

# La leadership umanistica: chiave umana ed etica per la formazione di un leader

Eleonora Ceschin

Consigliere ALDAI e Mediatore Umanistico Aziendale  
eleonora.ceschin@libero.it

Filippo Vanoncini

Manager e Formatore Leadership Umanistica  
filippo.vanoncini@katsumoto.it

“*I manager hanno bisogno di una formazione che porti allo sviluppo della professionalità manageriale, alla valorizzazione della managerialità come agente di cambiamento della cultura d'impresa. Prima di questo hanno però la necessità di avere una continuità tra la vita professionale e personale, disfacendosi delle maschere sociali, troppo fragili per le sfide del presente, attingendo alle risorse straordinarie interiori che già possiedono. La sfera personale costituisce, secondo i dirigenti, la sorgente primaria cui attingere le risorse, rifugio in cui ripararsi dalle difficoltà e luogo di addestramento per affrontare le difficoltà e le criticità. I manager hanno bisogno di uscire dall'isolamento in cui si trovano attraverso una grande spinta relazionale. Cercano le relazioni anche con altri manager per avere con loro occasioni di scambio e di confronto. Hanno un sé manageriale meno scisso e rivelano una presenza delle componenti affettive della generosità e dell'oblatività. Chiedono un incremento dell'attività di formazione umanistica e di confronto tra manager. La crisi economica ha fatto emergere il senso della responsabilità ed il peso del rispetto dei valori, ma ha allentato il legame fiduciario tra dirigenti e azienda: i manager tendono a contare sempre più sulle proprie forze. I più giovani e intra-*

*prendenti acquistano una maggiore propensione all'apertura e all'esploratività: per fare questo devono essere preparati ed attrezzati. I dirigenti in mobilità chiedono una formazione come persone, per ritrovare in sé stessi le risorse per affrontare in modo adeguato i nuovi ambienti aziendali. Emerge in modo evidente la necessità e l'aspetto dell'umanizzazione del manager; l'urgenza di attingere ai valori”.*

Quella riportata sopra è una parte, più intima e recondita, del **“Ritratto dei Manager italiani 2013”**, un'indagine quali-quantitativa voluta da Federmanager

## L'ORIGINE DELL'UMANESIMO

È capitato spesso nell'anno appena concluso di sentir parlare di imprenditori umanisti, Adriano Olivetti, Giovanni Enriques, grazie a pubblicazioni e produzioni cinematografiche. Una generazione di leader del dopoguerra che è stata portatrice di un progetto di società avanzata che si ritrova in ogni grande successo italiano del dopoguerra.

L'aggettivo *umanista* per noi italiani richiama il periodo del Rinascimento e ne evoca l'armonia, ma nell'ambito della psicologia, grazie a Rogers e a Maslow, esso assume un significato ben preciso: è rimettere l'uomo al centro senza letture riduzionistiche di matrice psicoanalitica (Freud) o positivista (Marx). Stare di fronte ad un uomo senza credere che manuali e teorie diano la capacità di ridurre la potenza misteriosa significa uscire allo scoperto, attingere alla propria capacità di dare senso alle scelte e alle prospettive, uscendo dal ruolo, interpretando le proprie responsabilità in modo unico e originale.

Lo stesso aggettivo, posto accanto alla mediazione dei conflitti, indica la propria radicale diversità rispetto a tecniche conciliative.

La mediazione umanista sviluppa l'arte del conflitto, fatto di confronto ed ascolto, mettendo al bando la parola *compromesso*.



## La leadership umanistica: chiave umana ed etica per la formazione di un leader

### FOCUS

L'asse portante di un percorso di formazione alla leadership umanistica è dato dall'opera "Mediazione Umanistica" scritta secondo il modello sviluppato in ambito penale da Jacqueline Morineau. Le funzioni che Morineau attribuisce al mediatore sono: dare voce a tutta la sofferenza dei confliggenti, accogliere le loro emozioni senza giudicarle ed accompagnarli gradualmente ad un livello più elevato, quello valoriale e spirituale, l'unico in cui è possibile un incontro. Per riuscire in questo arduo compito, il mediatore deve possedere e sviluppare alcune caratteristiche:

- la capacità di fare da specchio attraverso l'*ascolto empatico*, cioè di "ricevere", di sentire nel profondo, e di "riflettere", di ridire le emozioni;
- il *silenzio*, che crea lo spazio necessario per accoglierle;
- l'*umiltà*, che è assenza di giudizio e anche fiducia nella capacità delle parti di risolvere il loro conflitto;
- la *capacità di interpellare* e cioè di porre punti di domanda aperti, che obbliga le parti a confrontarsi con le proprie ambiguità.

Il percorso permette di lavorare sui propri conflitti, metterli in gioco e recuperare la dimensione profonda legata ai valori che ci permettono di riconoscere l'avversario e di farsi riconoscere da esso. La possibilità di esercitare l'arte dello scontro e dell'incontro sia come confliggente sia come mediatore permette di esplorare i confini delle nostre intolleranze ed ambiguità attraverso un approccio esperienziale.

rivolta ad un campione rappresentativo di manager italiani formato da quasi 1.600 dirigenti.

Dall'indagine emerge che i manager chiedono una formazione di tipo umanistico, più vicina alla persona, meno rituale e cattedratica per superare criticità relazionali, per valorizzare le proprie qualità umane ed etiche, riconoscendo e rispettando negli altri tali qualità, per essere agenti del cambiamento, autonomi, meno aggressivi e più relazionali: cioè *leader umanistici*.

La leadership umanistica si propone di essere quindi, anche alla base dell'indagine sopra citata, la chiave umana ed etica per la formazione di colui che viene considerato come un vero leader.

Oggi il manager è chiamato ad assumere questo tipo di leadership, capace di suscitare un riconoscimento che vada al di là dei semplici compiti e metta in gioco la qualità umana ed etica del leader.

Nello stesso tempo chi ricopre ruoli di responsabilità deve sapere, se necessario, aprire conflitti che contribuiscano, attraverso il confronto e l'ascolto, a rafforzare ed arricchire il patrimonio di conoscenze sapienti del leader.

Da questa intuizione nasce l'idea che non possa esserci un imprenditore ed un'impresa umanista senza manager umanisti.

*Contenuto del percorso di formazione alla leadership umanistica:* La leadership umanistica si può apprendere.

Poter mediare un conflitto affrontato in modo non giudicante e non direttivo con altri due compagni di team aiuta a scoprire uno sguardo laterale sugli eventi e a sviluppare un'intesa simile a

quella dei rugbisti. Le qualità che il mediatore deve coltivare per poter stare in presenza della tragedia che si svolge all'interno di una mediazione, sono molto simili a quelle che un leader deve sviluppare oggi in azienda. In quest'ottica il percorso formativo, attraverso il lavoro sulle persone, si pone come guida in un contesto di cambiamento organizzativo e come leva strategica per il raggiungimento dei nuovi obiettivi personali e di business aziendali.

Il percorso prevede una serie di temi da trattare che concorrono alla formazione di un manager: il benessere organizzativo, la comunicazione e l'ascolto, il valore della condivisione e del networking, la motivazione della squadra, l'umanizzazione dell'ambiente aziendale.

Temi che decliniamo in tre attitudini:

1. la capacità di stare nel "*hic et nunc*";
2. la capacità di stare di fronte al caos;
3. la capacità etica di sostenere relazioni complesse e conflittuali in modo autentico.

### 1. Leadership "hic et nunc"

Fondamentale è la capacità di affrontare le questioni nel "*qui ed ora*", nel tempo e nello spazio che ci è dato per agire, senza affliggerci per il passato o proiettare speranze e propositi su un futuro fuggente. L'agire nel presente permette una presa di coscienza del nostro potere personale che qualcuno chiama *stato di grazia*. Nel basket il "tiro ignorante di Basile" ne è la massima espressione: esso è capace di trovare un equilibrio interiore anche nelle situazioni più inadatte e precarie quando, pur avendo più avversari addosso, riesce a disegnare con la palla una parabola perfetta fino al centro del canestro.

Nelle condizioni in cui oggi tutti lavoriamo, dovendo sviluppare processi e prodotti innovativi, capaci di proiettare le nostre imprese verso un futuro sostenibile, in un contesto di continua precarietà finanziaria, sociale e politica, siamo tutti costretti a inventare tiri ignoranti alla Basile. La necessità di ritrovare noi stessi e la nostra profondità non è procrastinabile se vogliamo guidare un team di persone verso obiettivi condivisi ed ambiziosi.



Mediare un conflitto con altri due compagni attraverso un ascolto empatico e quindi non direttivo significa porsi in una logica di servizio che può creare processi di empowerment fondamentali per liberare energie preziose e vitali.

## 2. Leadership e CAOS

I principali interpreti di un'organizzazione in cambiamento sono le persone: non si può prescindere dal fatto che la qualità dei servizi offerti e della relazione con gli altri siano conseguenza diretta delle **competenze** messe in atto e della **qualità delle relazioni** vissute nell'organizzazione. È quindi necessario attuare interventi che siano in grado di sostenere manager ed imprenditori nell'acquisizione di comportamenti innovativi e orientati al futuro, coerenti con i nuovi orientamenti, mirati a formare una leadership umanistica, per umanizzare l'azienda.

Alle tradizionali capacità di pianificazione e controllo, finalizzate al raggiungimento dei risultati d'impresa, l'attuale contesto impone il possesso di un più ampio spettro di caratteristiche ed abilità quali: tensione al cambiamento, capacità di organizzarsi in modo autonomo attingendo alle proprie risorse interiori, la "tenuta" emotiva in situazioni fortemente stressanti come, ad esempio, quelle in cui sono in atto processi di cambiamento; capacità di confronto sereno ed obiettivo con gli altri; abilità nel valorizzare le persone affidate; rivitalizzazione di climi aziendali indispensabile per favorire la motivazione ed attivare processi di innovazione; abitudine a concentrarsi sulle soluzioni dei problemi e sulla loro capitalizzazione; prontezza nel prendere decisioni in situazioni ambientali complesse ed incerte.

## 3. Leadership ed etica

Nelson Mandela in una lettera dal carcere scrive: *"Onestà, sincerità, semplicità, umiltà, generosità disinteressata, mancanza di vanità, disponibilità nell'aiutare gli altri - qualità alla portata di tutti - sono il fondamento della vita spirituale.*

*Meditare regolarmente 15 minuti al giorno prima di dormire può rivelarsi assai proficuo a questo proposito".*

Uno dei più grandi leader del nostro tempo trae la propria forza dalla meditazione e dalla vita spirituale: questo non può non interrogarci. Nessun corso di formazione può sostituire la necessità di coltivare questa dimensione del nostro essere umani e nello stesso tempo non possiamo essere leader credibili se non siamo autentici e consapevoli della nostra umanità.

La leadership di un manager si traduce nella capacità di guidare le persone di cui ha la gestione in modo chiaro e deciso, focalizzandole al raggiungimento dei risultati societari di cui è responsabile. Per diventare la guida del proprio team un leader deve obbligatoriamente andare oltre il concetto di potere formale. I manager, aiutati dalle tecniche proposte dalla *Leadership Umanistica*, devono concentrarsi nel disegnare pratiche di leadership che mettano in luce il valore delle persone da loro coordinate e rafforzino i rapporti di fiducia nel loro team; essere riconosciuti come leader mostrandosi capaci di instaurare un sistema relazionale positivo e di fiducia reciproca, pur serbandosi il diritto di prendere decisioni differenti dalle attese del team, senza che queste vengano messe in discussione.

Essere leader significa infatti essere ascoltati, creare commitment e diventare il punto di riferimento costante per i propri collaboratori e soprattutto **augmentare la competitività e la "durabilità" delle organizzazioni.**

Essere un *Leader Umanistico* vuol dire sviluppare una serie di comportamenti che facilitino il raggiungimento dei risultati e la competitività dell'organizzazione presso cui si opera secondo una nuova *vision*, partendo dalla valorizzazione delle persone. I manager devono essere consapevoli delle loro risorse interiori e

dell'impatto globale delle proprie scelte sui risultati dei progetti e su quelli più generali dell'azienda.

## Conclusione

Il corso approfondisce le tecniche più consolidate per riuscire in questo complesso cammino, facilitando i partecipanti nel trovare la propria declinazione di leadership umanistica, applicabile a loro stessi ed alla realtà cui fanno riferimento, supportandoli nella ricerca della miglior modalità di applicazione di quanto appreso. In un mondo in costante e forte cambiamento, le organizzazioni necessitano di manager leader che, comprendendo processi e relazioni della propria azienda e del contesto ambientale, sappiano guidare in modo umano ed equilibrato e con successo il team di persone a loro affidato e le attività di interesse.

Il corso ha l'obiettivo di rafforzare i manager in questo difficile compito:

- fornisce un quadro di conoscenze cui fare costante riferimento ed approfondisce tecniche e strumenti pratici, utili a perseguire obiettivi di elevata performance individuale e di team;
- mira a creare un clima aziendale produttivo ed efficiente basato sulla fiducia e sull'apprendimento costante;
- insegna al leader come sviluppare l'approccio migliore per i diversi contesti e i differenti interlocutori aziendali e come responsabilizzare i collaboratori tramite una costante azione quotidiana di capacità *in action* e di esempio favorendo l'impegno e il coinvolgimento dei propri collaboratori e di tutti gli interlocutori organizzativi per una performance globale.

Il risultato complessivo sarà quello di un ambiente aziendale più umano e più responsabile, oltre che più efficace ed efficiente. ■

Nei prossimi articoli si potrebbero descrivere con dei *case history* e con maggior specificità le caratteristiche del leader di impresa del XXI sec. Aiuteranno a mettere in evidenza le qualità professionali ed etiche fondamentali per interpretare il ruolo del manager di oggi, alla luce della Leadership Umanistica.