



# Efficacia ed efficienza di una leadership etica

Joaquín Gómez Blanes



**Joaquín Gómez Blanes**

## **Efficacia ed efficienza di una leadership etica**

Come essere un punto coerente di riferimento

Copyright © 2013 by Joaquín Gómez Blanes

Tutti i diritti riservati.

[www.gomezblanes.org](http://www.gomezblanes.org)

ISBN: 978-1-291-35337-2

# Indice

<b>Prefazione</b>	<b>9</b>
<b>Capitolo 1. Verso un concetto di Leadership</b>	<b>11</b>
1. Coerenza e leadership come servizio	11
2. L'abitudine e l'azione	14
3. L'etica e il processo dell'agire umano	17
4. Scuola dell'etica del Carattere e della Personalità	21
4.1. Scuola del Carattere etico	21
4.2. Scuola della Personalità o delle Competenze tecniche	22
5. Etica e Leadership	24
6. Alcuni concetti importanti	27
6.1. Paradigma e cambio di paradigma	28
6.2. Principi, pratiche, valori e abitudini	30
6.3. Grandezze primarie e secondarie	33
<b>Capitolo 2. La Parola ai Giurati e la leadership</b>	<b>35</b>
1. Carattere, competenze e ricerca della verità	35
2. Carattere e competenze dei giurati	39
2.1. Giurato cresciuto nei bassi fondi (giurato n. 5)	39
2.2. Il Pubblicista (giurato n. 12)	41
2.3. Il vecchio (giurato n. 9)	43
2.4. L'agente di Borsa (n. 4)	44
2.5. Quello dei problemi col figlio (n. 3)	46
2.6. Fonda (n. 8)	48
2.7. Altri giurati	51
3. Alcune conclusioni	54
3.1. Rapporto competenze e carattere	54
3.2. Rapporto tra competenze e ricerca della verità	55
3.3. Rapporto tra carattere e ricerca della verità	56
<b>Capitolo 3. Le Regole di Covey</b>	<b>59</b>
1. Paradigma del Dentro-Fuori	59

<b>2. Le Sette Regole</b>	<b>60</b>
2.1. Il Successo privato	60
2.2. Il Successo pubblico	61
<b>3. Prima regola: <i>sii proattivo</i></b>	<b>63</b>
3.1. Errori frequenti	64
3.2. Necessità e libertà	64
3.3. Sfera di coinvolgimento e sfera d'influenza	66
3.4. Proattività e reattività nella Parola ai Giurati	69
3.5. Esercitazione pratica	73
<b>4. Seconda regola: <i>comincia pensando alla fine</i></b>	<b>74</b>
4.1. Leadership e management	74
4.2. Cos'è un leader?	75
4.3. La creatività	77
4.4. La leadership nei giurati	78
4.5. Esercitazione pratica	79
<b>5. Terza regola: <i>dai la precedenza alle priorità</i></b>	<b>80</b>
5.1. Organizzazione delle risorse	80
5.2. La gestione del tempo	82
5.3. La delega	85
5.4. Il management nei giurati	86
5.5. Esercitazione pratica	89
<b>6. Dalla dipendenza all'indipendenza</b>	<b>90</b>
<b>Capitolo 4. Le Regole del Successo Pubblico</b>	<b>93</b>
<b>1. Paradigma del Conto Corrente Emozionale</b>	<b>93</b>
1.1. Il Conto Corrente Emozionale nei giurati	95
<b>2. Quarta regola: <i>pensa a vincere-vincere</i></b>	<b>96</b>
2.1. Le possibili alternative	96
2.2. La negoziazione	97
2.3. La leadership interpersonale	98
2.4. La negoziazione nei giurati	102
2.5. Esercitazione pratica	104
<b>3. Quinta Regola: <i>prima, cerca di capire; poi, di farti capire.</i></b>	<b>105</b>
3.1. Comunicare e motivare	105
3.2. Prima cerca di capire	107
3.3. Poi, di farti capire	109
3.4. La comunicazione nei giurati	110
3.5. Esercitazione pratica	113
<b>4. Sesta Regola: <i>sinergizza</i></b>	<b>114</b>
4.1. Principi di cooperazione creativa	114
4.2. Il lavoro di squadra	115

4.3. La sinergia nei giurati	119
4.4. Esercitazione pratica	122
<b>5. Settima Regola: <i>affila la lama</i></b>	<b>122</b>
5.1. La valutazione e l'innovazione	123
5.2. Le Quattro dimensioni del rinnovamento	125
5.3. Il rinnovamento nei giurati	126
<b>Capitolo 5. Caso pratico: il problema di Andy</b>	<b>129</b>
<b>1. Presentazione del caso</b>	<b>130</b>
<b>2. Alcune scene indicative</b>	<b>130</b>
2.1. Andy è assunta	130
2.2. Primi giorni di lavoro	131
2.3. Difficoltà di Andy	131
<b>3. Come impostare il caso</b>	<b>132</b>
<b>4. Una possibile soluzione</b>	<b>133</b>
4.1. Sii proattivo	134
4.2. Comincia pensando alla fine	135
4.3. Dai la precedenza alle priorità	136
4.4. Pensa a vincere – vincere	137
4.5. Prima cerca di capire, poi di farti capire	138
4.6. Sinergizza	138
4.7. Affila la lama	139
<b>5. La soluzione adottata da Andy</b>	<b>139</b>
<b>Vocabolario terminologico</b>	<b>145</b>

## Prefazione

Alcuni anni fa mi capitò tra le mani il libro di Covey, *Le sette regole per avere successo*, e devo dire che mi entusiasmò. Negli stessi giorni mi capitò di riuscire a vedere un film di cui avevo sentito parlare tante volte ma che non ero mai riuscito a guardare per vari impegni: *la parola ai giurati* (versione del 1957). Non so bene per quale motivo, ma mi venne quasi spontaneo osservare le diverse scene del film nell'ottica del libro di Covey che avevo appena letto. Probabilmente fui influenzato dai consigli dell'autore del libro che suggeriva di provare a mettere in pratica ogni regola o abitudine descritta nel suo testo.

Una terza coincidenza che si verificò da lì a pochi giorni, fece scattare addirittura l'idea di creare un corso con il materiale di cui ero già in possesso. Ero con un gruppo di amici chiacchierando amabilmente dopo cena e raccontai loro alcune scene del film, spiegando perché mi sembrassero fatte apposta per spiegare le sette regole. Qualche giorno dopo, uno dei presenti alla serata mi disse che era stato chiamato per cercare un sostituto di un professore in un master di *dottrina sociale della chiesa*, argomento che conoscevo bene avendo studiato e letto diversi libri. Mi disse che secondo lui, sarebbe potuto andar bene spiegare, in maniera più approfondita, le cose che avevo raccontato loro solamente qualche sera prima. Avevo cinque giorni! No so perché, con quale incoscienza, ma accettai. Parlai per tre ore e la platea rimase molto interessata. Me ne resi conto dalla quantità di domande che mi vennero rivolte alla fine del mio intervento. Nei due anni successivi mi chamarono nuovamente per ripetere il corso.

Nacque così l'idea di strutturarla sempre meglio, aggiungendo altri contenuti. Arrivai così a dodici ore e cominciai a svolgere un corso nella facoltà di Comunicazione Sociale e Istituzionale della Pontificia Università della Santa Croce e, successivamente, a diversi gruppi di imprenditori e manager di aziende, strutturandolo in moduli che potessero soddisfare le diverse esigenze. In seguito ho iniziato a rivolgerlo anche a gruppi di studenti universitari e partecipando a diverse conferenze, giornate di studio, cineforum, ecc.

Restava ancora un desiderio da esaudire: scrivere queste lezioni e metterle a disposizione di tutti coloro che avessero voluto approfondire il tema. Una prima parte avevo iniziato a scriverla alcuni anni fa, ma per impegni vari è sempre rimasto un sogno nel cassetto. Ultimamente ho pensato che i tempi erano maturi, era arrivato il momento di continuare con il lavoro iniziato oltre dieci di anni fa.

Ho sempre voluto scrivere un testo sintetico, che servisse a coloro che sono interessati all'argomento ma, con poco tempo a disposizione; che fosse facile da leggere, e che potesse dare qualche spunto di riflessione in più rispetto alle lezioni del mio corso. Eccone il risultato. Ovviamente non si tratta di un testo che possa sostituire quello di Covey, che ritengo ancora basilare e consiglio comunque di leggere.

Infine prima di lasciarvi alla lettura del testo, vorrei ringraziare Paolo Cecilia, che con i suoi consigli e suggerimenti mi ha aiutato a rendere possibile questo sogno.

L'autore

30 marzo 2013

# Capitolo 1. Verso un concetto di Leadership

Il primo capitolo è la pietra angolare di tutto il libro. Consiglio di leggerlo sia adesso, come introduzione, sia alla fine come epilogo. Alcune di queste affermazioni potrebbero essere, e forse lo saranno, oggetto di un altro libro. La scelta di “sfiorare” (invece di approfondire) le diverse tematiche è motivata sia dal carattere prevalentemente pratico che ha questo scritto, sia dal desiderio di suscitare l'interesse di approfondire su alcuni quesiti antropologici che forse fino ad ora non abbiamo preso in considerazione nella nostra vita per mancanza di tempo o perché non li ritenevamo importanti. Queste pagine non hanno altra pretesa che essere uno scritto divulgativo pensato per chi ha poco tempo a disposizione ed ha desiderio di migliorare *veramente* la sua leadership personale.

Nei capitoli successivi tornerò frequentemente su alcuni dei concetti base che ho provato a sintetizzare per facilità di lettura, consapevole purtroppo che ciò potrebbe portare a non comprendere in modo esaustivo ogni concetto.

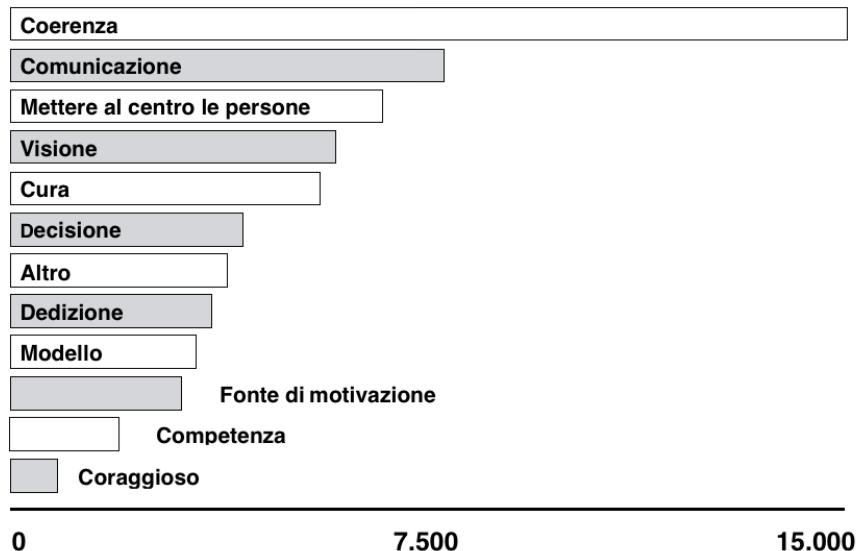
Prima di proporre un concetto di leadership, conviene fare un breve percorso introduttivo di alcuni dei termini che ci permetteranno di comprendere meglio il suo significato. Partiremo da un'accezione che forse non è né la più comune né la più ambita.

## 1. Coerenza e leadership come servizio

Immaginate che un giorno mentre andate al lavoro vi si avvicina una persona sorridente che vi chiede di rispondere a una semplice domanda: *cosa cerca lei nel leader? quali sono le caratteristiche principali che, secondo il suo parere, non devono mai mancare nella persona che dirige un'istituzione? Secondo lei quali sono gli elementi principali della leadership da esigere in un leader?* Per aiutarci a rispondere l'interlocutore comincia a enunciare: coraggio, competenza, visione, dedizione, modello, decisione, mettere al centro le persone, comunicazione, coerenza...

Un guerriero del Medio Evo, forse avrebbe risposto senza esitare: “coraggio”. Oggi, quella caratteristica avrebbe occupato l'ultimo

posto nelle persone intervistate da Covey<sup>1</sup>. Dalle 54.000 risposte, viene premiato il *leader-comunicatore* (quasi 9.000 consensi) e, soprattutto il *leader-coerente*, che sfiora i 15.000 consensi.



Dietro a questa risposta ci sono molte cose che valgono la pena, almeno accennare. Prima di tutto si può affermare che essere coerenti ci porta a costruire il nostro percorso di leadership sul *carattere*. La coerenza non è qualcosa che si può prendere oggi, perché mi serve, e l'indomani metterla nuovamente nel guardaroba. No! Essere coerenti implica un modo di vita, inizia con una *scelta* consapevole (voglio questo stile di vita), e continua con lo sforzo giornaliero per esserlo veramente. È un esercizio quotidiano, uno sforzo che deve essere mantenuto nel tempo, con i suoi successi e le sue sconfitte. Parlare di formare il proprio carattere forse può sembrare oggi fuori moda, invece è la base per tutte le cose durature della nostra vita. Cos'è la formazione che tutti abbiamo ricevuto fin da bambini se non un forgiare quotidianamente il nostro carattere! Anzi, direi di più: non formare “in tempo” il nostro carattere può essere determinante per la nostra leadership e la nostra vita familiare, professionale. E' così, perché i cambiamenti sono lenti, richiedono del tempo, ed implicano costanza affinché si consolidino in abitudini. In definitiva, essere coerenti significa che da molto tempo si è scelta la coerenza come stile di vita, scelta che implica

---

<sup>1</sup> S. R. Covey, “The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness”, FranklinCovey Company. 2004. Ho consultato anche l'edizione italiana: “L'ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza”, Franco Angeli. Milano, 2005, pp. 152-153.

uno sforzo continuo perché diventi *abitudine*, parte del mio *carattere*. Sono d'accordo con quelli che dicono che “*Il 90% dei fallimenti della leadership riguardano il carattere*”<sup>2</sup>.

La coerenza produce fiducia, che oltre ad essere la chiave delle relazioni come vedremo più avanti, “è frutto della lealtà sia delle persone sia delle aziende (...); mi dai fiducia e io ricambio con la stessa moneta. La fiducia si dà e si riceve. E' uno scambio reciproco, qualcosa che le persone condividono (...) è reciprocità, deriva dalla potenziale lealtà di colui che dà fiducia”<sup>3</sup>.

Alcuni autori<sup>4</sup>, parlano del *leader-servitore* che “giudica il suo successo non solo in base al conseguimento del risultato, ma anche in base agli effetti di quel risultato su coloro che concorrono materialmente a realizzarlo”. Cioè, l'azione produce due tipologie di risultati: *oggettivo* e *soggettivo*. Il risultato *oggettivo* può essere il beneficio quantificabile di un'eccellente campagna pubblicitaria, dove grazie alle misure adottate siamo riusciti a incrementare del 25% le vendite. Oltre a questo effetto diretto, oggettivo, quantificabile, ne esiste l'altro *soggettivo*: le persone che hanno portato avanti il progetto, sono cambiate: hanno acquisito un'esperienza nuova; sono diventati più bravi perché hanno dovuto affrontare una situazione nuova, con piccoli successi e insuccessi, prima di ottenere il risultato finale. La prossima volta che dovranno studiare come fare per aumentare la quota di mercato di un determinato prodotto non dovranno partire da zero, come forse è capitato in questa occasione. Adesso, possono contare sulla esperienza acquisita. I risultati raggiunti quindi non sono quantificabili solamente nell'*incremento del 25%*.

Compito del leader, è migliorare le persone che hanno reso possibile l'aumento delle vendite, incrementare la loro capacità di rendersi utili in futuro. D'accordo che il leader ha avuto l'intuizione di agire in un determinato modo, che ha capito quello che si sarebbe dovuto fare quando nessuno, forse, ci credeva prima. D'accordo che è riuscito a trascinare i suoi collaboratori verso una determinata

---

<sup>2</sup> S. R. Covey, op. citata, ed. Italiana, p. 152.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 152.

<sup>4</sup> Per esempio: D. Zigarmi, K. Blanchard, M. O'Connor e C. Edeburn in “*Essere Leader. L'importanza di conoscere se stessi per guidare gli altri*”, Sperling & Kupfer Editori, 2006, traduzione di: *The Leader Within*, 2005

*vision*. Ma è ugualmente vero che per riuscirci ha bisogno di credere nei suoi collaboratori, dargli fiducia, incoraggiarli nella fase dove gli insuccessi sono più evidenti dei successi desiderati. Il vero leader deve preoccuparsi degli altri, essere altruista, credere nelle persone, servire gli altri, donarsi agli altri. In definitiva, essere un *leader-servitore*.

## 2. L'abitudine e l'azione

L'idea precedente ci permette di affrontare un aspetto importante: e se il risultato fosse stato inferiore alle aspettative, anzi, fosse stato un grande insuccesso? Posso dire che è stato *veramente un insuccesso assoluto, totale?* Prima di rispondere alla domanda, vorrei fare un esempio: se avete mai partecipato ad una competizione sportiva, anche a livello scolastico, ricorderete come le vittorie non siano mai arrivate senza una adeguata preparazione nei giorni o mesi precedenti. Se, per esempio, nell'allenamento il nostro obiettivo era migliorare il tempo nei mille metri, prima di arrivare al traguardo finale abbiamo vissuto piccoli successi o insuccessi fino a quando giorno dopo giorno il cronometro ha cominciato a segnare ogni volta un tempo inferiore. Purtroppo abbiamo vissuto anche delle fasi in cui improvvisamente, un giorno senza apparente motivo, senza aver fatto nulla di errato, otteniamo un pessimo risultato. E questo non succede una sola volta, ma tante. Che disastro! Cos'è successo? Chi non ha avuto mai prima di un'impresa particolarmente difficile qualche piccolo momento di incertezza? È normale nella vita di tutti noi avere momenti difficili: superare un esame all'università in cui precedentemente ci hanno bocciato; quante volte ci è capitato di ricevere una serie di “no”, alle volte molto lunga, prima di ottenere un si? A chi non è capitato che l'idea “brillante” presentata tra tante speranze al capo che non l'ha capita ed è stata “cestinata” un minuto dopo essere stata letta. Tutte le ore di lavoro che gli avevamo dedicato, le speranze che vi avevamo riposto... Molto spesso, quelle bocciature subite, al momento, ci sono sembrate un vero *dramma*, col tempo spesso ci abbiamo riso: quando abbiamo capito che per scendere dai tre minuti e mezzo, dovevamo evitare una alimentazione sbagliata, o che avevamo forzato troppo i nostri limiti.; che il maggiore impegno nel preparare l'esame ci ha permesso di capire meglio quella materia che poi si è rivelata fondamentale per la nostra attuale occupazione; che

il cercare lavoro in tanti posti ci ha fatto diventare più consapevoli e ci ha aiutato a capire in prima persona un problema della società contemporanea: la disoccupazione giovanile; che ci ha fatto conoscere meglio il nostro capo e abbiamo capito il *modo corretto* di presentare i progetti che ci interessano vadano in porto.

Gli esempi precedenti ci aiutano a capire che gli insuccessi vissuti nella nostra vita personale o professionale non sono mai successi *totali*. Abbiamo sempre qualcosa che ci aiuta a migliorare. Sempre possiamo trarne un insegnamento positivo per la mia vita; almeno, sappiamo cosa dover evitare la prossima volta per migliorare la *performance* sportiva, per preparare al meglio un esame o un colloquio di lavoro, per convincere il capo a seguire una linea di azione, ecc. Nella terza parte di questo libro vedremo come l'ottimismo è fondamentale sia nella *leadership* sia nel *management*. Ma in questo momento l'accento va messo non tanto sull'atteggiamento positivo, quanto sul fatto che non conta solo il risultato, sebbene questo sia molto importante. Anzi, perché mi interessa ottenere il risultato migliore, le prime sconfitte le considero solo come parziali, come un'occasione in più per avvicinarmi veramente al traguardo. Inoltre, raggiungere il risultato in modo repentino, può molto probabilmente condizionare lo sviluppo futuro. Si pensi, per esempio, a un inatteso risultato elettorale: ho vinto, ma visto che non ero adeguatamente preparato a governare, l'opinione pubblica ha criticato il mio modo di operare...

Facciamo ora un passo in più. Penso che ci possa aiutare a comprendere come il risultato non è l'unico parametro da tener presente nella leadership, vedere la differenza tra l'*agire* e il *fare*, la *prassi* e la *poiesi*.

1. *Agire-* significa “esercitare un’azione”, ed è centrato nel *soggetto* che agisce. Non è un generico fare; aggiunge qualche azione di personale. E’ un “fare attivamente, muoversi”<sup>5</sup>. Corrisponde al termine greco *prassi*, cioè un’azione con effetti immanenti nel soggetto. Qui l’accento è non tanto sull’azione come sul soggetto che agisce. Soggetto che viene in un certo senso trasformato dall’azione che realizza. Dopo

---

<sup>5</sup> G. Cessana, “*Dizionario Ragionato dei Sinonimi e dei Contrari*”, n. 830. Giovanni De Vecchi Editori, 3<sup>a</sup> edizione. Milano 1988.

“agire” sei diventato più bravo, più efficace, più competente, più preparato, più intraprendente, o più (purtroppo non sempre va in senso positivo) egoista, meno fiducioso... E questo succede perché il susseguirsi di azioni, creano un abito, una tendenza ad operare, ad agire in un determinato modo. Tanto è così che con l'abitudine io dico di una persona che è brava, efficace, competente, preparata..., perché abitualmente realizza azioni che la qualificano in questo senso.

2. *Fare-* significa nell'accezione più universale “costruire, produrre”. In questo caso, più che sulla persona che “fa”, l'accento è sul “cosa fa”, cioè, sul *risultato* della sua azione. Qui non mi interessa se sei diventato più bravo dopo aver realizzato un eccellente piano di marketing che ha permesso un aumento nelle vendite, ma che esse sono aumentate veramente del 25%. Equivale alla parola greca *poiesi*: azione con una ripercussione esclusivamente esterna al soggetto: il risultato. In questo caso l'abitudine non mi interessa, valuto solo l'azione, il risultato ottenuto.

Nella tabella si presenta in modo schematico quando detto in precedenza.

Abitudine	Azione
<b>Agire:</b> “esercitare un'azione” centrato nel <i>soggetto</i> che agisce	<b>Fare:</b> “costruire, produrre” guarda al <i>risultato</i> dell'azione
<b>Prassi:</b> azione con effetti <u>immanenti</u> nel soggetto che agisce	<b>Poiesi:</b> azione con ripercussione <u>esterna</u> al soggetto

Sono dell'idea che nella leadership tutte e due siano importanti e complementari. La divisione precedente in realtà è puramente mentale. Noi non abbiamo fatto altro che dividere in due -per motivi pedagogici- un'unica azione. E' come il medico che per spiegare i sintomi di una influenza parla del mal di testa, poi

approfondisce nella temperatura, e infine della poca voglia di mangiare. È vero che normalmente c'è un forte dolore, ma non è mai il solo sintomo. Insieme a quel dolore c'è anche un malessere generale. Per capire bene la malattia, devo isolare i vari sintomi che in realtà agiscono quasi sempre tutti insieme. Se il nostro oggetto di studio è invece l'inflazione, per capirla fino in fondo mi è di aiuto isolare le sue possibili cause: aumento della domanda, diminuzione dell'offerta, forte aumento dei prodotti necessari per le produzioni: petrolio, materie prime, ecc. Probabilmente, questi fattori possono agire, ed influire quindi, contemporaneamente o singolarmente nell'aumento dell'inflazione. Al fine di comprendere bene il processo, interessa studiare isolatamente ogni causa. Con la differenza tra l'agire e il fare, la prassi e la poiesi, l'abitudine e l'azione, non ci sono due cose diverse: da una parte la persona e dall'altra il risultato. Ottenendo un risultato, nel senso visto precedentemente, trasformo anche la mia persona.

### 3. L'etica e il processo dell'agire umano

L'etica è un sapere che prende lo spunto della vita morale vissuta, e su di essa riflette. L'etica, prima di tutto parte da una esperienza personale e solo in un secondo momento la conoscenza pratica riflette e diventa per me una norma. Vediamo un esempio semplice. L'esperienza mi dice che non devo cercarmi il cibo nel cassetto, ma piuttosto al supermercato. Poi questa consuetudine, diventa normale per me e non andrò a cercare alimenti nel cassetto. Ho quindi imparato quello che dovrei fare: parto da un'esperienza e poi questa diventa norma.

L'**etica**<sup>6</sup> (il termine deriva dal greco *εθος*, ossia "condotta", "carattere", "consuetudine") è quella parte della filosofia che studia i fondamenti oggettivi e razionali che permettono di distinguere i comportamenti umani in buoni, giusti, o moralmente leciti, rispetto ai comportamenti ritenuti cattivi o moralmente inappropriati o addirittura illeciti. Si può definire anche l'etica come la ricerca di uno o più criteri che consentano all'individuo di gestire adeguatamente la

---

<sup>6</sup> La definizione di etica l'ho presa da Wikipedia (edizione italiana), con alcune piccole modifiche personali.

propria libertà.

Spesso viene anche detta *filosofia morale*, in quanto essa ha come oggetto i valori morali che determinano il comportamento dell'uomo.

È consuetudine differenziare i termini “*etica*” e “*morale*”. Sebbene essi spesso siano usati come sinonimi, si preferisce l'uso del termine “*morale*” per indicare l'insieme di valori, norme e costumi di un individuo o di un determinato gruppo umano. Si preferisce riservare la parola “*etica*” per riferirsi all'intento razionale (cioè filosofico) di fondare la morale intesa come disciplina.

L'*etica* può essere *descrittiva* se descrive il comportamento umano, mentre è *normativa* (o *prescrittiva*) se fornisce indicazioni.

Può essere anche *soggettiva*, quando si occupa del soggetto che agisce, indipendentemente da azioni o intenzioni, ed *oggettiva*, quando l'azione è relazionata ai valori comuni ed alle istituzioni.

Oggi si parla<sup>7</sup> di “due modi radicalmente diversi di concepire il sapere etico (e la vita morale):

- 1) Il primo, proprio dell'orientamento che oggi viene chiamato “*etica della prima persona*” o anche “*etica della virtù*”, ritiene che l'*etica* è e deve essere una ricerca sul *bene globale dell'uomo*, cioè sul bene della vita umana presa come un insieme. L'*etica* si svolge allora come una *discussione sui diversi stili di vita*, sui diversi modi di vivere (virtù e vizi), e non sulle singole azioni (questo è secondario, anche se importante). La discussione dovrebbe portare ad individuare quale è la vita migliore da condurre e da desiderare.
- 2) Il secondo orientamento, chiamato “*etica della terza persona*” o anche “*etica normativista*”, ritiene che l'*etica* è e deve essere ricerca e fondazione delle regole o norme morali da osservare. Regole o norme che riguardano azioni singole. Il problema da indagare non è come si deve vivere, ma se l'azione “x” è lecita o illecita. L'impostazione è questa:

---

<sup>7</sup> A. Rodríguez Luño, articolo: “*L'etica come educazione del desiderio*”, 2004; che l'autore lascia a disposizione del pubblico sul sito [www.eticaepolitica.net](http://www.eticaepolitica.net). In poche pagine, spiega molto bene a mio avviso il ruolo della libertà nella scelta etica.

“Tizio ha realizzato l’azione x; ha agito bene o male?” Perciò si dice che è “un’etica della terza persona”. Da questa prospettiva non è possibile indagare sul desiderio né sullo stile di vita che sarebbe desiderabile. Il giudice delle azioni altrui (terza persona) giudica le azioni, non i desideri.”<sup>8</sup>

Sull’ottica della leadership e il suo rapporto con l’etica, penso che una concezione dell’etica “della terza persona” ci può aiutare solo fino a certo punto. Può suggerirci di fare o evitare determinate azioni non perché siano *tecnicamente* perfette da un punto di vista della leadership, ma perché sono lecite o illecite, perché c’è una norma che lo permette o lo vieta, ecc. Una concezione dell’etica della prima persona, invece, mi permette di scegliere liberamente l’opzione giusta, anche da un punto di vista della leadership, perché io ritengo che fare quella scelta è la *cosa giusta*, si adegua ai miei principi, al mio stile di vita, al modello che ho come riferimento. In altre parole, mi avvicinano di più al principio etico che guida il mio stile di vita.

Per capire meglio quanto detto in precedenza dobbiamo spiegare due cose: la prima, la distinzione tra la scuola della leadership del *carattere* e la scuola della leadership della *tecnica*. La seconda, seguendo l’articolo citato precedentemente<sup>9</sup>, il processo antropologico della libertà umana quando sceglie.

Come abbiamo detto prima, l’etica ha anche come scopo aiutare l’uomo a usare la propria libertà. La morale ha come scopo fondamentale capire la libertà dell’uomo e il modo in cui essa si esprime sinteticamente nell’azione morale. L’azione libera rappresenta il momento culminante di un complicato processo che possiede un certo carattere circolare. In questo processo è possibile distinguere analiticamente almeno 5 elementi fondamentali:

*Desiderio*: non mi riferisco qui al desiderio intenzionato, ma alle semplici inclinazioni e tendenze.

*Bene* che si cerca, che può essere presente o assente.

*La reazione affettiva* “(sentimenti, emozioni, passioni): la persona reagisce positivamente o negativamente a seconda del significato (..) Se le tendenze sono come un impulso che

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, op. citata.

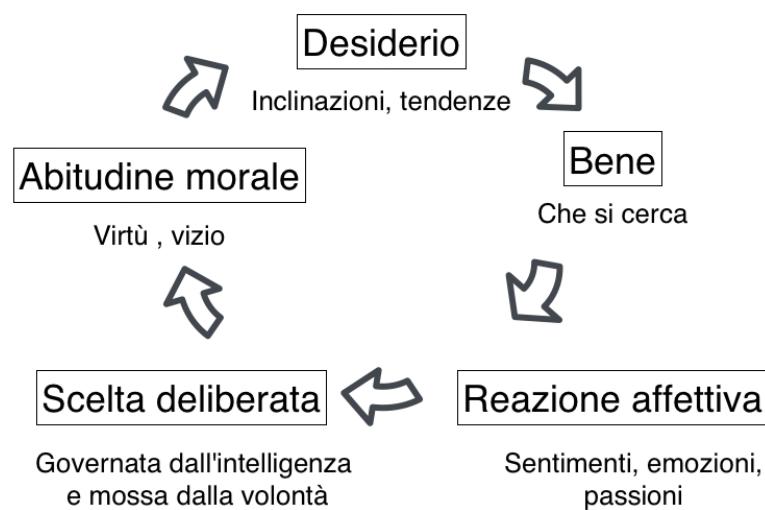
<sup>9</sup> *Ibid.*, op. citata.

esce dal soggetto e si proietta sul mondo, orientando la ricerca e la percezione, le emozioni e i sentimenti sono la risonanza interiore delle tendenze susseguenti alla percezione. Nei sentimenti viene colta e valutata la risposta che viene dal mondo all'interrogazione contenuta nella tendenza. Ogni tendenza o gruppo di tendenze ha i suoi sentimenti specifici.”<sup>10</sup>

*Scelta deliberata*, governata dall'intelligenza e mossa dalla volontà.

*L'abitudine morale* (vizio o virtù) che predispone il soggetto a compiere azioni future in quel senso positivo o negativo. Cioè, rientrano nel processo giacché modificano le inclinazioni e le tendenze.

Anche se abbiamo semplificato molto il processo interno che c'è dietro ogni scelta umana, lo schema precedente ci può dare un'idea dell'importanza che ha l'educazione delle abitudini per l'uso futuro della libertà personale in generale e della leadership in particolare. Nel seguente quadro possiamo vedere graficamente quanto esposto in precedenza.



<sup>10</sup> *Ibid.*, op. citata.



**Joaquín Gómez Blanes**, nato a Madrid (1964). Laureato in Economia e Commercio all'*Universidad Complutense de Madrid* (1988). Licenza in Teologia (2002) alla *Pontificia Università della Santa Croce* (Roma).

Attualmente è direttore di Fundraising nella stessa università. Negli anni scorsi ha ricoperto, la carica di direttore di Promozione e Sviluppo e Responsabile dell'Ufficio Comunicazione. Ha inoltre esperienza come docente di leadership etica.

Alcuni anni fa mi capitò tra le mani il libro di Stephen R. Covey, *Le sette regole per avere successo*, e devo dire che mi entusiasmò. Negli stessi giorni mi capitò di riuscire a vedere un film di cui avevo sentito parlare tante volte ma che non ero mai riuscito a guardare per vari impegni: *la parola ai giurati* (versione del 1957). Non so bene per quale motivo, ma mi venne quasi spontaneo osservare le diverse scene del film nell'ottica del libro di Covey che avevo appena letto.

Nacque così l'idea di strutturare un corso, aggiungendo altri contenuti. Cominciai a svolgerlo nella facoltà di Comunicazione Sociale e Istituzionale della Pontificia Università della Santa Croce e, successivamente, a diversi gruppi di imprenditori e manager di aziende, strutturandolo in moduli che potessero soddisfare le diverse esigenze. In seguito ho iniziato a rivolgerlo anche a gruppi di studenti universitari e partecipando a diverse conferenze, giornate di studio, cineforum, ecc.

Restava ancora un desiderio da esaudire: scrivere queste lezioni e metterle a disposizione di tutti coloro che avessero voluto approfondire il tema. Ultimamente ho pensato che finalmente era arrivato il momento di continuare il lavoro iniziato oltre dieci di anni fa.

Ho sempre voluto scrivere un testo sintetico, che servisse a coloro che sono interessati all'argomento ma, con poco tempo a disposizione; che fosse facile da leggere, e che potesse dare qualche spunto per una riflessione approfondita. Eccone il risultato.

Euro: 16,00

ISBN 978-1-291-35337-2

90000

9 781291 353372

ID: 13698094  
[www.lulu.com](http://www.lulu.com)