

Cerco un leader, ma giusto

VALORI Nuova sfida per imprenditori e manager: guidare gli altri con criteri morali. L'obiettivo: tenere sempre conto delle ragioni di tutti. Un corso ad Harvard spiega come. di Joanna Musialik*

6 step decisivi

1 Prendere decisioni morali per responsabilità verso gli altri.

2 Esercizio etico dell'autorità.

3 Legittimità morale: deriva dall'uso di mezzi morali per conseguire motivi morali.

4 Visione complessa: è l'abilità a riconoscere la compresenza di ragioni con tanti soggetti.

5 Tolleranza per l'ambivalenza: scelta di accettare soluzioni parziali e risultati imperfetti per procedere verso obiettivi morali.

6 Coraggio morale: volontà di sostenere i propri valori.

CORSO PER BUSINESSMAN
Sandra J. Sucher insegna ad Harvard dal 1998. Ha scritto *The Moral Leader: Challenges, insights and tools* (Routledge).



CORBIS

Chi potrebbe traghettare la finanza mondiale verso la salvezza? I leggendari banchieri **John Pierpont Morgan** e **John Davison Rockefeller**. Tra i contemporanei ha qualche chance **Christine Lagarde**, direttore del Fondo monetario internazionale. E un leader integrale per l'Europa di oggi? **Helmut Kohl**.

Questa originale classifica arriva dal corso «Moral leader» di **Sandra Sucher**, docente alla Harvard Business School, che spiega: «Lo scopo non è proclamare cosa sia giusto e cosa no. Semmai, insegnare a imprenditori e manager a cambiare prospettiva e a separare la propria percezione da quella altrui. Il mio obiettivo è che imparino a pensare in modo completamente diverso rispetto al solito».

L'originalità della proposta di Sucher (che peraltro ha 25 anni da top manager alle spalle) non è solo negli obiettivi ma anche nella didattica: trascura le case-history di business e si basa sui grandi classici della letteratura e sulle visite ai musei.

Cosa insegnano Sofocle, Shakespeare, Machiavelli, Conrad o Tolstoj?

Ad ascoltare argomentazioni a cui uno non avrebbe mai pensato: è uno dei modi per rafforzare la capacità di ragionare. I business leader devono saper gestire complessità e differenze. Il coinvolgimento del gruppo è essenziale perché è proprio grazie allo scambio di idee su questi libri che la gente comprende come i propri codici morali vincolino le decisioni da prendere.

Cosa distingue questa leadership dalle altre?

Due caratteristiche principali. La prima è l'esercizio etico dell'autorità. La seconda è la legittimità, cioè qualcosa che si afferma utilizzando mezzi morali per motivi morali. La vera sfida è riconoscere le ragioni delle molteplici parti in gioco e gli obblighi verso tutte loro nello stesso momento. In ogni caso esercitare la Moral leadership non vuol dire che la gente ti amerà. Significa



Evita Peron Alla sua morte, la radio la definì «madre spirituale della nazione».



Bob Kennedy

Al funerale di Martin Luther King il più democratico dei Kennedy ha detto: «Amore per chi soffre, giustizia per tutti, bianchi e neri».

invece lavorare molto duramente per ottenere di più e nel modo migliore possibile.

Qual è la sfida per chi guida gli altri in tempi di crisi?

Particolarmente attuale è la tensione tra la difesa dell'occupazione e le scelte economiche delle aziende per preservare i profitti. Abbiamo condotto degli studi sull'impatto che il licenziamento ha sugli individui e sulle comunità. È emerso che ci sono conseguenze di lungo termine, ben al di là del fatto contingente.

Ci sono differenze a partire da provenienze geografiche e culture diverse?

Durante una discussione sui licenziamenti sono emerse posizioni molto interessanti. Gli studenti della Germania hanno detto che nel loro Paese i criteri di licenziamento sono legati alla necessità di non lasciare a casa chi ha famiglie e bambini piccoli o chi avrebbe difficoltà a trovare un altro lavoro. Negli Stati Uniti invece si ragiona in base alla valutazione delle capacità, senza prendere in considerazione nessun fattore individuale o legato alle condizioni di vita dei singoli. Ogni cultura nazionale possiede valori differenti, in grado di influire sul nostro processo

*presidente di YWEA, Young Women Entrepreneurs Association

decisionale e sulle decisioni che assumiamo giorno per giorno.

Alcuni esempi concreti?

Prendiamo per esempio il film *Quel che resta del giorno* di Kazuo Ishiguro. È la storia di Stevens, un maggiordomo inglese, che mette gli interessi del suo padrone prima di ogni altra considerazione. È la storia sui limiti della lealtà, tema molto delicato nella sfera di business. Gli studenti, specialmente tedeschi, sono stati toccati da questo libro. Un altro esempio è *l'Antigone*, la tragedia di Sofocle che rappresenta il conflitto tra due opposte ragioni. Spesso la gente pensa alla moralità come dilemma tra giusto e sbagliato, ma in realtà la maggior parte delle decisioni di manager o imprenditori implica una scelta tra due o più decisioni «giuste». Scegliere il bene dei dipendenti o stare dalla parte del cliente? Chi licenziare?

Perché un'azienda oggi dovrebbe essere interessata ad avere uno stile morale?

Perché è importante sapere con chi si lavora e cosa ci si può aspettare. Perché è una strada per fare emergere e crescere i leader interni. E, in più, è anche uno strumento per gestire diversità e situazioni complesse.

I libri per cominciare

- ▶ **Albert Camus**, *La peste* (Bompiani)
- ▶ **Joseph Conrad**, *Tifone* (Einaudi)
- ▶ **William Shakespeare**, *Macbeth* (Mondadori)
- ▶ **Sofocle**, *Antigone* (Einaudi)
- ▶ **Lev Tolstoj**, *Guerra e pace* (Einaudi)
- ▶ **Jonathan Harr**, *Civil Action* (Random House)
- ▶ **Nathaniel Hawthorne**, *La lettera scarlatta* (Frassinelli)
- ▶ **Nelson Mandela**, *La lunga marcia per la libertà* (Feltrinelli)
- ▶ **John Marquand**, *L'impossibile ritorno* (Mondadori)

LinkedIn apre alle pmi italiane

Il network di professionisti e manager (135 milioni di iscritti al mondo) ha aperto la sua prima sede a Milano, con 10 account. Saranno guidati da Marcello Albergoni (nella foto), ex manager PricewaterhouseCoopers, che è stato reclutato proprio su LinkedIn. Ma la squadra è destinata a crescere: a Londra i dipendenti sono già 120, a Dublino 200. L'obiettivo è corteggiare grandi e piccole aziende con servizi a pagamento e software mirati o spazi pubblicitari. Per ora il gruppo di Palo Alto può contare su una quarantina di partner locali, ma il numero va ampliato: il business model si basa sulle



revenue dalla vendita B2b di soluzioni di hiring (41%), dall'advertising (32%) e dalle sottoscrizioni dei privati ai vari servizi (27%). «Con la filiale milanese potremo capire meglio il mercato» spiega Ariel Eckstein, managing director per Europa, Medio Oriente e Africa, «e proporre soluzioni mirate alle imprese in cerca di talenti». Altrimenti i migliori se ne vanno. Secondo una ricerca effettuata da Ipsos, un manager su due sarebbe pronto ad andare in Europa (62%) o America (24%). E per un professionista su tre l'occasione per partire si trova su LinkedIn. L'Italia, con più di 2 milioni e mezzo di iscritti (erano la metà nel 2010), è il secondo Paese, dopo la Turchia, per tasso di crescita. Uno su dieci si collega con tablet o smartphone, ma solo il 20% usa servizi come Job Seeker, corsia di sorpasso sugli account gratuiti.

Helmut Kohl L'uomo della riunificazione tedesca è anche un simbolo dell'eupeismo.



Christine Lagarde

La sua prima richiesta come presidente Fmi: «I Paesi del G20 versino più denaro per finanziare il resto del mondo».



GETTYIMAGES (2)