

La leadership dell'amore

Autore: Emmanuel Toniutti (Ph.D.)

Il titolo di questo articolo "*La leadership dell'amore*" potrebbe sembrare una sciocchezza in sé. Come è possibile combinare leadership e amore? Che cosa potrebbe avere a che fare la leadership con l'amore?

Nelle aziende, dove i dirigenti parlano costantemente di prestazioni finanziarie e ritorno sull'investimento per gli azionisti, come può l'amore avere il suo posto?

Sarebbe una follia pensarlo? Crederci? Un'utopia senza presa sulla realtà? Un modello di leadership con la testa nelle stelle e i piedi nel vuoto, piuttosto che sul campo?

Per rispondere a queste domande, dobbiamo prima interrogarci sulla definizione specifica di leadership. Poi chiederci cos'è l'amore, per esprimere infine concretamente cos'è la leadership dell'amore e come costituisca un nuovo modello di leadership per il VENTUNESIMO secolo, per l'Occidente.

1. Leadership

Se è vero che la leadership è in sostanza il modo di guidare e ispirare, allora richiede l'attuazione di tre capacità: influenzare, farsi seguire e dare significato.

1.1 La capacità di influenzare è orientata lungo quattro assi molto concreti:

- in primo luogo, l'influenza da avere su se stessi nel modo in cui si gestiscono le proprie paure. Sotto stress, siamo il nemico di noi stessi. In cento per cento dei casi, dopo vent'anni di esperienza sul campo, posso testimoniare che le decisioni impulsive non rispondono mai ai problemi diretti che dobbiamo affrontare nella nostra leadership, ma alle paure profonde che ci guidano. Sebbene queste decisioni ci sembrino legittime, non sono affatto oggettive. L'influenza su se stessi richiede quindi di prendere le distanze per evitare di proiettare le proprie paure nelle decisioni. Per essere un leader degli altri, si deve prima essere un leader di se stessi;
- in secondo luogo, l'influenza da avere sul proprio team sviluppando una vera e propria forma di autorità, nel senso etimologico del termine: accompagnare tutti a crescere. Questa influenza dell'autorità è l'opposto dell'attuazione del potere, che consiste nel costringere gli altri a obbedire. Questa dimensione del potere non è di leadership, ma dittatura;
- in terzo luogo, l'influenza sui propri pari, su come convincerli a lavorare per il bene comune dell'organizzazione per la quale lavoriamo. Ciò si basa sulla capacità di ascoltare e impegnarsi in un dialogo costruttivo, trovando il giusto equilibrio tra conflitto permanente e/o consenso morbido;
- e in quarto luogo, l'influenza da avere sui capi per convincerli dei meriti delle mie posizioni, in linea con i valori e la strategia dell'organizzazione.

1.2 La capacità di farsi seguire: si basa sul trovare il giusto ritmo nel processo decisionale e nella sua esecuzione. In altre parole: i leader tendono ad avere un ritmo molto veloce, il che non è il caso di tutti i membri dei loro team.

Farsi seguire richiede quindi trovare il giusto ritmo tra la persona che va più lenta e quella che va più veloce, nella propria squadra. Trovare questo giusto ritmo non è una cosa facile, perché spesso i leader anticipano molto e questo crea un divario tra loro e il resto del team.

1.3 La capacità di dare un senso: è guidata dal coraggio del leader di spiegare l'assurdo, che può essere di diversi tipi. Ingiunzioni contraddittorie (fare di più con meno, ad esempio), leadership remota (attraverso video-seminari) che richiedono una capacità di ascolto e dialogo molto più intensa rispetto alle decisioni strategiche faccia a faccia e a breve termine, sebbene l'azienda abbia una visione a lungo termine.

In ogni caso, il leader deve dare un senso a ciò che non sembra avere significato. Deve quindi aver avuto in precedenza l'opportunità di trovare il significato e la coerenza in ciò che fa.

2. Amore

2.1 Nella filosofia greca, ci sono diversi gradi di amore, tra cui *eros* e *philia*, analizzati, in particolare, da Platone.

Eros, definisce la passione. Egli è il dio della passione d'amore, sia costruttore che distruttore. Costruttore perché è l'amore che permette la follia creativa, l'innovazione, la fusione tra le persone. *L'eros* ci spinge a superare noi stessi, ci dà l'entusiasmo necessario per convincere gli altri. Distruttivo perché è amore narcisistico legato ad un'immagine ideale di sé che non corrisponde alla realtà.

Eros ci pone una domanda fondamentale per la leadership di se stessi e degli altri: mi amo per come sono o per come vorrei essere? Mi amo per come sono o per come credo che gli altri vorrebbero che fossi?

Amo gli altri così come sono o come vorrei che fossero? Perché il narcisismo *dell'eros* può portare all'orgoglio di credere che siamo onnipotenti e infallibili. Quindi bisogna avere la capacità di "far atterrare" *eros*.

Questo atterraggio è costituito da un secondo grado di amore, chiamato *philia* o amicizia. L'opposto dell'orgoglio è l'umiltà, e la *philia* si radica in essa. Con la *philia*, scopriamo il divario che esiste tra ciò che crediamo di essere e ciò che siamo veramente, tra ciò che crediamo che gli altri siano e ciò che sono veramente.

Questa amicizia consiste nel rispetto per noi stessi, così come siamo e nel rispetto per gli altri così come sono; è il rispetto per la differenza.

L'amicizia latina, invece, assumerà una connotazione diversa da quella definita dai greci.

2.2 Nella cultura latina, uno dei gradi di amore da considerare fondamentali per la leadership è quello *dell'amicitia*, sviluppato in particolare da Cicerone, che conferì *all'humanitas*, o umanesimo il connotato di nobiltà.

Nel suo trattato sull'amicizia, che ruota attorno al rapporto in politica (Cicerone è molto vicino a Pompeo e Cesare), definisce tre elementi inseparabili, che strutturano i fondamenti etici della società.

Il primo consiste nell'uso dell'*amicitia*: l'amicizia utile che non è altro che il fatto di stabilire i buoni rapporti necessari tra i leader politici, al fine di assicurare il buon mantenimento della Repubblica.

Il secondo nutre il primo. È l'*omnium bonorum*, il senso del bene comune. Non solo le relazioni che costruiamo tra di noi devono essere utili, ma devono anche essere orientate nella direzione della collettività; dobbiamo sempre misurare insieme il fatto che le nostre relazioni garantiscono la responsabilità e il bene comune.

Il terzo è il tempo del riposo attivo, quello dell'*otium*, cioè la capacità che ognuno di noi ha di ritirarsi per riflettere, coltivare, ricaricarsi.

E l'amicizia culmina qui in quello che Cicerone confida al fratello: "*Sappi che in questo momento non mi manca altro che una persona con cui io possa parlare senza fingere nulla, senza nascondere nulla*".

Vediamo anche come Cicerone sviluppa il concetto di solidarietà: la ricerca del successo per il bene comune è la più importante di tutte. L'individuo svanisce davanti al collettivo, alla comunità: "*La solidarietà nasce dal fatto che un essere umano non può essere estraneo ad un altro essere umano, perché è un essere umano*".

2.3 Nella cultura cristiana, nata in Medio Oriente, il più alto grado di amore è l'*agape*, quello dell'amore per il nulla, quello della gratuità. Non mi aspetto nulla in cambio del buon rapporto che abbiamo insieme.

Si associa alle altre due virtù teologiche della fede e della speranza. C'è un momento di grazia che viene dato come un *kairos*, o l'irruzione dell'eternità nel tempo presente e che si incarna naturalmente nella persona di Gesù, la cui presenza è diffusa nel Vangelo.

Le culture occidentali e mediorientali sono piene di risorse che, come vedremo, racchiudono concretamente il concetto della leadership dell'amore.

3. La leadership dell'amore, una nuova Via per l'Occidente?

La leadership dell'amore richiede diversi atteggiamenti chiave che possono essere sviluppati attraverso il lavoro su se stessi, il confronto benevolo con gli altri e le relazioni costruttive che accettano e tengono conto del dialogo contraddittorio.

3.1 L'entusiasmo sottolinea, con la sua etimologia, il fatto di "essere nel respiro degli dei". In altre parole, caratterizza l'ispirazione, il fatto di avere una nostra energia personale ma anche un'energia che ci spinge e che ci viene dall'esterno. L'entusiasmo è guidato dalla passione, *dall'eros*. Senza questa passione, non ho né la mia personale energia interiore né quella degli dei che mi danno la forza e il coraggio di spostare le montagne, ispirare gli altri e dare loro fiducia.

3.2 Carisma significa letteralmente "la grazia concessa dagli dei". Applicato alla leadership, definisce la persona giusta, nel posto giusto, al momento giusto. Questo è di fondamentale importanza per la leadership dell'amore: non è possibile essere un leader ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana e trecentosessantacinque giorni all'anno.

Il carisma si esprime in determinate situazioni. Ci sono leader che sono fatti per guidare le crisi, altri per stabilizzare gli ambienti post-crisi, altri per trasformare una situazione che richiede un cambiamento profondo, altri per accompagnare e prendersi cura delle persone.

Il carisma quindi ci interroga su che tipo di leader siamo e quale modello di leadership è adatto a chi siamo.

3.3 Ottimismo, o *optimus*, significa "guardare al lato positivo delle cose". L'ottimista non nega la realtà, la prende in considerazione, la capisce, la analizza. Questo lavoro di riflessione lo porta a considerare che, in ogni rottura, in ogni cambiamento o crisi la realtà è fatta di minacce, ma anche di opportunità. E questi ultimi sono gli elementi positivi che portano alla speranza. Non stiamo quindi parlando di ottimismo beato, ma di ottimismo realistico.

3.4 Il rispetto per le parti interessate, o l'arte di riconciliare il dialogo contraddittorio, fa parte del concetto greco di *philia* e del concetto latino di *amicitia*.

Questo rispetto è prima di tutto la capacità di comprendere che gli stakeholder impattati dalle decisioni dei leader, sono in un naturale rapporto di utilità tra di loro.

Gli azionisti sono utili ai dipendenti: senza gli investimenti degli azionisti, nessuna azienda può creare posti di lavoro. I dipendenti sono utili agli azionisti: senza la capacità produttiva, intellettuale e manuale dei dipendenti gli investimenti degli azionisti non hanno possibilità di crescere, o addirittura di essere in utile. I clienti sono necessari per azionisti e dipendenti: senza l'acquisto di prodotti da parte dei clienti, l'azienda non produce alcun fatturato e non può pagare stipendi o dividendi.

E, *viceversa*, senza la capacità di investimento degli azionisti e il talento produttivo dei dipendenti, il cliente non ha alcun prodotto da acquistare. Possiamo aggiungere, in questo contesto anche fornitori e altri stakeholder legati alla società in generale. Tutti essi mantengono, inconsciamente, un legame necessario per il bene comune della società.

L'arte della leadership dell'amore passa attraverso la capacità dei leader di trovare la soluzione più adeguata a conciliare gli interessi contraddittori delle diverse parti in causa, per l'obiettivo del ben comune.

Questa consapevolezza porta all'attuazione della *philia*, vale a dire al rispetto delle differenze. Il desiderio dell'azionista è quello di ottenere un ritorno sull'investimento e questo può, a un certo punto, essere in contraddizione con la strategia a lungo termine di fidelizzazione dei clienti e dei dipendenti.

La strategia dei dipendenti è quella di ottenere un buon stipendio, o anche un bonus extra, per un lavoro ben fatto, e questo può essere in contraddizione con la mancanza di vendite di prodotti, in un dato momento.

L'arte della leadership dell'amore implica la riconciliazione di interessi contrastanti, al fine di trovare la soluzione migliore e più equa, per tutte le parti interessate influenzate dalle decisioni.

In vent'anni di esperienza sul campo nel supportare i leader di tutto il mondo, sono stato in grado di identificare, con l'aiuto dei miei clienti, che ci sono comportamenti etici chiave per garantire l'implementazione della leadership dell'amore.

3.5 Comportamenti etici chiave della leadership amorosa

L'empatia deriva dalla parola greca *empateia* che segnala il fatto di colui che è colpito, che è appassionato (pathos o sofferenza).

È la capacità di sentire la sofferenza dell'altro nel proprio corpo. Praticare l'empatia è capire, riconoscere, accettare e sentire la sofferenza delle persone ma è anche il fatto di essere uniti, di amarsi l'un l'altro.

La lucidità deriva dal latino *lucidus* che significa chiaroveggenza.

La prima chiaroveggenza è accettare che spesso siamo i nemici di noi stessi. Si tratta di non lasciarsi guidare dalle proprie paure, ma di prendere la massima distanza per guardare la realtà dei fatti così com'è e non come vorremmo che fosse.

La seconda chiaroveggenza è sapere collegare elementi di un contesto che, *a priori*, sembrano contraddittori. La lucidità richiede di pensare in maniera complessa.

L'autenticità deriva dal latino *authenticus* che significa "che può essere autentico, valore inattaccabile, che opera da sé, è l'autore di qualcosa, (un'azione, un'opera) per cui si è speso in prima persona, direttamente".

Si associa alla verità espressa con semplicità e senza deviazioni. Richiede una vera e propria forma di coraggio che consiste, come dice Aristotele, "*nell'essere né codardi né spericolati*".

La vigliaccheria consiste, di fronte alle difficoltà, nel fuggire mentre l'imprudenza è l'atto di contrattaccare senza ragionare. Richiede di essere chiari con sé stessi e di amarvi come si è non come si vorrebbe essere. Il rovescio della medaglia dell'autenticità è la menzogna: quella che possiamo esercitare su noi stessi o sugli altri.

L'umiltà deriva dal latino *humus* che significa "terra, suolo, terreno: indica la disposizione ad abbassarsi volontariamente".

Consiste nella capacità di accettare che non sappiamo tutto, che possiamo sbagliare e che possiamo imparare molto dagli altri in qualsiasi situazione. Richiede anche di sapere come delegare la nostra leadership quando siamo consapevoli di non essere la persona giusta nel posto giusto, in determinati contesti. Certo, il leader ha la responsabilità della decisione finale ma si circonda delle migliori abilità che non ha lui stesso.

L'ascolto deriva dal latino *ascultare* che significa "prestare l'orecchio, accogliere favorevolmente".

Lo definisco così: "*ascoltare non è sapere cosa stai per dire all'altro prima che abbia finito di parlare*".

Questo richiede la capacità di fare un passo indietro per comprendere e analizzare i problemi che affrontiamo. Richiede certamente l'ascolto degli altri, ma anche molto ascolto di se stessi e delle proprie emozioni, quali paura, rabbia, tristezza e disgusto.

Questi cinque comportamenti etici richiedono una profonda conoscenza di sé.

Prima di tutto il riconoscimento e l'accettazione che l'essere umano è capace del meglio (*homo sapiens*) e del peggio (*homo demens*), si riferisce all'armonia degli opposti definita da Eraclito. Abbiamo tutti un equilibrio da trovare tra questi due poli. Poi, il riconoscimento e l'accettazione che abbiamo delle paure. Come esseri umani dobbiamo affrontare due ansie inconse ogni giorno. Quella della morte: siamo permanentemente in sopravvivenza biologica. Quella dell'amore: chiediamo costantemente un riconoscimento.

Naturalmente sono paure inconse, non ci ripetiamo tutti i giorni, "*Oh, può essere che oggi io muoia!*" oppure "*Oh, oggi voglio davvero essere amato*". Fortunatamente, altrimenti non saremmo in grado di vivere. Tuttavia, questo produce stress e le nostre paure sono quindi consapevolmente attive.

In venticinque anni di accompagnamento di più di quattromila leader nel mondo, posso testimoniare un feedback unico che descrivo come segue: quando siamo sotto pressione, la prima decisione impulsiva che vogliamo prendere è una risposta alle nostre paure, non ai problemi che dobbiamo risolvere. Pensiamo di essere obiettivi quando non lo siamo assolutamente. Ho animato su questi argomenti più di cinquecento casi pratici e il risultato è inequivocabile. Sotto stress (a meno che non siamo in pericolo di morte biologica, ma non è mai stato così), prendiamo una decisione che risponde alle paure fondamentali che ci guidano e da cui abbiamo costruito convinzioni o credenze, in cui rimaniamo bloccati. Anche se crediamo di prendere una decisione di responsabilità, in realtà stiamo prendendo una decisione che risponde a problemi personali che non hanno nulla a che fare con l'argomento che dobbiamo affrontare.

Qui l'amore ci impegna a riconoscerci come siamo, con i nostri punti di forza e di debolezza. Ci chiede di non farci ingannare da noi stessi e di rispettare chi siamo veramente. Ci chiede anche di rispettare gli altri così come sono.

Solo in queste due condizioni possiamo iniziare la pratica della leadership concreta dell'amore. Questo richiede la definizione del miglior modello di leadership, che sia coerente con sé stessi, identificando i propri migliori talenti e ciò per cui siamo realmente fatti.

Nell'antica Grecia, quando una persona entrava nel tempio di Delfi poteva leggere: "Conosci te stesso". L'arte di questa conoscenza era allora quella di girarsi per vedere ciò che era scritto dall'altra parte della porta del tempio: "Allora puoi usare il tuo genio con misura". Ognuno di noi ha un genio, cioè un talento particolare. Se siamo nel posto giusto al momento giusto, possiamo usarlo saggiamente. Richiede amore per sé stessi e amore per l'altro.

Ognuno di questi comportamenti può essere elaborato e adattato ai problemi di leadership che dobbiamo affrontare quotidianamente. In ogni caso, il freno alla leadership dell'amore è quindi la paura.

3.6 L'agape o amore per niente, al contrario, è un momento di grazia che viene dato.

Nessun leader può decidere sull'agape, ma può creare le condizioni per il suo avvento.

All'inizio della mia carriera, pensavo che questo amore fosse impossibile da vivere negli affari. Come amare l'altro per niente? Ci aspettiamo che lui o lei raggiunga gli obiettivi, mi sono detto... e poi ho vissuto momenti straordinari in cui l'agape è arrivata inaspettatamente, in modo insospettabile.

Momenti in cui i team si amavano, gratuitamente. Naturalmente è un momento che non dura ma è dato come una grazia. Sono stati i leader a creare i presupposti perché questo potesse accadere, ma senza saperlo, implementando i cinque comportamenti etici chiave sopra menzionati, costruendo seminari e promuovendo la conoscenza di sé, la conoscenza degli altri e l'allenamento su casi pratici di crisi, simulate o reali.

L'Occidente oggi affronta una biforcazione essenziale per la sua sopravvivenza. Dopo aver dovuto risolvere la crisi dei *subprime* del 2008, dopo aver gestito, più o meno bene, la crisi sanitaria COVID-19 dal 2020 al 2022 e dover ora affrontare l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia il 24 febbraio 2022, e la nuova elezione di Trump l'Occidente si trova concretamente di fronte alla messa in discussione del suo modello economico, politico e sociale.

Il modello di creazione del valore per gli azionisti di rendere il denaro il più veloce per l'azionista ha fatto il suo corso. Il modello politico democratico sta attraversando una crisi di fiducia senza precedenti tra i cittadini che si disimpegnano o votano agli estremi. Le élite sono sempre più distanti dai problemi sul terreno. L'aumento della povertà e l'impoverimento delle classi medie mettono in discussione la validità del modello sociale, basato sull'economia di mercato deregolamentata e l'accumulo di piaceri immediati, spesso inutili per dare senso alla propria vita.

Ci vorrà sicuramente una buona dose di umiltà perché i nostri leader ricostruiscano il modello, probabilmente con molta meno arroganza e la certezza che noi, in Occidente, incarniamo una verità unica e universale.

La leadership dell'amore ci impegna a prendere un'altra strada, certamente nelle aziende, ma anche nel nostro modello politico democratico, non per distruggerlo, ma per restituirgli tutto il suo significato.

Bibliografia

- Eraclito, Frammenti, BUR Rizzoli, 2019
- Platone, Il Simposio, Feltrinelli 2013
- Cicerone, L'amicizia, Testo latino a fronte, di Emanuele Narducci, Rizzoli 2013
- Emmanuel Toniutti, *The Leadership of Love*, IECG Publishing, 2015

About the Author

Eticista, Dottore in Teologia (Ph.D.) presso la [Laval Université](#) in Canada, Emmanuel Toniutti accompagna, da più di 20 anni in tutto il mondo, i consigli di amministrazione e i comitati esecutivi di organizzazioni quotate sui mercati finanziari o leader proprietari, per definire e attuare modelli di leadership etica e responsabile coerenti con i valori umanistici. Insegna presso l'Executive Education di [HEC Paris](#) e [SUPSI](#).

Email: contact@emmanuel-toniutti.com