primariamente (e non esclusivamente) sulle spalle del manager e dell'imprenditore. Anche su questo, nell'ultimo paragrafo di questa Parte V si avrà più chiaro il senso del Modello che viene qui proposto

## **Le competenze del SERVIZIO e la metodologia della visione razionale di una DEDIZIONE**

Il punto d'arrivo di tutto il Modello non può che essere una Leadership come Servizio, e anche qui si vogliono richiamare solo alcuni degli elementi sviluppati in vari punti di questo documento progettuale. In particolare, vanno tenute al centro le Competenze qui indicate.

1. Una visione basata sul concetto di "servire come salire", per superare un livello assestato di punti di equilibrio acquisiti in azienda, e per andare oltre, in un terreno inesplorato in cui un manager accetta di andare per primo, con rischi anche per la propria continuità professionale. Ciò comporta i massimi rischi per l'azienda e per un licenziamento possibile, ma è spiegabile qualora si accetti la visione di Teilhard de Chardin, secondo cui per salire una montagna si

deve accettare di costeggiare un abisso: nella traslazione di quelle parole nell'ambito del nostro Modello, l'abisso è costituito dal fallimento di un prodotto o dell'intera azienda, o dalla fine della carriera di un manager che ha perso una sfida durissima, così come può essere costituito da "abissi" ancor più pesanti (come pesanti licenziamenti collettivi, distruzione di impianti, incidenti con esiti altamente inquinanti, e casi simili).

2. La capacità di "Resistere alla Disperazione", che si affaccia nella mente di un manager o di un imprenditore non solo nel caso si apra un "abisso", ma anche in tante situazioni intermedie, che comunque abbiano una conflittualità dirompente. In questi casi, il tema di una "speranza" costruita sui propri valori, e su esempi osservati nella vita aziendale, diventa centrale.
3. La capacità di vedere una volontà di Servizio sorretta dalla "lama d'acciaio della volontà", concetto chiave della tradizione gesuitica che diventa utile nelle performances ordinarie come nelle sfide più dure, e anche nella gestione quotidiana dei collaboratori, che a un manager e a un imprenditore richiedono forza e carisma, ma anche empatia e capacità di dialogo. La lama per una Leadership deve essere forte come l'acciaio e flessibile come il grafene, perché oggi un collaboratore ha bisogno di guida e rassicurazione, ma anche di ascolto e di spazi per la propria creatività, soprattutto se è giovane e se ha un forte talento che vuole esprimere.
4. Costruire la propria Leadership come una forma d'arte e non come scienza esatta, perché in questa stagione la competenza di lettura dei contesti e dei dettagli, e delle qualità originali o uniche di un collaboratore, è un tratto essenziale per trasmettere una visione vincente per la crescita dell'azienda e delle persone che vi lavorano. Nessuna teoria di Leadership è valida in ogni contesto, e il manager deve essere pianificatore ma anche un po' "artista", per cogliere sfumature che paiono marginali, e che invece diventano la leva per valorizzare certe competenze o certi piani di sviluppo di un prodotto oltre le dimensioni che si erano pianificate (con una Leadership che si fermava a "scienza esatta").
5. La capacità di vivere un equilibrio fra "Allegiance" e flessibilità, come abbiamo visto nel pensiero e nella vita di Avery Dulles: una fedeltà solida e matura non è dogmatica, ma va alimentata da un confronto continuo tra le proprie certezze e l'evoluzione di un quadro organizzativo, tra una visione dell'azienda che non può essere solo fatta di innovazione (altrimenti sarebbe un contest permanente di idee), ma nemmeno accartocciarsi su una visione stabile e difensiva della propria mission (tutelare il patrimonio, e avanzare nel mercato a piccolissimi passi).
6. Infine (ma anche la parola "infine" non è appropriata perché evoca una "chiusura") un Leader che vuole servire deve accettare un'incertezza interna, una sorta di lavoro che attraversa anche le proprie convinzioni più consolidate: Martini diceva che la sua identità di credente aveva bisogno del "non credente" che era presente in lui, e allo stesso modo un manager o un imprenditore che voglia abbracciare una visione di Servizio deve ricordare che questo non è un dogma, bensì un certo tipo di orientamento alla vita, basato su scelte che mettono gli altri davanti a un successo che, legittimamente, quel manager può voler perseguire.

Quanto alla metodologia per acquisire questo terzo versante di competenze, possiamo ricorrere al concetto di DEDIZIONE: si tratta di un termine ben spiegato dai punti ora osservati, e anche qui può vedersi un superamento, un andare oltre alcuni concetti manageriali molto diffusi. Infatti, per stare a due temi molto noti, sia il concetto di perseguimento di una performance (per ottenere il proprio MBO), sia quello di "massimo impegno" profuso, rimangono nella sfera esperienziale del manager. Col concetto di Dedizione si entra invece nella sfera di un'altra realtà, vale a dire l'azienda nel complesso o i propri collaboratori, un fornitore in difficoltà o un cliente che a sua volta è messo in crisi da banche o debiti.

D'altra parte, Dedizione è una metodologia che può sembrare romantica ma che, nella vita aziendale, può diventare molto concreta, e questo presuppone una continua apertura del manager alle esigenze di altri soggetti, che possono essere anche più forti di lui, o del suo team, o della business unit che quel manager dirige. Ed ecco perché la Dedizione è un approccio metodologico che rimane 'aperto', alle esigenze degli altri così come alle loro idee, con un'etica che deve prevedere anche una funzionalità specifica collocata nella dimensione del "tempo": ciò comporta le scelte di apertura alle tante, davvero tante, cose che possono accadere in un'azienda, come si vede nel paragrafo conclusivo.

### **Conclusione aperta: le competenze del "tempo" per orientare quelle dello "spazio"**

Abbiamo più volte accennato, nel corso della descrizione del Modello e in particolare in questa Parte V, al tema del "tempo" come dimensione in cui si devono situare sia il Discernimento che il Servizio, sia il Ribaltamento di un'azione sulla realtà che un approccio di Dedizione. In fondo, anche manager e imprenditori sono soggetti che agiscono nel tempo, in un tempo storico che è loro dato per far crescere un'idea di impresa aperta alla crescita del business ma anche delle singole persone.

In questo esercizio di riflessione e confronto (durato alcuni mesi con le attività del progetto), sembra ora fruttuoso ricorrere a una fonte ulteriore, insuperabile in questa stagione per autorevolezza e lungimiranza, anche per molti di coloro che non sono credenti. Ci si riferisce ancora una volta a un gesuita, ovvero a Papa Bergoglio, e ancora una volta si propongono alcuni concetti in un'ottica non confessionale, ma come originali fonti di ispirazione per leader che vogliano ispirarsi al Servizio nell'impresa.

Nella *Evangelii Gaudium*, al n. 222, Papa Francesco scrive: "Vi è una tensione bipolare tra la pienezza e il limite. La pienezza provoca la volontà di possedere tutto e il limite è la parete che ci pone davanti. Il 'tempo', considerato in senso ampio, fa riferimento alla pienezza come espressione dell'orizzonte che ci si apre dinanzi, e il momento è espressione del limite che si vive in uno spazio circoscritto. I cittadini vivono in tensione fra la congiuntura del momento e la luce del tempo, dell'orizzonte più grande, dell'utopia che ci apre al futuro come causa finale che attrae. Da qui emerge un primo principio per progredire nella costruzione di un popolo: il tempo è superiore allo spazio".

In un Modello che vuole ispirarsi al Servizio, e ricavare spunti dalla tradizione gesuitica, non è per nulla forzato utilizzare queste parole così profonde per rileggerle in un'ottica di vita d'azienda, in modo che:

- lo "spazio" è il "qui e ora" dell'azienda, mentre il "tempo" è la visione strategica di essa;
- le correzioni dal primo punto di vista sono riprogrammazioni su singoli prodotti o mercati, mentre un'azione correttiva in termini di "tempo" comporta una ripianificazione pluriennale;
- in termini di competenze dei collaboratori, lo "spazio" spinge a valutare le necessità per fronteggiare ordini urgenti, mentre il "tempo" induce a impegnarsi sul piano delle soft e hard skill che saranno necessarie anche sul medio e lungo termine;
- le criticità dello "spazio" sono quelle che riguardano il semestre o l'anno, mentre quelle del "tempo" emergono da un business model in cui, ad esempio, il cash non reggerà sul medio

periodo, o la rete vendita non riuscirà in prospettiva a portare ordini a un assetto di Operations ampliate per avere un volume di prodotto maggiore.

E inoltre, tutte le parole viste in questa Parte V o in precedenza, come zizzania e mietitura, ossessione sulle performance a scapito della qualità dei prodotti, imposizione ai collaboratori o crescita della loro autonomia, possono essere rilette alla luce di questa grande intuizione di Papa Francesco. Per non dire delle Competenze e delle Metodologie che qui non sono richiamate compiutamente perché spiegate nelle pagine precedenti: Discernimento, Paradosso, e gli altri concetti, fino alla Dedizione che è l'ideale parola di chiusura di questo Modello, perché il Servizio in fondo è Dedizione.

Sembra invece importante il riportare altri due punti di quel recente documento pontificio. Nel n. 223 il Papa afferma la necessità di “creare processi più che di possedere spazi [...], di privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi nella società e coinvolgono altre persone e gruppi che le porteranno avanti, finché fruttifichino in importanti avvenimenti storici. Senza ansietà, però con convinzioni chiare e tenaci”. Anche qua vi sono evidenti suggestioni che possono costituire punti di lettura di una vita d'impresa, e sono riferibili a due piani: da un lato le dinamiche fra le persone (come il dedalo di rivalità e incomprensioni fino alle più lucide prove di collaborazione e condivisione degli sforzi), dall'altro il contributo che un'azienda può dare a fenomeni e trend più generali, fra cui: l'impegno per la Sostenibilità ambientale e sociale, un'economia circolare per ridurre l'impatto sull'equilibrio climatico, le condizioni dei posti di lavoro a livello domestico come nello scenario mondiale, lo spazio per giovani che vorrebbero fare ricerca e ideare nuovi prodotti, in un contesto in cui tanti progetti di ricerca non vengono sostenuti o nemmeno considerati.

Il Papa però, nell'ottica sapienziale che emerge nel commento alla parabola della zizzania nel campo, conclude con una visione di speranza, quando dice che “la bontà del grano si manifesta con il tempo” (n. 225). Ecco perché questo è superiore allo spazio, che viene visto come metafora di tutti gli approcci dettati dall'efficientismo, dal presentismo, e anche da tutte le concezioni di Leadership come “scienza esatta”, che non possono soffocare una visione che voglia andare oltre i puri e semplici dati contabili.

D'altra parte, un'azienda è fatta di persone con capacità diverse, e non è detto che tutte siano adatte a quella impresa, o che abbiano lo stesso livello di efficienza. A tale proposito, un altro commento profondo a quella parabola è del Cardinal Martini, che qui si vuole citare per il rimando che egli fa ad Agostino d'Ippona, il quale dava uno spunto che può servire per interrogarsi sulle qualità dei singoli ‘mietitori’. Nell'epoca in cui nelle comunità cristiane si iniziava ad entrare anche per convenienza, e in cui si trovavano fedeli con un livello di risposta autentica diverso da quello dei primi cristiani (Agostino agisce dopo l'Editto di Costantino, che aveva indicato il cristianesimo non come religione ufficiale dell'Impero, ma comunque in posizione prioritaria), il santo d'Ippona difendeva le comunità cristiane dagli attacchi degli “zelanti”, i fedeli che si vantavano di avere una fede più pura e operosa. Agostino affermava che era normale che nel ‘campo’ di Dio ci fossero non solo grano e zizzania, ma anche livelli diversi di testimonianza, e che vi fossero mietitori più o meno maturi nella fede, più o meno pronti a realizzare opere per il regno di Dio. In qualità di vescovo, il santo invitava a tener presente che le comunità cristiane nella realtà avevano questa compresenza, e che Dio era benigno anche verso i credenti meno operosi e meno maturi nella fede.

Si potrebbe forse dire che un manager deve cercare, allo stesso modo, di portare tutti con sé, i mietitori più o meno efficienti, più o meno resistenti alla fatica, più o meno motivati per il lavoro in quella azienda. Certo, vi è la grande differenza per cui la Chiesa accoglie tutti, proprio tutti, mentre in

un'impresa vi possono essere persone non adatte a quel tipo di 'mietitura', e che devono essere non espulse con durezza, ma accompagnate a capire che non sono adatte e che quindi il loro posto più fruttuoso non è in quel 'campo', bensì in un diverso tipo di mietitura, per stare alla metafora: un manager che sia responsabile non può tenere un lavoratore inadatto in un certo contesto, ma deve aiutarlo a ricollocarsi in un ambito in cui questo possa esprimere le proprie qualità. Poi vi sarà l'impegno di salvaguardare una parte di lavoratori che difficilmente troverebbero altre soluzioni (categorie "protette"), ma questo deve essere fatto nel modo più attento al profilo umano di quei soggetti, e comunque non dimenticando che il modo migliore di aiutare altre persone, che non hanno certe fragilità insuperabili, è quello di supportarle nel trovare altrove un'occupazione, nel portarle a un ruolo di 'mietitori' in un contesto in cui possano portare frutto.

La mietitura in un'impresa, infatti, è questione di attesa nel "tempo" ma anche di produttività, che non è una parola dal contenuto anti-evangelico, anzi è una bussola (sempre che sia gestita in modo non spietato) per far sì che la 'mietitura' operata da quella azienda sia la più fruttuosa possibile: ciò aiuterà i mietitori (più o meno efficienti) a raggiungere un risultato utile per l'impresa concepita come soggetto con una responsabilità sociale, e dunque utile per il benessere di tutti. Un imprenditore o un manager non hanno il compito di Agostino, ma possono farsi ispirare da esso, accettando anche qualche mietitore meno efficiente e tuttavia con capacità quantomeno di media capacità per un lavoro in quel 'campo' da mietere, vale a dire in quella specifica azienda.

L'impresa è una realtà economica che deve portare risultati misurabili, e d'altra parte l'economia non è riducibile alla pura contabilità, o all'andamento della finanza, che spesso travolge gli sforzi di imprenditori coraggiosi o di manager innovatori. Per tutti costoro però c'è la possibilità di abbracciare un'idea di Leadership come Servizio, e di continuare i propri sforzi sapendo che vi è una visione d'impresa che si basa su una verità valida anche in un'ottica laica: avere il 'grano' è possibile, costruire un'azienda fatta sia di condizionalità economiche, sia di valori, è un obiettivo possibile.

La Leadership come Servizio nell'impresa rappresenta, in conclusione, un salto di paradigma che si percepisce interrogando la propria coscienza e intelligenza, per rilevare l'esistenza dei fondamenti che possono essere appresi con le competenze proposte in questo Modello, e ispirate alle grandi figure di Gesuiti che sono state analizzate: con questo approccio di Leadership come Servizio si potrà comprendere che, se si vuole, è possibile inverare consapevolmente un nuovo modello di etica per i manager e gli imprenditori.