

un glossario (etico) per la classe dirigente

di Vito Mancuso*

2.1 Il declino del capitale di fiducia

Il principale problema psicologico e filosofico che emerge unanimemente dai diversi contributi di questo quarto *Rapporto* consiste nella perdita di fiducia. Le classi dirigenti assistono a una progressiva erosione del loro capitale di fiducia, coloro che esse devono guidare si fidano sempre meno della loro guida. Come mai? Di chi è la responsabilità? Quali sono i rimedi? Di certo non si tratta di un problema di poco conto, perché la fiducia è uno degli elementi essenziali, forse il più importante, perché si dia quella relazione virtuosa tra dirigenti e collaboratori tale da generare un'effettiva conduzione senza rigide imposizioni (alle quali lo spirito del nostro tempo è sempre meno disposto a sottostare).

Il problema emerge con chiarezza dai diversi contributi di questo Rapporto. A proposito del Regno Unito Raffaella Nanetti e Robert Leonardi ci fanno sapere che "il peccato originale di cui sono accusate oggi le élite è quello di irresponsabilità" e che "ciò ha portato a un crollo di fiducia nelle élite e nelle istituzioni che rappresentano". Gli autori non mancano di aggiungere (per la gioia dei britannici e l'invidia di tutti gli altri) che da questo crollo di fiducia "si salva solo l'istituzione della Monarchia" (p. 16).

A proposito della Germania Gian Enrico Rusconi e Alessandro Alviani citano Hans Mathias Kepplinger dell'Università di Mainz: "La fiducia dei tedeschi nelle istituzioni e nelle élite scende da decenni in modo lento ma costante. Questo vale tanto per il Bundestag quanto per l'amministrazione pubblica, per le aziende, i sindacati e i media. Ancora più grave è la perdita di fiducia nei politici e nei manager". La conclusione è inaspettata (per lo meno per chi, come me, aveva un'immagine diversa della società tedesca): "Oggi i tedeschi hanno meno fiducia nelle istituzioni e nelle élite rispetto a francesi, inglesi e americani" (citazione tratta da *Die Welt* del 17 luglio 2008 e riportata a p. 27).

* Teologo e docente di Teologia moderna e contemporanea presso la Facoltà di Filosofia dell'Università Vita-Salute del San Raffaele di Milano.

A proposito della Francia Marc Lazar, con la collaborazione di Carole Bachelot, dopo aver parlato di "angoscia profonda che paralizza la società francese" (p. 4), di "paura" (p. 5), di "ansia e ancora di angoscia" (p. 6), ci fa sapere che "la fiducia dei francesi verso il loro modello di società è particolarmente erosa", e che "è particolarmente debole il livello di fiducia interpersonale" (p. 11). Ma il peggio deve ancora arrivare: "Se il grado di fiducia interpersonale è debole, quello accordato alle istituzioni lo è ancora di più" (p. 15).

A proposito della finanza Marco Onado sottolinea che "più importante e più grave è che si è incrinato il rapporto di fiducia tra le istituzioni finanziarie e gli utenti; solo il 5% dichiara oggi di avere fiducia nelle banche e nei mercati finanziari". La cosa, continua Onado, "è di estrema importanza perché la fiducia è l'asset fondamentale dell'industria finanziaria, che ha per oggetto lo scambio di promesse di credito, cioè di contratti che nella stessa radice latina (*credere*) rinviano al rapporto fiduciario tra le parti". La conclusione è che occorre "riconquistare la fiducia degli investitori" (p. 2).

Ma perché gli europei hanno perso fiducia verso i propri dirigenti a livello politico, economico e finanziario? Per la crisi, certo, ma più in particolare perché ritengono che la crisi abbia mostrato l'incapacità professionale di molti dirigenti in pesante contrasto con i grandi privilegi di cui godono. Se ai grandi privilegi fossero corrisposti grandi risultati, e quindi maggiore benessere per tutti, la situazione sarebbe stata logica, accettabile, il processo persino virtuoso, ma le cose non sono andate così. Quindi, il cittadino comune si chiede, quale fiducia dovrei mai avere in chi occupa quel posto così remunerativo senza realmente meritarselo ed è lì solo per fare soldi?

"Nell'idea che oggi i tedeschi si fanno dei manager dominano le associazioni con l'avidità, l'assenza di scrupoli, l'egoismo e la non-comprensione delle preoccupazioni della gente comune": così Renate Köcher, presidente dell'Istituto Allensbach. Sempre dalla medesima fonte emerge il dato secondo cui nel 2008 il 52% dei tedeschi giudicava i manager come dei "materialisti privi di ideali", e il 67% come "avidità" (p. 27).

Marc Lazar ricorda che "uno studio del gennaio 2009 ha mostrato che una grande maggioranza dei francesi (74%) considera che la crisi rimette in causa anche i nostri valori e i nostri modi di vivere" (p. 12), e aggiunge che per riguadagnare credibilità presso l'opinione pubblica occorre "limitazione degli stipendi", "adozione di un codice etico", "necessità di una riforma dei contenuti dell'insegnamento, specialmente quello impartito nelle facoltà economiche" (ma con una punta di amarezza fa notare che "i nuovi insegnamenti che compaiono nelle facoltà economiche, come quelli sull'economia del rischio, l'etica degli affari, il commercio equo rimangono deserti, mentre i corsi sugli *hedge funds*, i fondi d'investimento a vocazione speculativa, continuano ad avere successo" - p. 42).

Secondo Onado "dalla capacità della classe dirigente finanziaria di dare una risposta adeguata dipende in modo cruciale il recupero della fiducia". E per questo occorre "abbandonare l'immagine di settore privilegiato che ha incassato pingui profitti, e lautamente compensi per i manager, scaricando poi le perdite sui consumatori" (p. 3).

La riconquista della fiducia da parte delle classi dirigenti non potrà essere, in altri termini, un processo indolore.

2.2 Il legame stretto fra capacità professionale e comportamento etico

Il punto è che la crisi ha mostrato che la scorrettezza etica, la disattenzione ai valori, la mancanza di disciplina morale, non pagano anzitutto dal punto di vista dell'efficienza produttiva. Ciò che va messo in rilievo è l'abbattimento di un certo luogo comune secondo cui il comportamento etico e leale è completamente siegato dalla capacità professionale, e che anzi quanto più c'è talento professionale tanto più è lecita l'indifferenza verso il codice etico, al punto che l'uomo superiore si può forgiare un'etica tutta sua, al di sopra del bene e del male comunemente intesi, un'etica che viene a coincidere con la propria volontà di potenza e talora con il proprio capriccio (i richiami al pensiero di Nietzsche sono ovviamente voluti perché è lui, a mio avviso, il pensatore che maggiormente influenza lo spirito del nostro tempo).

In realtà questa impostazione può valere (forse) solo per chi vive unicamente del suo talento professionale senza che debba guadagnarsi e mantenere la fiducia di nessuno, come un artista, uno scrittore, uno sportivo, un divo dello spettacolo. Ma per chi, come i dirigenti, ha a che fare con la conduzione di uomini, non è e non può essere così. Un dirigente esplica per definizione la sua professionalità nella guida dei collaboratori, e quindi non può ammettere nessuna separazione tra professionalità e dimensione etica, la quale nel suo caso si declina come lealtà, rispetto, puntualità, affidabilità, cortesia, capacità di ascolto, dedizione al lavoro quotidiano, trasparenza, onestà. La dimensione etico-valoriale è parte integrante della professionalità manageriale, è *conditio sine qua non* per un'appartenenza reale e non meramente nominalistica, *de facto* e non solo *de iure*, alla classe dirigente. Un po' come la nobiltà d'animo lo era per i cavalieri medievali. Chi deve guidare altri uomini deve essere loro d'esempio anche dal punto di vista umano, forse prima di tutto dal punto di vista umano. La rettitudine personale è costitutiva per chi, gestendo altre persone, deve fare di loro un "sistema operativo", il più efficacemente operativo.

Che il problema principale consista soprattutto nella scarsa fiducia che i collaboratori nutrono verso chi li deve guidare non deve stupire nessuno. Infatti è proprio questo il problema principale che stringe al cuore la nostra civiltà. Si tratta del fondamento dell'autorità, del fatto che tale fondamento, un tempo assicurato da garanzie religiose, metafisiche, giuridiche, politiche, oggi non è più assicurato da nulla. Un tempo l'autorità era fondata nella mente degli uomini per il fatto stesso di essere tale, per il fatto stesso di detenere il potere. Oggi invece, quando il metodo sperimentale elaborato dalla scienza moderna è diventato il metodo universale con cui gli uomini nelle loro valutazioni si rapportano alla vita, l'autorità si deve a sua volta fondare.

La mancanza di fiducia verso le classi dirigenti che attraversa l'Occidente rappresenta un problema drammatico perché rende la società nel suo insieme (sia a livello economico sia a livello politico) molto meno coesa, molto più frammentata, simile più a un ammasso disordinato e a tratti conflittuale che non a un sistema operativo. Il livello di operatività di un sistema infatti (a partire dalla famiglia e da una classe scolastica, per giungere a un'azienda e a un'istituzione politica) è direttamente proporzionale al

livello di coesione, di unità, di armonia, tra i suoi componenti. E perché tale coesione possa esserci, è decisiva la fiducia di coloro che devono farsi dirigere verso coloro che li devono dirigere.

Per questo la riconquista della fiducia è il problema dell'Occidente in quanto tale, sempre più incapace di nutrire fiducia (e quindi slancio vitale, gioia di vivere, apertura al futuro, capacità di innovare) verso la vita, la società, i propri simili; ultimamente verso se stesso. Sarebbe molto interessante conoscere se la grave mancanza di fiducia emersa dai principali Paesi europei verso le proprie classi dirigenti valga allo stesso modo anche per le classi dirigenti in Cina, in Giappone, in Corea, in India.

In ogni caso, se la diagnosi consiste nella mancanza di fiducia, e se la malattia presenta i sintomi della frammentazione, la questione ora consiste nel chiedersi quale terapia mettere in atto per riguadagnare la fiducia, la stima, la dedizione, il credito personale, e così ricompattare il sistema introducendo ordine al posto del disordine.

2.3 Il necessario passaggio da autorità ad autorevolezza

Contrariamente al passato, quando l'autorità era fondata per il fatto stesso di essere tale, oggi l'autorità si deve a sua volta fondare. Su che cosa? Visto che per lo spirito del nostro tempo è il procedimento scientifico ciò che conferisce credibilità, e quindi fiducia, l'autorità si deve fondare esponendosi all'esperienza, alla verifica della concretezza, alla prova dell'esperienza. Detto in altri termini, oggi l'autorità viene veramente percepita come meritevole di fiducia solo se si traduce in autorevolezza, solo se gode di autorevolezza.

Che cos'è l'autorevolezza? È l'autorità che si è guadagnata la fiducia, che è stata sottoposta all'esperienza della concretezza, ne è stata verificata, cioè resa vera, e quindi riconosciuta come veramente affidabile, meritevole di ricevere obbedienza.

Il che significa che l'autorità si può tramutare in autorevolezza (facendo sì che al potere oggettivo si associ la fiducia soggettiva di chi deve eseguire) solo nella misura in cui il dirigente merita effettivamente di essere tale. Il criterio del merito, sui cui insisteva il precedente Rapporto, deve valere anzitutto per il singolo esponente della classe dirigente, che deve meritare di essere tale e lo deve primariamente ai suoi stessi occhi.

Il merito di tale esponente si misura in base alle sue qualità professionali, le quali sono sia tecniche sia umane. Egli deve verificare da se stesso, praticando qualcosa di molto simile all'antico esame di coscienza, se ha, e se pratica, le qualità umane (tecniche e morali) che gli consentono di essere all'altezza della dirigenza.

Ho detto che le qualità professionali sono sia tecniche sia morali. Infatti possedere qualità morali senza professionalità conduce a esiti patetici e spesso nocivi, fa del dirigente un buon amico ma non una guida, meno che mai una guida che sa anche essere severa quando occorre essere severi (e che talora sia necessario esserlo, penso che ognuno ne abbia esperienza). Ma possedere qualità tecniche senza moralità conduce a esiti altrettanto deleteri, a un cinismo senza volto che alla lunga corrode il sistema umano che costituisce la struttura operativa. Solo la sintesi tra competenza tecnica e moralità è in grado di produrre la figura completa di un esponente della classe dirigente, della persona che sa dove deve condurre i suoi collaboratori e insieme sa suscitare in essi il desiderio di seguirlo facendo squadra, di unirsi verso il comune obiettivo formando un sistema operativo.

Non posso certo pretendere di definire con esattezza il profilo di un simile esponente all'altezza della peculiare situazione che stiamo vivendo, caratterizzata, come già sottolineato, dal fatto che oggi l'autorità si può esercitare fruttuosamente solo se si sa tradurre in autorevolezza personale. Posso solo offrire un contributo delineando tre componenti che, a mio avviso, sono particolarmente importanti.

La prima consiste nell'idea, nella *vision* come dice la lingua inglese. La vera classe dirigente è quella che possiede una meta e si dispone in responsabile dedizione verso di essa. Tale dedizione può giungere a essere così intensa da potersi paragonare a una sorta di fede, perché talora si tratta di *credere* nell'idea, a causa della presenza di dubbi, contestazioni, scetticismi. A tutte queste obiezioni si risponde non solo razionalmente,

ma anche (e forse prima di tutto) emotivamente, nella propria interiorità, *credendo* in prima persona che la meta verso cui si cammina non è una chimera ma può essere davvero raggiunta. È anzitutto da questa forza interiore che sorge la capacità di guida: si può guidare solo se si sa dove andare, e solo se, sapendo dove arrivare, si cammina più avanti degli altri anche quando il percorso si fa buio e pieno di insidie.

La seconda componente consiste nello spirito critico, nella capacità cioè di distanziarsi anche dalla propria idea, evitando ogni fanatismo, ogni accecamento derivante dal fissare lo sguardo solo sulla luce dell'idea. Esattamente come nella fede matura (che, all'opposto della superstizione, è amore per la realtà) così la vera classe dirigente sa coltivare uno spirito critico, è pronta a mettersi in discussione, non si fa accecare dalla luce dell'idea in cui pure crede, sa leggere i segnali lungo il cammino per capire se si procede o no nella direzione giusta. E questo perché? Perché possiede un supremo rispetto per la realtà, le sue lezioni, i suoi dati, la sua oggettività.

Nel difficile equilibrio tra dedizione verso l'idea e adesione alla concretezza della realtà si misura la qualità di una persona chiamata a far parte della classe dirigente: è anzitutto qui che si comprende se il soggetto ha i numeri oppure no. Chi non ha dedizione e "fede" nell'idea, non ha in se stesso né infonde negli altri l'energia necessaria per modificare la realtà facendola evolvere così da raggiungere gli obiettivi prefigurati. D'altro lato, chi non ha un sacro rispetto per la concretezza del reale con i suoi dati e le sue (talora scomode) verità, prima o poi fa naufragare la struttura a lui affidata sugli scogli dell'illusione.

La terza componente necessaria per avere un autentico dirigente consiste nell'unione asimmetrica con i collaboratori. Con essa intendo un'unione reale, ma tale da garantire sempre il rispetto delle gerarchie e delle rispettive funzioni. Tale unione tra il dirigente e i suoi collaboratori non è tanto di tipo psicologico (anche se la psicologia tocca una dimensione che non è mai trascurabile), ma è soprattutto di tipo ideale: è giocata sulla stima, più che sulla simpatia. Non si tratta cioè di ricercare la simpatia, perché ciò rimanda a un rapporto simmetrico. Si tratta piuttosto di ottenere la stima, il che rimanda a un rapporto asimmetrico, come sempre deve rimanere, per funzionare veramente, quello tra il dirigente e i suoi collaboratori.

Io penso che la responsabilità e la dedizione verso l'idea da parte della classe dirigente faccia nascere spontaneamente nei collaboratori il senso di stima verso di essa. I collaboratori avvertono, prima ancora con l'istinto che con la ragione, l'effettiva consistenza professionale e umana di colui al quale devono obbedire. E se tale consistenza è reale, essi non solo si fidano di chi li guida, ma sono lieti di venirci guidati. Essenziale è che essi sentano la dedizione della persona verso qualcosa di più grande di lui, verso qualcosa che anch'essi percepiscono come ideale, e che quindi sortisce l'effetto di legarli in profondità a chi guida: solo così non sarà più "controparte", bensì leader nel vero senso della parola cioè persona che compie l'azione descritta dal verbo "to lead" (dirigere, condurre, guidare). Anche nelle condizioni di intensa condivisione, il rapporto di leadership per funzionare deve rimanere sempre segnato da asimmetria.

2.4 Il leader come pontifex

Si potrebbe riassumere la figura del dirigente maturo alla luce del concetto di responsabilità. Com'è noto il termine viene dal latino "respondeo", medesima etimologia che si trova nelle altre lingue latine e nell'inglese, e che si riproduce nel tedesco (Verantwortung) e nelle lingue slave (odgovornost). Tale comune etimologia della grande maggioranza delle lingue europee suggerisce che la condizione perché si dia responsabilità è il richiamo di una dimensione più grande, quasi normativa, a cui il soggetto deve rispondere. L'uomo responsabile è chi sa ascoltare il messaggio di questa dimensione più grande e vi risponde positivamente, modellando in base ad esso il suo agire: vede l'idea e ci crede, anche quando gli altri non la vedono né ci credono (senza però che questa sua visione dell'idea lo porti a dimenticare mai di fare i conti con la realtà e le sue leggi). E insieme l'uomo responsabile è colui che sa trasmettere ai collaboratori l'energia intellettuale ed emotiva perché anch'essi si dedichino all'idea, rendendoli a loro volta in grado di rispondere, di essere cioè responsabili.

Per usare un'immagine che risale a 2500 anni fa, si può parlare del leader paragonandolo al *pontifex* dell'antica religione romana. Pontefice (termine che deriva da *pons* + *facio*) è etimologicamente il costruttore di ponti: si potrebbe pensare alla figura esemplare come quella che costruisce il ponte tra l'idea, i collaboratori e il mondo esterno. Se questo avviene, se i singoli collaboratori vengono attratti a loro volta dall'idea, ne consegue che saranno automaticamente uniti tra loro a formare una squadra e non più un insieme di singoli senza coesione e anzi talora in aperta competizione (ovvio che esiste anche una competizione positiva, ma ancora più ovvio che essa non deve giungere a danneggiare lo spirito di comune appartenenza). Si può comprendere la responsabilità dirigenziale pensandola come ufficio "pontificale", come costruzione di ponti: ponti sopra acque profonde e vortuose (crisi, concorrenze agguerrite e cose del genere), ponti tra sponde che di per sé non si toccherebbero (l'idea e i collaboratori, e i collaboratori tra loro), ponti come unione dinamica che favorisce il passaggio, il flusso, il movimento.

La vita infatti consiste precisamente nel passare, nel fluire, nel muoversi, mentre il suo contrario, la morte, è equilibrio termico, cessazione del flusso. Il vero esponente della classe dirigente perciò, in quanto leader di organismi viventi, è colui che incrementa il flusso, il passaggio, il movimento (e che a volte sa persino creare un po' di caos per favorire il salire dell'evoluzione), mentre sa che non c'è nulla di peggio della rigidità, del blocco, della stasi. Naturalmente il fluire deve avere un ritmo di marcia per non essere discontinuo, e deve avere una direzione e una meta per non trasformarsi in dispersione. Siamo perciò sempre ricondotti al primato dell'idea, della *vision* in quanto ideale verso cui camminare, un po' come la terra promessa che consentì agli ebrei di non perdersi nel deserto.

Siamo in un'epoca che si presenta caratterizzata da una "etica senza ontologia", per riprendere le note parole del filosofo americano Hilary Putnam. Il problema però è che un'etica senza ontologia è semplicemente impossibile. O meglio, può essere possibi-

le a livello personale, ma mai a livello comunitario. Un'etica senza ontologia è quindi necessariamente destinata a produrre una politica e un'economia senza etica.

L'ontologia, cioè sapere come è fatto il mondo, è indispensabile per l'etica, cioè per sapere come comportarsi nel mondo. Tanto più quando si tratta di discutere la leadership e l'esercizio del potere all'interno del mondo. Il potere infatti è la conduzione del mondo, e a una determinata idea di mondo corrisponde necessariamente una determinata idea di potere. Per capire la natura del potere occorre prima capire la natura del mondo.

Se il mondo è forza arbitraria, allora anche il potere sarà necessariamente forza arbitraria (come ritengono Tucidide, Machiavelli, Nietzsche) e la fiducia che la classe dirigente deve acquisire sarà solo un espediente per preservare e incrementare il potere. Se il mondo è forza ordinata, allora anche il retto potere sarà forza ordinata, cioè una forza che risponde a una logica superiore di ordine (come ritengono Platone, Aristotele, Kant e anche la dottrina sociale del cristianesimo) e la fiducia che l'élite deve acquisire riprodurrà una logica armoniosa molto più grande degli uomini, il respiro stesso dell'essere.

Io ritengo che al fondo della questione sullo stile e sulla natura delle classi dirigenti vi sia la comprensione della natura del mondo e delle forze fisiche che lo dirigono davanti e dentro di noi (perché anche noi siamo un pezzo di mondo e siamo plasmati ogni istante dalla logica del mondo). Quando parliamo del mondo, non stiamo parlando di una cosa che sta là fuori; stiamo parlando di noi, perché noi siamo un fenomeno del mondo, un prodotto del mondo, e dalla natura del mondo dipende la natura degli uomini e dipende la natura del potere per poterli dirigere al meglio.

Si tratta ovviamente di problemi la cui trattazione esula dal contesto di questo Rapporto ma ai quali in conclusione ho voluto accennare brevemente per dare un'idea di quanto la crisi del nostro tempo abbia a che fare con i fondamenti stessi del vivere.