

Maurizio Gamberini

l'infelicità dei manager

dialogo sulla classe dirigente di oggi

Dunque non sendo Ingratitudin morta,
Ciascun fuggir le corti e stati debbe;
Ché non c'è via che guidi l'uom più corta
A pianger quel ch'è volle, poi che l'ebbe.

Niccolò Machiavelli
Dell'Ingratitudine

Indice

Indice.....	pag. 5
Prefazione.....	pag. 7
Introduzione.....	pag. 17
L'infelicità dei manager.....	pag. 21
Postfazione.....	pag. 67

Prefazione

Era il 19 dicembre 2006 quando l'autorevole rivista inglese *The Economist* intitolava a tutta copertina “Happiness”¹. Felicità e infelicità erano così poste al centro dell'attenzione mondiale. Il tutto aveva origine da due dati banali, ma assolutamente non scontati.

- Dal 1961 al 2006 la ricchezza a disposizione dei cittadini americani – misurata in termini di PIL *pro capite* – era più che raddoppiata ma, a fronte di questo incremento, la percentuale dei cittadini stessi che, secondo la ricerca annuale Easterlin², si dichiarava “very happy” era invariata.
- Secondo un'altra indagine, che prende in considerazione la popolazione di ottanta Paesi nel mondo, per calcolare un indice di *felicità media dichiarata*, non vi è nessuna diretta correlazione tra ricchezza *pro capite* e felicità percepita³. Per esempio al vertice di questa classifica si trovano Paesi come la Nigeria, la Tanzania e il Messico; mentre gli Stati Uniti occupano il sedicesimo posto, la Germania il quarantacinquesimo e l'Italia il cinquantesimo posto.

In una parola, secondo questi dati, sembrerebbe che oggi essere più ricchi non significhi essere automaticamente più felici.

¹ The Economist – *Happiness (and how to measure it)*

² L. Becchetti – *Il denaro fa la felicità?* (Laterza – 2007)

³ Indagine Mondiale sui Valori – L. Becchetti *testo citato*

Già verso la fine degli anni sessanta, l'allora senatore Bob Kennedy sosteneva che: "Il PIL nel suo conteggio non deve definire solo la crescita economica, ma anche la felicità e la giustizia". Kennedy intuiva che lo sviluppo della società tutto orientato all'aumento della produzione e conseguentemente dei consumi, avrebbe riservato alla fine delle spiacevoli sorprese. Per questo recentemente altri leader politici hanno suggerito di sostituire il PIL (o GDP nella lingua anglosassone) *pro capite* con il GWB (general well-being) o *indice di benessere generale*⁴, quale indicatore dello sviluppo di un Paese.

Sempre a questo proposito, già nel 1930, il grande economista John Maynard Keynes aveva clamorosamente sbagliato una previsione che molto influisce sul *quantum* d'infelicità odierno dei cittadini dei Paesi più sviluppati. Keynes, infatti, aveva ipotizzato che, grazie agli incrementi della produttività che sarebbero stati di lì a poco permessi dal progresso tecnologico, ben presto i lavoratori di questi Paesi avrebbero potuto ridurre le ore lavorative quotidiane dalle otto, nove di allora, a sole tre; per una settimana lavorativa di complessive quindici ore⁵.

È sotto gli occhi di tutti quanto la nostra società si sia ben poco occupata dell'intuizione di Bob Kennedy, assassinato pochi mesi dopo queste sue parole, e dell'errore di Keynes. Basta pensare alla vita frenetica dei nostri giorni e a quanto si: *viva per lavorare invece di lavorare per vivere*; fenomeno che sta portando in alcuni Paesi alla nascita di una nuova classe sociale i *frustrated achievers* (arricchiti

⁴ D. Cameron: leader del partito conservatore inglese.

⁵ J.M.Keynes – *Esortazioni e profezie* (Il Saggiatore – 1968)

scontenti) che, per esempio, in Germania rappresenterebbe già un terzo di tutti coloro che hanno avuto un aumento del proprio reddito reale nel periodo tra il 1992 e il 2006⁶. Come non ricordare a questo proposito le parole di Jacques Attali⁷: “L’umanità continua a guerreggiare per ridurre gli orari di lavoro, allorché la vera posta in gioco è l’aumento del tempo realmente disponibile. In luogo delle trentacinque ore lavorative a settimana, andrebbero reclamate trentacinque ore di effettivo tempo libero. Una meta ben di là da venire, e che tale resterà ancora a lungo”.

Così ai nostri giorni, i fortunati cittadini dei Paesi più sviluppati, si trovano a dover fare i conti con un certo *quantum* d’infelicità. Infelicità che, per semplificare, mi permetterò di scomporre in tre elementi base che chiamerò:

- *Sociale*, dipendente cioè dal nostro essere cittadini e consumatori,
- *Professionale*, dipendente cioè dal nostro essere lavoratori, professionisti, e quindi produttori,
- *Individuale*, dipendente cioè dal nostro essere uomini e donne in carne ed ossa.

Profonde sono le correlazioni tra questi tre elementi base come, per esempio – ripensando a Keynes –, tra i consumi che desideriamo soddisfare, rientranti nell’elemento *sociale* della nostra infelicità, e la correlata produzione (in prodotti e servizi) che siamo chiamati a produrre, che rientra nell’elemento *professionale* della nostra infelicità. Dal punto di vista puramente matematico e quantitativo, Keynes non aveva sbagliato; la tecnologia ci ha, infatti, con-

⁶ L. Becchetti – *testo citato*

⁷ J. Attali – *Chiediamo le 35 ore di vero tempo libero* (C.d.Sera – 2007)

sentito, come già avvenuto nel '600 con la prima rivoluzione industriale, di incrementare la nostra produttività individuale – ricordate il famoso esempio degli spilli di Adam Smith⁸? – peccato che l'economista non avesse tenuto in adeguata considerazione l'incremento esponenziale, in gran parte avvenuto negli ultimi quaranta anni del secolo scorso, dei nostri bisogni e conseguenti consumi. In sintesi, se i nostri consumi fossero oggi uguali a quelli che aveva nostro nonno nel 1950, allora Keynes avrebbe avuto ragione, e tutti noi ci potremmo permettere di lavorare per tre ore giornaliere, contro le nove dei nostri nonni, tenendo però in questo modo “solamente” il loro stesso tenore di vita. I consumi legati al nostro tenore di vita odierno, indotti o liberi che siano, sono tuttavia incomparabilmente più alti e così, nonostante lo sviluppo tecnologico, siamo ancora *infelicamente* costretti tutti i giorni a dover continuare a lavorare per una quantità di ore sostanzialmente invariate rispetto ai tempi di Keynes, e di nostro nonno.

Come non ricordare, sempre a questo proposito, quanto affermato poi già duemilacinquecento anni fa da Aristotele⁹: “Taluni suppongono che l'accrescimento della ricchezza sia l'obiettivo dell'amministrazione domestica e vivono continuamente nell'idea di dovere o mantenere, o accrescere all'infinito, la loro sostanza in danaro. Causa di questo stato mentale è che si preoccupano di vivere bene e, poiché i loro desideri si estendono all'infinito, sempre all'infinito desiderano mezzi per appagarli”. Incredibile l'attualità di questo pensiero ma, se avrete la pazienza di proseguire nel-

⁸ Adam Smith – *La ricchezza delle nazioni* (GTE Newton – 2005)

⁹ Aristotele – *Politica* (Laterza – 2005)

la vostra lettura, credo che vi capiterà altre volte di dovervi sorprendere per l'attualità di alcuni antichi autori.

Volendo non trascurare l'elemento di base *individuale* dell'infelicità, mi permetto solamente di condividere un'altra citazione, questa volta tratta da Epitteto, filosofo stoico di epoca romana che così si esprimeva¹⁰: "Dio mi conceda la serenità di accettare le cose che non posso cambiare, il coraggio di cambiare quelle che posso cambiare, e la saggezza di distinguere tra le une e le altre". Certo la dimensione individuale dell'infelicità è sicuramente quella più complessa, e questa citazione rappresenta solo uno degli infiniti spunti di riflessione possibili ma, per non allontanarmi dal tema di questo testo, non la affronteremo più profondamente anche per non correre così il rischio di farlo in modo solo superficiale e insufficiente.

Ho ritenuto quindi più importante, trattando dell'*infelicità dei manager*, addentrarmi in questo tema ripartendo da come l'attuale impresa si stia sempre più allontanando dal vecchio modello quantitativo taylorista. Questo per passare a un nuovo modello più qualitativo, basato sui *gruppi di fiducia*, dove l'innovazione sia il fattore critico di successo e, conseguentemente, la motivazione dei collaboratori sia molto più importante: "In questo nuovo contesto, l'esigenza di conciliare felicità e produttività (cuore e mente dei dipendenti) diventa assolutamente stringente. Solo persone soddisfatte del proprio lavoro e a loro agio nell'ambiente produttivo, solo individui che vivono una buona qualità delle relazioni con i colleghi sono in grado di

¹⁰ Epitteto – *Manuale* (Mursia – 1971)

dare il meglio di sé e di mettersi in rete in modo da sfruttare al massimo le loro potenzialità e quelle della squadra nel suo insieme”¹¹. Anche a questo proposito sottopongo due spunti, lontanissimi tra loro ma tipici del modo di trattare, che abbiamo già condiviso in queste prime pagine.

Nel già citato numero del *The Economist*, a proposito dell’elemento del *quantum* di felicità che abbiamo definito *professionale*, era così citato uno studio di M.Csikszentmihalyi della Claremont Graduate University: “Lo stato di felicità, spesso chiamato “flusso” (flow in inglese) cresce in lavori che sfidano le persone senza distruggerle; lavori che hanno “obiettivi chiari”, “feedback sinceri” e una “sensazione di controllo”¹²”.

Credo proprio che in molti abbiano qualche difficoltà a riconoscere nel proprio lavoro quotidiano la caratteristica di un’attività che: sfida senza distruggere, ha obiettivi chiari, feedback sinceri e, infine, che lascia una sensazione di controllo su di essa. Probabilmente anche per questo molti, manageriale o meno che sia il ruolo che ricoprono nella propria organizzazione, difficilmente possono oggi dirsi professionalmente felici. Certo, lungo questa direttrice spetta soprattutto alle organizzazioni (che poi gira e rigira però sono sempre fatte da noi...) di riuscire a *cambiare*, per fare in modo – se lo considereranno prioritario, e se lo vorranno – di impiegare i propri collaboratori in una modalità più vicina al positivo stato di “flusso” così descritto.

¹¹ L. Becchetti – *testo citato*

¹² The Economist – *Economics discover its feelings* (19 Dicembre 2006)

D'altra parte – per passare al secondo spunto – così Senofonte scriveva su quanto sostenuto da Socrate¹³: “Indicando quale fosse la virtù propria del buon comandante, metteva (Socrate) da parte tutte le altre qualità, e lasciava come essenziale quella di rendere felici coloro su cui comandava”. Non male, anche in questo caso, come attualità. Certamente Socrate in queste sue parole non aveva in mente un manager dei nostri giorni tuttavia, dato che poche righe fa abbiamo parlato di un *cambiamento organizzativo eventualmente considerato prioritario ed eventualmente voluto*, è certo che, almeno per quanto riguardava i comandanti dell'esercito e della città, Socrate aveva pochi dubbi sulla necessità e l'importanza di procedere in questa direzione di cambiamento.

In conclusione di questa prefazione, e volendo riassumere, abbiamo identificato: che il tema della felicità e dell'infelicità, non solo manageriale, è oggi all'attenzione di tutti i cittadini dei Paesi sviluppati e che la felicità si può scomporre in almeno tre diversi elementi base che abbiamo chiamato *sociale, professionale e personale*. Il testo che vi propongo tratta soprattutto della dimensione *professionale* e, in particolare, approfondisce il tema dell'infelicità di chi svolge quel ruolo ibrido che è tipico dei manager. Ruolo che è per sua natura ibrido perché, grazie ai piccoli o grandi poteri che è chiamato a gestire, come l'antico dio Giano, ha due facce: essendo un manager, allo stesso tempo, sia un collaboratore dell'organizzazione, sia l'organizzazione stessa per i suoi collaboratori.

¹³ Senofonte – *Memorabili* (Rizzoli BUR – 2006)

L'auspicio, indubbiamente ambizioso, è quello di fornire alcuni spunti di analisi e riflessione sulla propria situazione individuale. Spunti che mi auguro involino, e magari permettano, di mettere in atto qualche piccolo *cambiamento* che consenta di migliorare il *quantum* della propria felicità. Ben conscio che, come sostiene uno dei maggiori studiosi di questo tema, Richard Layard¹⁴, il benessere delle persone dipende complessivamente da sette grandi aree: le relazioni familiari, la situazione finanziaria, il lavoro, la comunità e gli amici, la salute, la libertà personale, i valori personali; e che gli aspetti che insieme andremo ad analizzare *devono e possono* rappresentare sempre e comunque solo un elemento minoritario del sentirsi felici.

Buona lettura

Milano, Novembre 2008

¹⁴ R. Layard – *Felicità, la nuova scienza del benessere comune* (Rizzoli – 2005)

Introduzione

Con questo breve testo, che utilizza l'antica forma del dialogo, mi propongo di difendere una causa impopolare, e dalla cui parte non m'illudo di riuscire a portare molti. Nei limiti delle mie capacità, ho intenzione, infatti, di dimostrare che la vita dei manager è molto lontana da quella che potremmo definire una "vita felice".

Il mio compito è particolarmente difficile dato che, da un po' di tempo e secondo la comune sensibilità, sono considerati felici e fortunati soprattutto coloro che socialmente si collocano in una posizione di superiorità sugli altri. Questa considerazione, sin dalla più tenera età, c'è inculcata a tal punto che poi, per tutto il resto della nostra vita e con ogni nostra forza, cerchiamo di raggiungere il potere, l'onore, le cariche, la carriera e il comando. Come se in queste cose fosse nascosto il segreto di quella "vita felice" cui aspiriamo.

Questa follia – perché credo che di follia si possa parlare – è oggi così diffusa ed evidente che chi non domanda al destino beni materiali o altre cose dello stesso tipo, ma al contrario si dedica alla ricerca di uno stile di vita equilibrato, è considerato eccentrico se non addirittura fuori dal mondo.

In effetti, come se osservassimo da un luogo che si trova più in basso, troppo spesso ammiriamo e siamo conquistati dagli esempi dei più grandi top-manager, dall'apparato che

li circonda e dal suo lusso. Fidandoci così di quest'apparenza, li collochiamo come su di un piedistallo e pensiamo che siano, nel loro profondo, come ci appaiono esteriormente.

D'altra parte oggi sono pochi coloro che aspirano a uno stile di vita equilibrato; la maggioranza, e in questo anche i manager non fanno eccezione, ritiene di possedere capacità e competenze sufficienti per raggiungere gli ambiziosi traguardi cui aspira. Così le nostre menti sono distolte dai veri valori, fino al punto di non riuscire più a distinguere ciò che è sano e giusto e, mosse da quest'inganno diffuso, perseguono solo quelli che sono i desideri più comuni. Che sia anche per questo che l'infelicità è oggi così diffusa?

Chi invece desiderasse seguire, per quanto possibile, l'esempio dei saggi del passato e i loro insegnamenti, dovrebbe sforzarsi di agire in modo ben diverso da questa comune follia collettiva e, prima di tutto, collocare le basi di una vita felice al riparo dall'arbitrio della fortuna e, quindi, nell'onestà e nel continuo sviluppo delle proprie capacità e competenze.

Secondo gli antichi, infatti, la felicità non dipende dal possesso di beni materiali, ma dalla ricchezza interiore. Da sempre, seguendo questo stile di vita, i saggi hanno trascurato i beni materiali e ricercato la felicità nello studio, nello sviluppo delle proprie e delle altrui capacità e nella limitazione del desiderio di ciò che potesse appartenere anche ad altri.

La mente accecata di questi nostri tempi tuttavia, deviata com'è dalla costante ricerca del piacere fisico, ritiene che da quest'ultimo scaturisca la felicità e ben poco apprezza la ricchezza interiore. Per tutto quello cui ho sin qui accennato, tenterò quindi di smentire in qualche modo queste false opinioni e proverò a far riscoprire, a chi vorrà sfogliare queste mie pagine, che la vera felicità può essere ricercata solo nell'interiorità dell'animo. Interiorità che sola ci appartiene, e che non può esserci sottratta neanche dalla morte, sopravvivendo in chi ci ha conosciuto e con cui abbiamo avuto la fortuna di dividerla.

L'infelicità dei manager

Trovandomi in quest'ultimo periodo abbastanza libero dai soliti impegni professionali, ho deciso di riportare di seguito la conversazione cui ho avuto modo di partecipare, non molto tempo fa, tra alcuni vecchi amici sul tema della felicità manageriale. Spero così di fornire, a chi ha maggiore competenza di me su quest'argomento, lo spunto per ulteriori, e mi auguro auspicabili, approfondimenti.

Mi trovavo, come spesso capita a chi fa il mio mestiere, ospite di una di quelle *esclusive* sale d'aspetto che si trovano oramai in tutti gli aeroporti. Lì, dopo tanti anni, incontrai Luca Schiassi, mio coetaneo oramai quarantacinquenne che avevo conosciuto negli anni '80 frequentando le sale, di poco studio e molto svago, della biblioteca della facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Bologna. Luca era già all'epoca il promettente rampollo di una nota famiglia di industriali bolognesi e, dopo la laurea, aveva poi via via ricoperto ruoli di sempre maggiore responsabilità nell'azienda di famiglia, fino a divenirne da qualche anno, e secondo quanto riportato anche dalla stampa specializzata, il Presidente e Amministratore Delegato.

Come solo il caso può organizzare dopo tanto tempo, Luca stava conversando con Ettore Galazzi e con Beppe Scaramagli. Ettore, venticinque anni fa era stato anch'egli compagno dei nostri pomeriggi di poco studio e molto svago e oggi, è un affermato "guru" e consulente di successo in una multinazionale specializzata nello "Humanistic

Management”. Mentre Beppe, di qualche anno più vecchio di noi, terminati gli studi classici, è oggi uno dei principali opinionisti di un noto quotidiano, oltre che un affermato docente universitario di filosofia antica.

Li raggiunsi mentre erano ancora impegnati a scambiarsi gli ultimi aggiornamenti sulle proprie vite professionali e, dopo non essermi astenuto brevemente anch’io da questo rito, anche grazie all’antica confidenza, accennai loro del disagio che, già da un po’, mi attanagliava a causa dei tempi che stavamo vivendo e di quella che considero la sfortunata situazione di tutti noi che, come me, siamo manager e passiamo gran parte della vita viaggiando da un aeroporto all’altro ricevendo continuamente, sul nostro BlackBerry, solleciti e aggiornamenti elettronici sulle infinite attività che, sempre più parallelamente, gestiamo.

Affermai quindi che consideravo preferibile la vita degli uomini comuni a quella di noi manager che, costretti a vagare in continuazione come dei beduini del Sahara e a gestire mille cose insieme, non abbiamo mai un minuto da dedicare noi stessi.

«Mi sento abbastanza infelice» dissi «perché da troppo tempo e per quanto m’impegno, non riesco a rimanere in uno stesso posto e in uno stesso ruolo per un tempo consonno. Cosa che credo, conoscendo le vostre attività, capiti anche a tutti voi. La mia attività, infatti, mi porta, eccessivamente per i miei gusti, a cambiare città e azienda come se fossi un eterno migrante. Anche nel periodo più stabile della mia carriera – quando ho lavorato per dodici anni per un’unica azienda – non sono riuscito a passare più di due

anni filati nella stessa città o nella medesima responsabilità aziendale».

A questo punto e sorridendo un poco Luca disse «Maurizio, tu sembri disprezzare proprio quella vita che oggi è la più desiderata; quella vita che offre le più grandi opportunità di guadagno e di sviluppo sociale, quella vita insomma che, con i suoi grandi piaceri, le sue comodità e l'assenza di tutti quei fastidi e preoccupazioni che affliggono la maggioranza delle persone, sembra essere di gran lunga la più felice. Sinceramente non riesco proprio a capire come te, e tutti coloro che, come te, fanno i manager in una multinazionale, non possa sentirti felice. Avete una grande e invidiabile visibilità all'esterno delle vostre aziende e, all'interno, potete fare leva sull'ottimo livello di motivazione dei vostri collaboratori che, ve ne va dato atto, gestite con grande competenza. Da imprenditore, come forse avrai già capito, penso che i manager, ma in particolare quelli che come te lavorano in una grande azienda, siano dei privilegiati. In particolare se metto insieme le opportunità e i rischi che sono legati alla vostra attività. Io penso, infatti, che con relativamente pochi sforzi personali, e ancor meno rischi, abbiate l'opportunità di raggiungere e mantenere posizioni di assoluta rilevanza e prestigio. Questo anche grazie alla forte cultura d'impresa e al senso di appartenenza che siete bravissimi a trasmettere ai vostri collaboratori e che, nei momenti più critici, rappresenta una formidabile arma motivazionale nelle vostre mani. Sinceramente mi sfugge proprio come possa considerarsi infelice chi, come te, è in questa situazione! ».

«Fermi un momento» interruppe Ettore «finché si chiacchiera, si chiacchiera, ma se vogliamo affrontare questo tema seriamente, come credo che meriti, allora Luca devi stare attento a non cadere nei luoghi comuni. Per quanto mi riguarda, e soprattutto ai nostri giorni, anch'io considero i manager degli uomini mesti e infelici. Così come, d'altra parte, ritengo che non se la passino per niente male i loro più stretti collaboratori che, forti della familiarità di cui godono con questi manager, sfruttano immeritati vantaggi senza dover soffrire delle fatiche e delle ansie che ogni ruolo di responsabilità porta inevitabilmente con sé. Troppo spesso mi è capitato di vedere individui come questi circondare i loro manager, come mosche che svolazzano sul miele, solo per approfittare del loro successo. Pochi di loro sono realmente fedeli all'uomo, mentre tutti seguono la sua fortuna. Resta comunque in capo ai manager di farsi carico di tutti i fastidi che la loro attività comporta in termini di fatica, responsabilità e incertezza; mentre quei rari piaceri che dalla stessa derivano – come qualche momento di svago e di divertimento –, o arrivano quando sono troppo stanchi perché li apprezzino, oppure addirittura, sono cancellati da quegli stessi stretti collaboratori di cui vi sto parlando».

«Tu affermi dunque» disse a quel punto Beppe «che i manager sono come delle moderne formiche indiane¹⁵. Quelle che nell'antichità si credeva che sapessero estrarre l'oro dalla sabbia per poi, non sapendone apprezzare il valore, consegnarlo ad altri senza ricavarne alcun beneficio? Credo che tutto questo sia almeno curioso, a cominciare dal

¹⁵ Plinio – *Historie Naturalis*

fatto di considerare infelici i manager e felici i loro collaboratori».

Al che Luca aggiunse «Tralasciamo per un attimo di parlare genericamente dei manager, sulla cui felicità anch'io ho qualche dubbio, ma almeno i cosiddetti top-manager, Ettore, devi concederci che sono da considerare sicuramente felici!».

«Anche in questo caso vi sbagliate di grosso» replicò Ettore «perché scambiate per felicità l'adulazione che li circonda. Come da sempre accade a tutti gli uomini di potere, l'adulazione ha tuttavia il solo scopo di catturare la loro riconoscenza. Gli adulatori, infatti, cercano in tutti i modi di applaudirli e gratificarli e oggigiorno questo modo di fare è talmente diffuso che non viene neanche più considerato né indegno né vergognoso».

«Mi rincresce» continuò Ettore «ma proprio non riesco ad apprezzare nessun manager o top-manager che dir si voglia. A cominciare dai loro fantasiosi titoli in inglese, Vicepresident, CEO, CFO, COO, Marketing manager, Operation director, ho, infatti, la sensazione che, di là dalla sostanza, questi titoloni siano creati solo per ostentare mentre, se osservo la loro quotidianità, vedo latitare qualsiasi attenzione verso i sani e veri valori della vita, quali: la generazione del valore, la crescita, lo sviluppo e uno stile di vita equilibrato. In poche parole verso tutto ciò che fino a pochi anni fa chiamavamo semplicemente saggezza».

«Maurizio» continuò Ettore riferendosi alla mia recente esperienza «è l'esempio concreto di tutto questo; da qual-

che tempo dedica parte delle sue energie per proporre scritti e proposte formative che invitano i manager alla rilettura dei classici. Questo senza tuttavia riuscire, almeno fino a oggi, a risvegliare minimamente questa nostra classe dirigente da quel torpore in cui sembra irrimediabilmente caduta. Del resto anche altri, oltre a lui, stanno in tutto il mondo riportando l'attenzione di chi ha responsabilità nella gestione di risorse umane e di potere su autori come Seneca, Machiavelli, Erasmo da Rotterdam. Ma quale manager conoscete che si sia minimamente impegnato a rileggerli per carpirne quanto hanno ancora da insegnare? Nessuno, anzi recentemente qualcuno è passato agli onori delle cronache per i suoi strafalcioni storici; come quel top-manager di Telecom Italia, filmato mentre magnifica ai suoi collaboratori i pregi della famosa *vittoria* di Napoleone a Waterloo¹⁶.

A quanto mi è dato vedere, i manager continuano purtroppo a consumare la loro vita e il loro denaro nei piaceri più futili e, professionalmente, continuano a impegnarsi in attività che troppo spesso non generano nessun reale valore: quali insulse guerre commerciali e operazioni di finanza creativa che, anche a causa dei loro stessi errori, portano come risultato solo a quelle ristrutturazioni aziendali che per tanti sono poi fonte di nuova incertezza e precarietà. Così, mossi da queste passioni banali, oltre che da un'ambizione esagerata, i manager continuano a trascurare la cultura e lo studio dei grandi pensatori del passato che, invece, tanto potrebbero migliorarli, ottimizzando così indirettamente anche la qualità delle loro vite. Certo che, a

¹⁶ Luca Luciani – Napoleone a Waterloo (vedi: www.youtube.com)

pensarci bene, questa situazione non può certo dirsi un'esclusiva dei nostri tempi; da sempre, infatti, chi ha detenuto un minimo di potere, ha avuto uno stile di vita tale per cui non sono mai stati considerati felici».

Intervenire allora Beppe, con l'autorevolezza che gli deriva dai suoi studi «Con estrema franchezza, Ettore, credo che, come spesso ti capita, tu sia eccessivamente negativo e critico. Come fai, anche in una semplice chiacchierata tra vecchi amici come questa, a infiammarti tanto e ad accenderti così? Non è per contraddirti, ma io stesso conosco manager che sono uomini di cultura, capaci e competenti. Mi domando poi quale sia la ragione di questa tua così forte inclinazione alla critica aspra piuttosto che all'elogio?».

«Caro Beppe» replicò Ettore «tutto questo è purtroppo il risultato dei lunghi anni passati nella mia attuale attività professionale. In tutti questi anni non mi sono mai ingannato quando sono stato critico; mentre, essendo gli uomini peggiori di quanto immaginavo, volendoli lodare mi è capitato spesso di sbagliarmi. Senza dimenticare poi la sempre più diffusa ipocrisia che fa preferire l'apparire rispetto all'essere brave persone, e fa nascondere i più comuni difetti dietro una maschera di onestà. Forse non riuscite neanche a immaginare quanto spesso mi capita di incontrare individui che mi chiedono di *elogiare la loro pazzia*; mi presentano i più assurdi progetti e piani industriali, grezzi e privi delle più basilari idee di business e a me – che non sono ancora riuscito a imparare a elogiare chi non lo merita –, non resta altro che dire loro quello che penso. Esortandoli ad abbandonarli e mostrando quelli che sono anche solo i più evidenti difetti di quanto mi hanno presentato. Solo per

questo, i più arroganti ed esaltati, andandosene furibondi per i miei suggerimenti, non si trattengono e mi accusano apertamente d'invidia nei loro confronti. Che cosa potremmo poi dire dello stile di vita tenuto oggi dai manager? Questa domanda è soprattutto per te, Beppe; ma come fai, di fronte a evidenze come queste, a essere ancora ottimista e fiducioso? In certi momenti io credo che il nostro mondo sia oggi talmente pieno di stupidi che il solo esercizio dell'ottimismo sia un atto di fantasiosa creatività».

«A questo proposito mi viene bene raccontarvi cosa è narrato in un dialogo latino¹⁷ dove la ricchezza, intesa come antica musa, era rimproverata di non visitare mai gli uomini onesti. A quest'accusa la ricchezza si difendeva affermando che le brave persone sono così rare che, a una musa cieca quale essa è, non essendole possibile alcuna selezione, capitava molto più frequentemente di incontrare dei disonesti. Lo stesso autore latino poi, sicuramente d'accordo con me, dopo essersi vantato della sua capacità di lodare e di criticare, confessava di essere molto più allenato nella seconda che nella prima attività proprio a causa della natura degli uomini. Se tutto questo è dunque vero per tutti gli uomini, lo è in particolare per chi, come i manager, gestisce un minimo di potere e conosce minori limiti alle proprie azioni, oltre ad essere più esposto agli attacchi dell'avidità. Per riassumere, la mia idea è che i manager, per quanto siano capaci, non possono considerarsi felici, anche se vivono una vita agiata e ricca di beni materiali. Anche i più capaci, infatti, vivono una vita di ansie, fastidi, fatiche e angosce, ben lontana dal poter essere con-

¹⁷ Luciano – *Timone*

siderata felice. Questo di là dalle ricchezze da loro ostentate e dello stile di vita che trae in inganno i più».

«Le tue considerazioni» osservò Luca «si concentrano su aspetti troppo limitati. E per questo, io credo, nessuno potrà mai darti completamente ragione! Come puoi pensare che i manager più famosi possano essere considerati degli infelici? Io stesso ti potrei portare diversi esempi opposti e da me toccati con mano. Comunque, poiché sembra allontanarsi per tutti noi il momento di lasciare la sala di quest'aeroporto – ringraziando di questo l'incapacità dei manager delle nostre diverse compagnie aeree, tutte ugualmente in ritardo – direi che possiamo proseguire in questa nostra, sempre più interessante, chiacchierata. Ettore, se sei d'accordo, vorrei che proseguissimo cercando, se possibile, di identificare un punto in comune tra le nostre diverse opinioni: la tua, che ritiene i manager tutti indistintamente infelici e dalla vita triste, e la mia, che invece li credo felici come pochi altri».

Ettore interruppe allora Luca sorridendo con queste parole «Luca, tu o sogni ad occhi aperti, oppure dici cose cui io non credo che tu possa veramente pensare? Come fa un uomo come te a considerare felici degli uomini che non perdono occasione per dimostrarsi pigri, ignoranti, iracundi, sfrenati, superbi, schiavi dei piaceri e degli adulatori. Uomini che, seguendo la propria ambizione, e privi di un minimo di sensibilità umana nei confronti di chi li circonda, si dimostrano continuamente incapaci di generare crescita e sviluppo delle loro organizzazioni! Gli ultimi quindici anni di storia del nostro Paese, e delle nostre imprese,

sono lì a dimostrarcelo¹⁸. Questo senza pensare poi al corredo di vizi nei quali gli stessi manager consumano le loro vite private, rappresentando uno stile di vita negativo e deleterio cui troppi finiscono per aspirare».

«Adesso stai esagerando un'altra volta» replicò Luca «Secondo me dovremmo cercare di affrontare questo tema in modo più distaccato. Ammetto che i vizi cui tu accenni non possono portare a nessuna felicità, ma al tempo stesso, non sono convinto che questi vizi debbano considerarsi patrimonio comune di tutti i manager. Se le cose stessero come tu sostieni allora saremmo messi veramente male! Fortunatamente comunque, io credo che ci siano anche tanti manager che, proprio perché possiedono ciò che è più desiderato da parte di tutti, e da cui tutti pensiamo derivi una qualche felicità, ci appaiono essere felici. Questi hanno ampi mezzi economici a disposizione, fama, potere e – se con Epicuro vogliamo ritenere che sia fonte di felicità –, accesso alle più svariate forme di piacere fisico: dai migliori ristoranti e dalle loro prestigiose cantine, agli svaghi più ricercati, come dimostrano le tribune degli stadi e i più esclusivi golf club.

Per questo tutti li ammirano e, proprio anche quest'ammirazione generale, è da molti considerata un ulteriore grande fonte di piacere. Considera infine che, con il loro potere, hanno anche occasione di comportarsi in modo equo, da persone equilibrate e oneste, come molti di loro hanno dimostrato di saper fare ed essere. Tu invece, Ettore, con le tue affermazioni, indipendentemente dalla loro ca-

¹⁸ M.Draghi – *Considerazioni finali* (Assemblea Banca d'Italia – 31 Maggio 2007)

pacità e competenza – cose che secondo me distinguono i manager validi da quelli no – li condanni irrimediabilmente all'infelicità. Pensando a Maurizio» finì Luca fissandomi «dovresti almeno fare una qualche eccezione per i migliori tra loro».

«Non ho mai avuto» disse allora Ettore «grandi frequenzazioni private con manager; non posso tuttavia dire che non mi sono noti i loro costumi e le loro abitudini di vita, anzi è proprio questa mia superficiale conoscenza che mi fa ritenere che nulla può dirsi più infelice della loro vita. Se, infatti, si osservano senza alcun pregiudizio, ma in profondità, ci si rende immediatamente conto di come vivono assillati dall'ambizione, dall'ansia e dall'inquietudine e come siano vittime della necessità di dover prendere decisioni talvolta detestabili. Tu, Luca, sostieni che si devono distinguere i manager capaci dagli incapaci, e che quindi alcuni di loro possono essere considerati tra i primi; ma il vero problema è proprio se ne esiste qualcuno veramente capace, così come noi lo intendiamo, cioè in altri termini, *virtuoso*.

Secondo un antico adagio: *è difficile essere virtuosi*, ma molto più difficile è esserlo per coloro che, come i manager, sono esposti alle insidie del vizio. Così, per ciò che mi è capitato di vedere, anche in quelli tra loro in cui brilla una qualche capacità, il servilismo di chi sta loro intorno, con abbondanza di parole e lodi, da quella trascurabile scintilla, fa nascere un grande incendio. Costoro finiscono per comportarsi come gli antichi scrittori romani – i più adulatori tra tutti gli adulatori – che invece di narrare la

violenza dei loro imperatori, li elogiavano come se fossero stati degli dei.

Dal mio punto di vista» proseguì Ettore «non voglio genericamente affermare che nessun manager si sia mai distinto dal diffuso malcostume, quanto piuttosto che, anche in questi rari casi, la capacità dimostrata è stata comunque oscurata da una lunga serie di nefandezze. Per questo penso che si possano anche trovare manager validi ma schiavi della lussuria, equilibrati ma cinici e insensibili, colti ma avidi, liberali ma predatori, generosi ma incontenibilmente irascibili. In sintesi, raramente mi è capitato di incontrare in un manager qualcosa di completamente positivo e, quando anche l'ho incontrato, è sempre stato talmente inquinato dal resto, da far sì che i difetti superassero comunque notevolmente le capacità.

Non penso poi che questo accada solamente a causa della natura umana, ma soprattutto in seguito all'azione corrottrice del potere. Perché se è vero che, come tutti gli uomini, anche i manager sono fragili, deboli e cadono facilmente nel vizio, è altresì vero che il potere è pericolosissimo per gli eccessi che può concedere. Nel potere e nel comando sono, infatti, insiti così tanti vizi che, anche gli uomini migliori ne sono messi a dura prova. Il potere per me è come il fuoco che, qualunque cosa gli si accosti, o la riscalda o la brucia e che, alla fine, rende peggiori tutti quelli che lo detengono.

Sapete cosa contribuisce maggiormente a rendere i manager quali oggi li conosciamo? Anzitutto la troppa discrezionalità loro concessa, poi l'eccessivo desiderio di be-

ni materiali e, infine, i collaboratori disonesti e sciocchi uniti ai consulenti avidi. Per i manager si ripete, dopo duemila anni, quanto accaduto all'imperatore romano Diocleziano così narrato da Flavio Vopisco: "Si riuniscono in quattro o cinque e si accordano per ingannare l'imperatore, così, una volta deciso, gli suggeriscono cosa è bene e cosa è male. L'imperatore, ignorando come stanno realmente le cose, prende le sue decisioni secondo quanto costoro gli hanno riportato e promuove le persone meno adatte mentre rimuove chi invece dovrebbe tenersi stretti"¹⁹.

In questo modo nell'antica Roma, gli adulatori mettevano in vendita anche i migliori imperatori; come Marco Aurelio che, per tutta la sua vita, non abbandonò mai gli studi, o Adriano che, solo di malavoglia, accettò di lasciare la sua casa per il palazzo del potere ben conoscendo i mali che il potere e il comando portano con sé. Diocleziano poi, una volta ritiratosi a vita privata e mostrando ai propri interlocutori il giardino che stava coltivando, e quanto fosse piacevole quella vita rispetto a quella infelice e travagliata di chi deve gestire il potere, rifiutò addirittura di tornarci. Allora, come ai nostri tempi, se si riflettesse maggiormente sui mali che il potere e la carriera portano con sé, chi continuerebbe a palpitare dal loro desiderio? Un tempo si sosteneva che il potere portava con sé, non solo quei mali che erano tipici dell'amore: come l'ira, il sospetto e l'inimicizia; ma in aggiunta anche la prepotenza, la superbia, la libidine, l'odio, la crudeltà, l'ambizione e la cupidigia.

¹⁹ Flavio Vopisco – *Historia Augusta*

Perciò, anche se un manager si avvicina al suo ruolo con grande stabilità e forza d'animo, ben presto sarà corrotto dagli eccessi della sua nuova attività, oltre che dai lussi che potrà permettersi. Così, circondato dall'invidia dei colleghi e dei collaboratori, oltre che dai vizi che andrà via via acquisendo, perderà il controllo della sua vita e, come una barca trascinata da una tempesta, s'infrangerà contro gli scogli, mettendo a repentaglio ogni sua capacità ed equilibrato stile di vita che avrà, fino allora, maturato.

Tornando poi a quanto sottolineato da Luca, a proposito della felicità generata dalla ricchezza, dai mezzi a disposizione e dalla libertà consentita ai manager, tutto questo mi sembra più fonte d'infelicità che non di felicità. Anche i manager, infatti, dei beni materiali non possono goderne più di quanto è concesso a tutti gli altri; certo, mi si obietterà, ma loro hanno accesso a tavole più ricche e ad abiti più ricercati di quelli comunemente disponibili! Peccato che dalle prime, debbano guardarsi come da una minaccia alla loro tanto cara forma fisica, mentre, dai secondi, si debbano guardare per il timore di essere rapinati proprio a causa dell'eccessiva appariscenza. I loro pranzi, inoltre, non sono mai completamente liberi dalle preoccupazioni, oltre che da quell'assuefazione che è tipica di chi può accedere costantemente a certi benefici. Quanto poi alla possibilità di fare favori ad altri – cosa cui sempre Luca accennava – e che sarebbe quanto mai desiderabile, la maggior parte dei manager riesce a trasformarla negativamente nella possibilità di danneggiare anziché di giovare. Questo mentre si finisce per definire favori loro comportamenti che altro non sono se non eccessi ingiustificati e disordinati di liberalità. Un favore, infatti, per essere veramente tale,

deve tenere in considerazione sia il soggetto che lo riceve, sia l'occasione in cui si dà. Mentre i manager, se si osservano attentamente, raramente concedono a chi ha veramente bisogno, e comunque sempre e solo ciò che non possono tenere per sé. Per terminare quest'argomento, credo di poter affermare che, da un lato, i manager non hanno nessun modo per provare più o meno piacere rispetto a tutti noi e, dall'altro, vivono sicuramente tormentati dalle ansie che affliggono tutti quelli che coprono ruoli di potere. Per tutto questo concludo quindi che, per me, la felicità è lontana dalle loro vite e nessun vero e duraturo piacere fa loro compagnia».

«Ancora una volta non sono d'accordo con te, Ettore» replicò Luca «credo, infatti, che sia così afflitta, come tu sostieni, solo la vita dei manager incapaci; mentre è ben lontana da questo stato infelice la vita di chi gestisce bene e con competenza le risorse a loro assegnate; generando lo sviluppo e la crescita delle proprie organizzazioni. Questi manager capaci operano, infatti, per generare valore per tutti, non solo per se stessi e, così facendo, riescono spesso a tenere a freno l'avidità, e a comportarsi come dei buoni padri di famiglia. Mi devi proprio spiegare, caro Ettore, cosa t'impedisce di considerare felice chi si comporta in questo modo?

Quanto poi al fatto che consideri, come hai già accennato, il potere un male di se stesso, stai attento a non uscire dal seminato. Cicerone – e non ti meravigliare del fatto che anch'io abbia ancora qualche reminiscenza filosofica – se non ricordo male, sostiene che il desiderio di comandare è

insito in tutti noi²⁰, per cui: chiunque è bene educato, desidera di non essere sottoposto, ma naturalmente di eccellere e di essere elogiato. Tutte cose che, da sempre, si raggiungono soprattutto esercitando il potere e il comando sugli altri. Anche per questo è innegabile che tutti indistintamente ci rallegriamo quando c'è riconosciuto un minimo di autorevolezza oppure quando è riconosciuta la nostra intelligenza o, ancora, quando riusciamo a dimostrare di sapere ciò che ad altri sfugge. Se dunque questo desiderio di primeggiare e comandare è stato insinuato in tutti noi dalla natura, credo di poter affermare che, come tutto ciò che è naturale, non debba essere considerato né un bene né un male.

Così, come il buon cibo, il buon vino e gli altri piaceri che consideriamo naturali, anche l'ambizione di comandare, per me, non va considerata un vizio, almeno fino a quando non se ne fa un uso smodato o esclusivamente fine a se stesso. Per questo considero quindi vizioso solo chi ne abusa o esercita il suo potere oltre le regole. Tutto questo ragionamento in sintesi, caro Ettore, mi porta a essere d'accordo con te, e con le tue critiche, solo riguardo a quei manager che gestiscono malamente le loro risorse e che, spesso abusandone, riducono a un vizio quella che dovrebbe essere la semplice attitudine naturale al comando. Del resto, in un percorso di sviluppo personale ideale, che cosa possiamo desiderare maggiormente, se non di poter essere tolleranti, generosi e in grado di giovare agli altri, come solo il comando e il potere ci rendono liberi di fare? E come

²⁰ M.T. Cicerone – *De officiis* (Oscar Mondadori – 1994)

può poi tutto questo trasformarsi solamente in una fonte d'infelicità?».

«Io non so» disse allora Ettore «cosa tu intenda per un manager incapace; dal mio punto di vista, io penso che un manager capace si distingua da uno incapace solo sulla base di ciò che concretamente fa. Per questo considero un buon manager chi opera per lo sviluppo di tutto e di tutti, chi mette in secondo piano il proprio interesse privato, chi ama circondarsi di persone oneste e competenti e chi apprezza almeno un po' la cultura. Così da, proprio grazie a queste sue caratteristiche, non vivere immerso nei piaceri più futili. Tuttavia, proprio mentre ve lo sto definendo in questo modo, ho la netta sensazione che, un manager con queste caratteristiche, sia oggi più raro degli stoici nell'antichità. Per quanto riguarda poi, caro Luca, quanto tu sostieni a proposito del potere, sono d'accordo solo su un punto: e cioè che ciò che è per sua natura buono, non può poi trasformarsi in un male a causa della volontà dell'uomo.

Purtroppo però, la testimonianza di cosa sia il potere si trova nelle storie di tutti quelli che, come gli antichi principi, l'hanno gestito e che con i loro comportamenti hanno finito per meritare più critiche che elogi. Tu Luca, hai fatto l'elenco del bene che può essere fatto esercitando il potere, ma ti sei dimenticato di elencare i vizi che, anche a causa del desiderio smisurato di ottenerlo, hanno da sempre afflitto il mondo. Questo è così vero che alcuni criticano profondamente coloro che, all'origine della storia, hanno per primi delegato ad altri ciò che fino allora era appartenuto a tutti e, preferendo in questo modo uno stato di servitù ri-

spetto alla libertà e all'autonomia in cui erano nati, hanno preferito che il potere fosse concentrato in uno solo piuttosto che diffuso tra tutti. Certo che, in quei tempi lontani, comandare e gestire il potere, significava soprattutto impegno e senso del dovere; mentre in seguito, da questi buoni inizi, si è sviluppato qualcosa di negativo che, per esempio, ha ben presto trasformato i buoni re in pessimi tiranni. È proprio pensando a questi esempi storici che mi sono convinto che il potere rende malvagi e che quindi sia sempre fonte di negatività».

«Proprio rispetto a questa tua conclusione» intervenne allora Beppe «non pensi che facciano eccezione almeno tutti quelli che, proprio dalla storia, sono stati considerati onesti e felici? Sto pensando a Cesare Augusto, Marco Aurelio e agli altri imperatori la cui vita, da quello che ci è stato tramandato, possiamo considerare felice. Nel caso di Augusto, in particolare, questa felicità trovò anche conforto in quella *Pax Augustea* che egli riuscì a garantire dopo lunghi anni di guerre civili. Vedi, caro Ettore, io credo che, se non vuoi apparire orrendamente fazioso, non possa non considerare questi quali esempi di felicità».

Al che Ettore così replicò «Ma a cosa ti riferisci Beppe, all'Araba Fenice! Dimentichi come la storia, tra pochissimi esempi di questo tipo, ci riporta gli infiniti casi di chi, tra delitti e scelleratezze, ha rovinato l'esistenza di tanti e di tante città! Come ben sai, una rondine non fa primavera, e se nel corso della storia qualche uomo di potere, come tu sostieni, si è comportato virtuosamente, ciò è avvenuto così raramente da poterlo considerare, oltre ad un'eccezione, quasi un vero e proprio miracolo.

Non sono poi assolutamente convinto che questi nomi, da te ricordati, siano stati felici – cosa di cui, ti ricordo, stiamo trattando – giacché, come già accennato, ritengo che la felicità non possa mai venire solamente dall'esterno. Per questo ti ricordo quindi che non gli altri, ma solo noi stessi, dobbiamo giudicare della nostra felicità. Tuttavia, Beppe, voglio provare a seguire la traccia che ci hai suggerito e, prendere proprio l'esempio di Cesare Augusto, da te considerato uomo potente e al tempo stesso felice, per cercare di comprendere quanto possa esserlo stato effettivamente. Tanto per cominciare, durante la sua gioventù, fu coinvolto in una tremenda guerra civile, dove si rese protagonista di atrocità quali saccheggi e liste di proscrizione; poi, una volta giunto al potere con Antonio e Lepido, avviò il processo per la loro eliminazione civile e fisica al fine di poter regnare da solo.

Ottenuto questo risultato, iniziò per lui il periodo in cui si dovette guardare dalla sete di potere dei suoi stessi uomini, e dalle congiure che gli stessi misero in atto ai suoi danni. Riguardo a questo periodo della sua vita si hanno notizie certe di come Augusto conducesse una vita particolarmente afflitta e inquieta per il timore di cadere in una trappola. Tutto questo fino a quando, con un gesto di clemenza suggeritogli dalla moglie Livia, non si garantì una vita più serena per i suoi ultimi anni. E vi pare che quella che sto raccontando si possa considerare una vita felice? Senza dimenticare poi che Augusto, contemporaneamente, perse due dei suoi figli, la sorella Ottavia, due nipoti e fu costretto a esiliare due figlie che, per quanto fossero state da lui educate nel migliore dei modi, furono accusate di adulterio dopo aver condotto una vita degna di prostitute.

Sarà stato forse anche per questo che ci hanno tramandato che Augusto, per tutta la sua vita, si lamentò di come gli fosse mancato qualcuno che fosse stato sincero con lui.

Ditemi ora come si possono affrontare tutte queste sventure e vivere comunque una vita felice? Augusto visse una vita talmente inquieta, nell'animo come nel corpo, che pensò spesso di abdicare per liberarsi dei fastidi che gli venivano da ogni parte e, ambendo ad almeno un giorno di serenità, l'avrebbe volentieri fatto se non avesse temuto di essere poi assassinato proprio in seguito di questa sua decisione. Perché proprio questa è forse la più grande infelicità di chi gestisce il potere: di non poter discendere dalla sua condizione privilegiata senza correre il rischio di finire in disgrazia, cosa del resto già capitata a molti durante il corso della storia.

Per chiudere quindi il discorso su Augusto, permettetemi di ricordarvi cosa scrive Seneca proprio a proposito della sua felicità²¹: “Il divino Augusto, non cessò mai di ricercare la quiete e di aspirare al disimpegno dalla politica. Ogni suo discorso andava a finire sempre sul fatto che sperava, un giorno, di ritirarsi a vita privata. Con questa speranza, dolce anche se falsa, egli alleggeriva le proprie fatiche. Un giorno sarebbe stato padrone di se stesso. In una lettera indirizzata al senato, in cui si riprometteva di ritirarsi dalla vita pubblica, affermava di compiacersi semplicemente al pensiero di questa prospettiva. Tanto lo incalzava il desiderio della pace, visto che non poteva fruirne concretamente.

²¹ L.A. Seneca – *De brevitae vitae* (Einaudi – 1995)

Aveva infatti sperimentato quanto sudore comportano, e quanti affanni nascondono i beni che brillano sulla terra”.

Ecco cosa scrive Seneca di Cesare Augusto. Chi, secondo l’indicazione di Beppe, dovremmo prendere come esempio di felice uomo di potere. Se quindi, chi dovremmo considerare il più felice, era così soffocato dai propri impegni al punto da fargli sembrare così spiacevole la vita, cosa dovremmo pensare degli altri potenti che, ai suoi successi e alla sua capacità, non si sono avvicinati neanche lontanamente? Non sarebbe forse il caso di ammettere, come vado sostenendo dall’inizio di questa nostra chiacchierata, che questi furono e sono degli infelici? Che la vita felice non si trova così difficilmente come dove si crede proprio che essa sia? E che, se non si trova tra coloro che con impegno e capacità hanno gestito il potere loro assegnato, non possiamo pensare di trovarla poi tra gli altri che non hanno saputo fare neanche questo?

Poiché il tema di questa nostra chiacchierata è se la vita dei manager di oggi sia o no felice, credo che a questo punto sia opportuno tentare di definire che cosa intendiamo per felicità e, solo in seguito, di chiederci se questa felicità possa accompagnarsi ai manager. A questo proposito vi ricordo che Aristotele, già duemilacinquecento anni fa, scriveva che la felicità consiste nel vivere e agire secondo virtù, e che la felicità si ottiene quindi solo con l’esercizio della virtù stessa²². Qualche secolo dopo, quello stesso Cicerone già chiamato in causa da Luca aggiunge, su questo tema, che la felicità si raggiunge quando ci s’impegna in

²² Aristotele – *Ethica Nicomachea*

azioni rette; cioè quando hanno successo dei progetti onesti. Chi quindi non si dedica a progetti con queste caratteristiche, secondo Cicerone, non può in alcun modo essere felice. Così, secondo questi due filosofi, là dove latitano le virtù, le capacità individuali e i progetti onesti, e dove abbondano i difetti, non può esserci spazio per la felicità. Tornando adesso ai manager di oggi, credo che sia evidente a tutti come la virtù o la capacità raramente entrino in contatto con loro, come invece avviene all'opposto frequentemente per i difetti e l'incompetenza che trova spesso accoglienza presso di loro.

Quanto vorrei che, per amore dell'onestà e della cultura, i manager ricercassero oggi maggiormente la saggezza e l'imitazione dei comportamenti onesti! Questo sì che li aiuterebbe a vivere bene. L'onestà, infatti, da un lato fugge davanti all'ignoranza e, dall'altra si accompagna volentieri all'equilibrio e alla razionalità. Proprio perché l'ignoranza è troppo spesso la più intima compagna di troppi manager, essi non possono che ignorare anche solo le caratteristiche di una vita equilibrata. A questo riguardo, addirittura nella Bibbia si legge²³: "Quando l'uomo si trova in condizione elevata, non comprende più niente, egli è come le bestie da soma o diviene simile ad esse". Cosa altro devo aggiungere per convincervi che la capacità di vivere bene è quanto di più lontano esista dai manager e che quindi, come tutti quelli che da sempre si sono trovati a gestire il potere, non possono che essere infelici? Il potere obnubila la mente, la espone ai rischi dell'ignoranza, allontana dall'onestà e, con essa, dalla vera felicità.

²³ Bibbia – *Salmi 48*

Volendo procedere comunque sulla base di altri distinguo, a chi volesse rilevarmi la positiva imprenditorialità di alcuni manager, replicherei che, per me, l'imprenditorialità è la capacità di affrontare situazioni e progetti per migliorare, rafforzare o difendere il bene comune, mentre a me pare che i manager difendano le loro organizzazioni per interesse privato o per sostenere il proprio ruolo; così come, per le stesse ragioni, avviene quando prendono qualche rischio. Se poi qualcun altro ancora, volesse sottolinearmi la sobrietà di alcuni, come potrei all'opposto non elencargli i comportamenti dei troppi che si dimostrano smodati ed eccessivi. Poi, a chi volesse parlarmi della capacità di alcuni di dimostrarsi giusti, mi troverei in grossa difficoltà a non elencare i troppi esempi di premi e punizioni dati da tanti manager solo con l'obiettivo di giovare soprattutto a se stessi. Come, per esempio, in quei casi in cui collaboratori irresponsabili non solo non sono puniti per i loro errori, ma anzi sono promossi per poi, conoscendo il loro manager questa loro colpa iniziale, poterli più facilmente ricattare e rendere docili strumenti del loro volere. D'altro lato, troppo spesso vediamo manager concedere premi e promozioni non a chi li merita sulla base dei risultati della propria attività, ma solo a chi, come i disonesti e gli incapaci, questi ritengono possano essere loro maggiormente utili.

Altri manager sembrano poi eccellere per intelligenza solo grazie alla capacità di pianificare e mettere in atto strategie a danno di chi è loro inferiore. Questi io li posso considerare furbi, astuti e scaltri, ma non intelligenti. L'intelligenza è, infatti, la madre di tutte le capacità, colei che è chiamata a moderare e gestire tutte le altre. Essendo tuttavia, come già accennato, tutte le altre capacità estranee

alla vita dei manager, anche l'intelligenza non potrà certo fare eccezione. Per non parlare poi della saggezza, che si apprende solo attraverso la conoscenza e, più in generale, quella cultura che solo la familiarità con persone per bene e dallo stile di vita equilibrato può aiutarci a raggiungere. Purtroppo per i manager, molti di loro presumono di essere sufficientemente saggi in forza del potere che hanno raggiunto e finiscono così per restare invece ignoranti e incoscienti. Altri si considerano invece generosi, per la ricchezza che la fortuna ha permesso loro di gestire; ma, per me, questi meriterebbero fama di stolti piuttosto che di generosi! Infatti, le elargizioni a pioggia, e lo spreco di denaro non finalizzato alla generazione di valore per l'organizzazione, sono solo una cosa stupida e da incapaci. Per essere generosi si dovrebbe, tanto per cominciare, tenere in considerazione chi è chiamato a ricevere la nostra generosità, il luogo e l'occasione della stessa. Se dunque i manager fossero generosi secondo questa nostra definizione, conosceremmo tanti casi di uomini di valore che, rivoltisi a loro per un contributo o un supporto, lo avrebbero ricevuto. Purtroppo però le cose non stanno per nulla in questo modo e ciò che tutti noi conosciamo sono solo esempi di affaristi e promotori che hanno ricevuto quanto da loro richiesto. I manager preferiscono, infatti, concedere non agli onesti e meritevoli, ma a chi è sfacciato nei loro confronti, intrallizzatore e, soprattutto, capace di evidenziare il contenuto "d'immagine" delle sue richieste. Per questo più che essere generosi, possono al più essere considerati splendidi. Così, da quello che vedo, i manager sono stati in maggioranza oramai definitivamente abbandonati da quella che anticamente era chiamata virtù, cui non è restato che rifugiarsi presso altri uomini di più modesta condizione.

Su questo, già duemila anni fa, Isocrate così scriveva²⁴: “Molte cose inducono le persone a vivere bene e onestamente; prima di tutto il fatto di non sprecare la propria vita nell’ozio, nel lusso e nella ricchezza. Poi il fatto di guadagnarsi la vita faticando e vegliando ogni giorno, oltre che l’obbedire alle leggi che frenano l’avidità. Senza dimenticare che tra la gente comune ci si confronta in modo libero e aperto, potendo così correggere facilmente gli errori degli amici e criticare i nemici. Tutto questo fa sì che le persone normali, al contrario dei potenti, possono condurre facilmente uno stile di vita più equilibrato. I potenti, infatti, a causa della ricchezza che li circonda e dell’abitudine a fare ciò che vogliono, non tollerano ricevere consigli o essere corretti”.

Secondo queste parole, chi non accetta consigli è una persona stupida, mentre gli onesti che apprezzano di essere consigliati e criticati, migliorano continuamente. Tutti, poiché siamo uomini, commettiamo degli errori, ma solo i migliori tra noi accettano di essere consigliati in modo da migliorarsi sempre e, in più, sono grati a coloro che li consigliano permettendogli di conoscere quei difetti che, a causa della nostra umana imperfezione, c’è impossibile evitare. I potenti, come anche i manager, sono invece nemici di tutto questo, si affidano alle parole degli adulatori e dei cortigiani, e odiano sia i buoni consiglieri, sia i loro consigli, dimostrando così, ancora una volta, la loro stupidità.

A questo proposito, tutte le organizzazioni sono piene di storielle che narrano di collaboratori che sono stati messi in disparte per aver osato criticare o consigliare i loro superio-

²⁴ Isocrate – *Ad Nicolem*

ri. Troppo frequentemente, infatti, chi ha un minimo di potere, non accetta di essere consigliato, e perseguita quasi inconsciamente e a volte anche con una rabbia eccessiva, sia i buoni consigli che i buoni consiglieri.

Cosa altro aggiungere, a questo punto? Forse analizzare in modo puntuale quanto frequentemente si riscontrino nei manager i difetti più comuni? Cominciamo allora dall'ira, che sappiamo quanto possa essere penosa e feroce, e di cui conosciamo così tanti esempi presso i manager da poter pensare che tutti – come se fossero dei bambini piccoli – ne siano facili vittime. Qualunque quisquilia che cerchi di limitare la loro ambizione o contrastare le loro parole, li offende e viene da loro interpretata come un'offesa. Pieni di tutto ciò che il destino ha generosamente portato loro, e abituati a confondere ciò che desiderano con ciò che è ragionevole, scatenano la peggiore ira anche sulle questioni infime e trascurabili. Forse anche per questo i saggi da sempre sostengono che l'irritabilità è compagna della buona sorte per cui, tanto meglio ci vanno le cose, tanto più siamo facili a comportamenti collerici. Così l'ira, accompagnata da una maggiore libertà, produce danni enormi. Sempre il solito Seneca, ha scritto che tutto va in rovina quando la sorte ci consente di fare ciò che l'ira ci consiglia.

Come sarebbe bello se i manager non fossero vittime di questo difetto, oppure, se almeno fossero schiavi solo di questo! Purtroppo invece, molti altri gli fanno compagnia, prima tra tutti quell'ambizione che, maestra di pessime iniziative, li spinge alle azioni più inutili. Così, tutti presi dal vortice dei “giochi a somma zero” – dove se una parte vince, l'altra non può far altro che perdere – e sospinti dalla

sete di potere, ogni giorno scatenano guerre commerciali, takeover, acquisizioni e fusioni dove – essendo tutto questo finalizzato a soddisfare soprattutto il loro desiderio di potere – non trovano alcuno spazio il reale e concreto sviluppo, oltre che la creazione di valore, per l’organizzazione. Poi, per tornare al nostro elenco dei difetti, presso i manager spesso incontriamo la lussuria e la libidine; difetti che non risparmiano neanche i più onesti e capaci e che, mescolati all’incontinenza, portano a eccedere nei piaceri dei sensi piuttosto che a seguire i consigli della ragione. Quanti manager conosciamo che hanno finito per perdere il proprio status proprio a causa della lussuria? Proseguendo troviamo poi la superbia e la mancanza di autocontrollo che, così come l’avidità, li porta a investire preziose risorse organizzative nella propria esclusiva soddisfazione personale. Come dimenticare, a questo proposito, il rapporto, oramai fuori controllo, tra la remunerazione dei top-manager e il salario medio dei loro collaboratori. Negli ultimi anni, questo rapporto, ha raggiunto valori multipli inaccettabili e ingiustificati che stanno portando, in molte organizzazioni, all’istituzione di limiti formali di tetto salariale, oltre che, a livello statale, a speciali misure fiscali. Pensate, a questo proposito, semplicemente alla proposta lanciata di recente dal ministro dell’economia Giulio Tremonti²⁵.

Che cosa dovremmo poi ricordare circa la loro incoscienza a proposito degli errori compiuti? Il caro Seneca a questo proposito scriveva che: “Nessuna tortura è più tremenda!”. Sembra forse a voi che i manager siano tormentati da questa coscienza? A me non pare proprio! Io credo

²⁵ G. Tremonti – Una supertassa per i manager (CdS, Maggio 2008)

che la coscienza che essi hanno al riguardo, sia solo quella che le loro capacità mentali gli consentono...cioè nessuna! Come dimenticare poi, tra le loro più assidue frequentatrici, l'ingratitude e quanto i manager sia tracotanti come nessun altro, sia quando devono ringraziare e sia quando saldare i propri debiti. Per loro qualunque gesto, bene o favore ricevuto è solo un atto dovuto e giusto nei loro confronti. Per non essere in debito con nessuno, si auto convincono che tutto è loro semplicemente dovuto.

Credo che a questo punto sia poi giunto il momento di parlare dei sospetti, dei timori e delle paure che affliggono il loro animo. Essi hanno paura dei collaboratori, dei colleghi e dei superiori, e finiscono per sospettare anche delle loro mogli e dei loro figli. Proprio per questo diffuso sospetto, soprattutto nei confronti dei più stretti familiari, alcuni hanno perso la serenità e, con essa, rapidamente anche il proprio status. Una volta divenuti schiavi del sospetto, nessun luogo è stato più sicuro per loro, ovunque hanno iniziato a vedere insidie, riducendosi a trascorrere i giorni nell'ansia e le notti nell'insonnia. Di sicuro due ingredienti che mal si accompagnano a una vita felice.

Mi viene ora in mente come i manager non possano, tra l'altro, neanche gustare pienamente del piacere dell'amicizia. Questa, infatti, s'instaura tra persone di uguale condizione e che condividono gli stessi valori. I manager invece, da un lato, difficilmente apprezzano i loro pari livelli – che anzi spesso sono costretti a combattere per accrescere il loro status personale e potere – e, dall'altro, e come abbiamo già dimostrato, non sentono certo come una loro priorità quella di dedicarsi allo sviluppo dei propri va-

lori e al proprio stile di vita. Quanto poi all'amicizia con i collaboratori, sempre che possa esistere, deve combattere contro la comune tentazione di voler essere prima di tutto temuti e poi, solo in seguito, amati. Se dunque, come sostiene Cicerone²⁶: "Chi è temuto è anche odiato", ecco che allora l'amicizia tra manager e collaboratori, non potrà che essere veramente un'eccezione.

L'amico è, infatti, chi ti parla col cuore e che ti dice la verità, mentre le orecchie dei manager si sono abituate ad accettare solo ciò che è gradito al loro cuore. Certo ci sono molti che si comportano amichevolmente nei confronti dei loro capi, ma ciò accade non per stima sincera verso di loro, ma solo per bieco tornaconto personale. Alcuni riescono addirittura a collaborare con manager che detestano profondamente solo perché la prospettiva di guadagno personale riesce a prevalere sul fastidio. Molti accorrono così alla scrivania di questi loro superiori come verso una miniera d'oro; e questi ultimi, vittime di questi comportamenti, più che di amicizia finiscono per essere oggetto di ossequio e di timore. Accontentandosi così, da un lato di essere elogiati e riveriti da questi adulatori e da quei collaboratori al cui immeritato successo finiranno poi per dare un contributo decisivo, mentre, dall'altro, continuando a respingere i collaboratori onesti e capaci, la cui competenza sarebbe sempre eccessivamente sospetta.

Perché possiate farvi un'idea il più completa possibile di quale possa essere il grado di felicità di un manager, vi riassumerò quindi i tre tipi umani con cui si ritrova soprattutto ad avere a che fare: al primo posto ci sono i già citati

²⁶ M.T. Cicerone – *De officiis* (testo citato)

adulatori e collaboratori servili. Questi, mentendo e lusingando, lo stordiscono a tal punto da farlo soffrire, a volte, persino di gravi disturbi percettivi. Quando un manager, anche a seguito della loro influenza, si allontana da ciò che chiamiamo *comune buon senso*, questi stessi individui non cessano di elogiarne ogni sua decisione. Quanto più si comporta in modo stupido, tanto più ne ammirano la saggezza e, tanto più si dimostra incapace, tanto più ne rilevano la competenza. Fino a quando questo *poveretto*, stordito dalla falsità e dalla sua presunta competenza, incorre in continui errori decisionali. Se poi gli capiterà di fare torto a qualcuno, questi lo convinceranno della legittimità del suo comportamento; definiranno la sua lussuria un divertimento naturale, chiameranno parsimonia la sua avarizia, generosità la sua sconsiderata liberalità, e maschereranno la sua crudeltà sotto la maschera di un'accettabile severità. Non esiste, infatti, alcun comportamento, tanto terribile e sbagliato, che gli adulatori non sappiano coprire di un qualsiasi alone positivo. In questo modo i manager sono portati a confondere sempre più i comportamenti positivi e ragionevoli con quelli negativi e sbagliati; altro passo per ridurre la loro probabilità di vivere una vita realmente felice.

Dopo gli adulatori seguono, in questo mio elenco, i paladini dei piaceri e della lussuria. Questi s'insinuano nelle pieghe più intime della vita del manager e ne condividono e appoggiano gli aspetti più segreti. A questi, infine, si aggiungono i cattivi consiglieri e la folta schiera dei delatori, sempre pronti a colpire i colleghi più onesti e competenti. A loro finiscono per dare ascolto non solo quei manager che consideriamo incapaci, ma anche coloro che consideriamo i più capaci.

Quanto può essere dunque ingrata la condizione dei manager? Basata com'è su collaboratori tanto onesti e capaci, oltre che fedeli! Credetemi, non felicità ma, sofferenze e drammi dimorano nei loro uffici: non hanno amici, difficilmente vengono a contatto con la realtà e, vivono in costante compagnia della peggiore specie di adulatori. Quanto poi a ciò che sosteneva Beppe, cioè che i manager apprezzano e coltivano interessi culturali, credo che ahimè si sia sbagliato proprio di grosso! Posso, infatti, affermare con certezza che l'interesse per la cultura nei manager non è proprio mai sbocciato; anzi, tra loro e gli uomini di cultura non esiste alcun rapporto o considerazione. Questo anche a causa dei loro reciproci interessi che sono assolutamente contrastanti. Del resto, come potrebbero i manager apprezzare gli uomini di cultura, orgogliosi come sono questi ultimi della loro indipendenza, se proprio questa è a loro massimamente sgradita? Per comprendere la difficoltà di convivenza tra loro, ci basti pensare al diverso rapporto esistente tra i manager e gli uomini di cultura rispetto all'adulazione: che è tanto amata dai primi, quanto disprezzata dai secondi.

Così i manager seguono, anche in questo loro rapporto con gli uomini di cultura, il pessimo esempio degli altri potenti tramandato dalla storia. Con Platone, che fu reso schiavo da Dionisio, tiranno di Siracusa, Nerone che indusse Seneca al suicidio, Socrate che fu condannato a morte dai Trenta Tiranni, e Augusto che esiliò Ovidio nella lontana provincia del Ponto. Purtroppo, ancora una volta, chi gestisce il potere ama solo chi conduce uno stile di vita simile al suo.

Vi voglio raccontare in proposito l'episodio capitato a Dante e narrato da Poggio Fiorentino nella sua raccolta delle *Facezie*²⁷. Dante, esiliato da Firenze e una volta trovato asilo presso un signore di Verona, lì incontrò un suo compaesano che, a furia di facezie e scherzi, si era arricchito. Costui, un giorno chiese al poeta come mai lui, che era ignorante, si era arricchito, mentre il poeta, colto e saggio, era povero ed esule. Dante allora, così gli rispose²⁸: "Quando, come lo hai trovato tu, anch'io troverò un potente, per amore della cultura e stile di vita simile a me, allora anch'io diventerò ricco". Il signore di Verona naturalmente non apprezzò per nulla questa considerazione, e Dante, come risultato, fu costretto a trasferirsi questa volta a Ravenna.

Tanti aneddoti esistono a questo proposito anche sulla vita di altri uomini di cultura come Petrarca, Boccaccio, Machiavelli, che confermano come raramente nella storia s'incontra un uomo di cultura che abbia visto il proprio valore riconosciuto dai potenti suoi contemporanei o che, semplicemente, sia stato da loro chiamato a collaborare alle loro imprese. Mai è capitato poi che un potente abbia affidato ruoli di responsabilità a un uomo con uno spessore culturale superiore al suo perché, come anche i manager oggi ben sanno, questo significa anche una minore propensione all'asservimento.

Cambiando ora argomento mi farebbe piacere analizzare con voi come alcuni considerino quale un possibile motivo di felicità il fatto di avere collaboratori selezionati e rico-

²⁷ P. Fiorentino – *Facezie* (Sommaruga – 1884)

²⁸ F. Petrarca – *Rerum memorandorum libri*

noscenti – forse si farebbe prima a chiamarli *nepoti* dal diffuso fenomeno del nepotismo – cui lasciare in eredità il proprio ruolo. In questo anche i manager più incapaci dimostrano di saper trasmettere molto bene ai propri successori i propri difetti e le proprie incapacità; generandoli così in tutto simili a se stessi. A questo proposito la mia domanda è: come può un nepotismo così diffuso e corrotto, essere fonte della felicità per qualcuno? Avidio Cassio, facendo riferimento agli imperatori, così si esprimeva²⁹: “Privi di qualsiasi virtù, oppressi dai vizi, assediati dagli adulteri, oppressi dalle preoccupazioni, incapaci di trovare riposo, coinvolti in ogni genere di problemi, come possono pensare di desiderare la loro vita! Ma il sentire comune – evidentemente già all’epoca degli imperatori romani e non solo oggi – non raccoglie questi aspetti, non vede la miseria della loro vita interiore, ma se li immagina come visti dal basso e, stupito dalle ricchezze e dagli agi, che ne rappresentano la pellicola esteriore, ignora i mali che li sconvolge”.

Anche Seneca poi si esprimeva al riguardo³⁰: “Costoro, che alla vista vi appaiono felici, se li vedete dal loro lato nascosto, e non da quello che passa sotto gli occhi di tutti, sono infelici, disonesti e, come le pareti delle loro case, decorati solo di fuori”.

Gestire risorse umane, come diciamo noi oggi, significa tutto ciò che vi ho fin qui ricordato: timori, responsabilità, sospetti, preoccupazioni, speranze disilluse, bramosia di guadagno, liti e tentazioni. Per questo credo che chi, come i manager, è solo e si deve prendere cura di tutti, è occupato da mille impegni e, come Omero già alle origini della sto-

²⁹ Avidio Cassio – *Vita Severi*

³⁰ L.A. Seneca – *De providentia* (Einaudi – 1995)

ria narrava: “Menelao, riflettendo tra sé e sé, non riusciva a prendere sonno, mentre tutti gli altri Greci riposavano”».

Intervenire allora Beppe «È già da un po' che volevo interromperti, Ettore, perché mi hai proprio fatto sorridere quando hai detto che i manager capaci sono un evento eccezionale. Cicerone – che a questo punto tocca a me citare dopo di te e Luca – ricorda che³¹: ”Il parto di un uomo capace è più raro del parto di una mula” ed io, d'accordo con lui, penso che se un uomo capace è una così rara eccezione, allora questo vale allo stesso modo anche per i manager – che degli uomini non sono altro che un particolare sottinsieme – e che, per di più, come tu stesso ci hai ricordato, possono essere travolti dalle occasioni di vizio tipiche della loro posizione. Amico mio, il viver bene, così come noi lo intendiamo, e come tutte le cose migliori, ai nostri giorni è raro da ritrovarsi in tutte le condizioni umane e, per questo, io penso che, anche i manager non sono né migliori né peggiori di tutti gli altri uomini».

Così gli rispose Ettore «Beppe, non pensare che io cerchi il saggio stoico che, dall'antichità, non è ancora stato trovato. Io mi limito a considerare onesto chi vive bene rispettando le regole della convivenza civile. Anche solo questa semplice definizione, mi è tuttavia difficile riscontrarla nei manager contemporanei; come se la fortuna, oltre ad essere cieca lei stessa, avesse reso ciechi anche coloro che favorisce. Così i manager confondono ciò che giova al proprio piacere con ciò che è ragionevole e si rendono disponibili a qualsiasi azione che la loro buona stella gli

³¹ M.T. Cicerone – *De Divinatione*

permette. Del resto è ancora una volta sotto gli occhi di tutti come questo loro modo di essere è alla base delle loro più sonore sconfitte e, quando accade, del loro arretramento sociale una volta che la buona stella li ha abbandonati.

Non voglio adesso annoiarvi portandovi altri esempi storici di potenti che legarono la propria felicità alla buona sorte e, una volta abbandonati da essa, finirono in rovina. Tutti voi li conoscete benissimo perché, da sempre, sono stati tramandati a monito, e nel tentativo di correggere, chi sarebbe potuto cadere nello stesso equivoco di confondere la fortuna con la capacità. Ciò che mi preme ora è invece farvi riflettere su quanto la felicità è legata alla famiglia, al rapporto con i propri cari e alle relazioni sociali.

Non vi meravigli quindi se, nel caso dei manager, l'ambizione e il desiderio di potere e ricchezza, spesso ha spezzato questo vincolo "naturale". Quante famiglie di manager sfasciate tutti noi conosciamo? Quanti legami affettivi lacerati e quante patologie relazionali – dall'alessitimia³² all'anedonia³³ – colpiscono i manager? Ditemi voi, quale coscienza potrebbe sopportare serenamente una così profonda violazione della propria sfera relazionale senza soffrire in termini di felicità della propria vita?

Già nell'antichità, come nel caso di Alessandro Magno, la fame di potere ha portato ad allontanarsi dagli affetti più cari, all'esplosione dei vizi, e a una vita squilibrata passata

³² Alessitimia – incapacità di percepire e trasmettere le proprie emozioni

³³ Anedonia – incapacità di provare piacere in circostanze normalmente piacevoli

tra gli eccessi. Oggi noi diremmo del fumo, dell'alcool, del sesso e delle droghe più varie. Questi sono i risultati del potere, le azioni e lo stile di vita cui induce; questi gli strumenti di cui si serve! Perdonatemi se insisto, ma credo che nulla sia più deprecabile del potere e del suo desiderio!».

«Mi sento di dire» intervenne allora Luca «che questi stili di vita così squilibrati appartengono sicuramente al passato, ma oggi giorno dovrebbero essere tipici solo degli stupidi e degli ignoranti. I manager, e soprattutto i migliori tra loro, grazie anche al percorso formativo che, sempre più spesso, devono aver seguito per ricoprire le posizioni loro assegnate, sanno certamente come astenersi da tutto questo».

Prese allora la parola Beppe: «Luca, ma non ti sei accorto di come il nostro Ettore ci abbia diligentemente riportato, solo dalla sua personale prospettiva, tanti esempi di pessimi comportamenti manageriali mentre, riguardo ai pur numerosi comportamenti positivi, si è guardato bene dallo spendere neppure una parola! E tu, Ettore, non pensi che con questo tuo modo di procedere così autoreferenziale, potresti apparire un tantino testardo?».

«Io non nego» rispose Ettore «che alcuni manager siano degni di elogi; sostengo solamente che la felicità è estranea alla loro vita; o almeno a quella che ci mostrano di condurre quotidianamente. Posso immaginare, caro Beppe, a quali comportamenti positivi o capaci tu voglia riferirti, ma anche passando sopra gli affanni, i fastidi e le responsabilità tipiche dell'attività manageriale – qualunque essa sia –, io

penso che costoro non possano comunque definirsi felici. Questo perché, anche i manager più capaci, hanno troppo spesso come obiettivi primari della vita il solo accumulo di ricchezza e la soddisfazione di nuovi bisogni sempre più superflui. Tra questi, anche chi mette in atto comportamenti meritevoli, occupa gran parte del proprio tempo libero nella ricerca di sempre nuovi beni materiali: case sempre più lussuose, barche prestigiose, automobili sportive, prodotti tecnologici d'avanguardia, cibi e bevande esclusive. Cari amici, ma come fate a considerare una vita così farcita di lusso e d'insanabile desiderio una vita felice?

Io sono assolutamente convinto che tutti i manager – i migliori come i peggiori – difficilmente possano essere felici. Fatta eccezione per i rari casi dove mi è capitato di riscontrare un inusuale interesse per la cultura unito a una profonda, e per questo assolutamente inconsueta, coscienza morale. All'estremo, potrei quindi ammettere che rari esempi di manager siffatti possono vivere una qualche felicità grazie alla profonda conoscenza di se stessi – “gnothi seauton” l'eterno e mai sufficientemente ricordato insegnamento socratico – e, comunque, non certo per merito del potere e della ricchezza. Sarebbe poi veramente importante che questi rari esempi di manager, che per semplicità definisco virtuosi, fossero celebrati e fatti conoscere così da divenire d'esempio!

Ciò che invece è continuamente mostrato ai nostri occhi è che la condizione umana, già debole di per sé, a contatto con qualsiasi forma di potere, diviene ancora più debole, incline al male e all'errore. Questo mentre quei rari manager che hanno una vita minimamente felice l'ha rag-

giunta solo grazie al loro interesse per la cultura, alla loro moralità e alla conoscenza di se stessi; il tutto unito al contributo, per quelli tra loro che credono in Dio, che solo la fede può portare. Sono proprio queste inconsuete e inusuali caratteristiche personali che evitano loro di cadere nella volgarità e nelle quotidiane tentazioni del potere e della ricchezza».

«Per altro» continuò Ettore «ci tengo a chiarire che io non sono un seguace dell'antica dottrina stoica, – che, penso, costringesse l'uomo in spazi troppo ristretti, in particolare per i nostri parametri morali odierni – ma semplicemente considero onesto chi ha pochi difetti ed è considerato onesto da chi vive a suo stretto contatto. Tuttavia, anche ipotizzando di prendere un uomo con queste semplici caratteristiche e di fare di lui un manager capace, tutto dedito allo sviluppo della propria organizzazione e dei suoi collaboratori, pensate forse che si possa poi considerare felice? Se ancora una volta penserete di sì, allora io non potrò che essere in disaccordo con voi. Perché la sua presunta felicità sarà da voi basata solamente su elementi esterni a lui che, come abbiamo già discusso, sono sottoposti alla volontà della fortuna. Permettetemi dunque di insistere sul fatto che la vera felicità si può raggiungere solo migliorando la propria serenità interiore; mentre, anche in questo nostro ipotetico caso di manager capace e onesto, anch'egli non potrà non soffrire di quegli affanni, ansie e preoccupazioni che sono tipici del suo ruolo e che stancheranno e logoreranno il suo animo fino a non renderlo in grado di potersi ritenere felice.

Così, ancora una volta, quella che sarebbe comunemente considerata una condizione felice è per me all'opposto infelice. Come scrive Seneca³⁴: "Nessuno è più infelice di colui al quale non è mai capitata un'avversità". E ancora aggiunge³⁵: "L'impegno per difendere una grande fortuna, in modo tale da non dover temere nulla per il futuro, è una fonte di preoccupazioni che finisce per essere schiacciata dal proprio stesso peso". Quanto questa infelicità oscura la mente degli uomini di oggi, fino a far loro perdere la capacità di vivere bene? Per concludere poi, anche i manager più capaci, a tutto quanto sin qui ricordato, sommano il fatto forse più grave di tutti: quello di essere privati della propria libertà di vivere. Il loro modo di vivere quotidiano offre, infatti, da un lato, accesso a una grande quantità di beni di qualsiasi qualità, ma, dall'altro, li priva della libertà di vivere. Così, chi ha un minimo di potere e si ritiene un signore, finisce per essere il servo infelice di tutti.

Nel suo testo dedicato a Polibio, Seneca scrive³⁶: "Una fortuna grande è una grande schiavitù. Non puoi prolungare il sonno fino alle ore del mattino, non puoi rifugiarti dal tumulto degli impegni quotidiani in un momento di meditazione, non puoi ristorare con una semplice passeggiata di piacere il corpo affaticato dall'assidua perseveranza nel tuo incarico, non puoi dilettere lo spirito con la varietà degli spettacoli o disporre liberamente della tua giornata. Non ti sono permesse molte cose che, sono invece permesse a chi vive appartato. Non puoi fare ogni cosa che vorresti, devi ascoltare persone e occuparti di tutti i tuoi affari".

³⁴ L.A. Seneca – *De providentia* (testo citato)

³⁵ L.A. Seneca – *Ad Polybium*

³⁶ L.A. Seneca – *Ad Polybium*

Tutto questo fa oggi parte della vita dei manager; a loro compete per esempio: essere al servizio degli altri, doversi fare carico delle preoccupazioni più grandi, vegliare sull'organizzazione, ascoltare le lamentele e intervenire, quando necessario, per reprimere o premiare i comportamenti dei collaboratori.

Forse per questo, come già accennato qualche minuto fa, anche il grande Augusto desiderò ritirarsi nella quiete della vita privata e Antioco, re asiatico sconfitto da Scipione, disse di essere grato ai Romani che, con quella sconfitta, lo avevano liberato dal peso del governo del suo territorio. Così costoro, e i molti altri cui ho accennato durante questa chiacchierata, sognarono di poter respingere proprio ciò a cui troppi altri oggi ambiscono con tanta passione, incoscienza e smania.

Ma, come accennato, questo sogno è stato un privilegio che è toccato a pochi. Come pochi sono coloro che sanno cosa significhi essere veramente capaci, ancor più rari coloro che desiderano esserlo e rarissimi quelli che riescono a diventarlo. D'altro canto, anche nel caso dei manager, questi ultimi orientano le loro azioni verso obiettivi completamente diversi e, proprio questa profonda diversità, mi porta a considerare felici solo quelli tra loro che si sono liberati dall'ambizione e che, nonostante tutto, hanno anteposto, in qualche modo, la ricerca della felicità a quella del potere. In contrasto questo con la stragrande maggioranza che è infelice perché afflitta dalla smania di potere e oppressa dagli stessi frutti del proprio desiderio.

Giunto a questo punto, non credo di dover aggiungere altro alle testimonianze che vi ho abbondantemente portato. Vi confermo quindi la mia opinione negativa sul grado di felicità della vita dei manager di oggi. Una vita che percepisco sempre più come una sciagura piena di guai: organizzazioni in difficoltà, congiunture instabili e recessive, decisioni sempre più complesse, inganni diffusi, eccessiva ambizione, crisi familiari, superficialità e dilagante egoismo.

Non potrà quindi certo essere l'opinione comune, diffusa e distorta a farmi dubitare di questa mia convinzione che vi ho sin qui manifestato e che così desidero riassumervi:

- il potere e il comando sono in grado di togliere piacere e serenità anche alla vita dei manager più equilibrati e capaci,
- i manager sono vittime dell'ira, della libidine, della cupidigia, dell'ambizione, e di tutti gli altri difetti che abbiamo ricordato,
- i manager sono privi di amici veri, ma sono circondati dagli adulatori e non riescono ad avere un normale riposo e una vita tranquilla,
- i manager sono privati della più grande libertà che è quella di poter vivere liberamente la propria vita e infine,
- i manager, proprio nel momento in cui hanno ampia disponibilità di mezzi e ricchezze, soffrono per la loro infelicità.

Contro tutto questo esiste, a mio parere, un solo rimedio: evitare il più possibile qualsiasi potere e pratica di uomini che lo detengono. Due fattori che insieme rappresentano una vera minaccia per qualsiasi esistenza».

Domandò a questo punto Beppe «Ettore, dove pensi allora che si possa trovare oggi la felicità? Secondo te, possiamo ancora ricercarla, oppure dobbiamo pensare che abbia abbandonato questo mondo?».

«La felicità» rispose Ettore «non è sicuramente là, dove più comunemente si ritiene che sia e, a questo proposito, permettimi di ricordarti un antico racconto dove è narrato di un re che, convinto di essere il più fortunato tra tutti gli uomini, chiese all'oracolo di Apollo chi fosse da considerare l'uomo più felice. L'oracolo allora, disprezzando le sue ricchezze e il suo potere, rispose che l'uomo più felice era un comune contadino, di nome Agilao, che coltivava il suo piccolo terreno, e che non si era mai spinto a desiderare niente al di fuori dei confini del proprio campicello. Così l'oracolo vinse la superbia di quel re che pensava di essere il più felice e si vide invece superato da un modesto agricoltore.

Anche in questa storiella c'è tramandato che da sempre la felicità è stata raggiunta più frequentemente da uomini comuni piuttosto che da chi ha avuto il potere. Per tanto tempo i filosofi si sono dedicati alla ricerca di quale fosse una vita felice. Tra loro c'è chi ha sostenuto che una vita felice fosse quella immersa nei piaceri, chi nell'assenza dei dolori, chi nella virtù, chi nel benessere interiore e del corpo unito alla buona sorte; chi, infine, che la vita felice fosse semplicemente quella degli uomini comuni lontani dal potere.

Quegli stessi filosofi hanno poi sviluppato l'idea, da me oggi a voi più volte proposta, che la felicità è figlia soprat-

tutto dell'onestà; di questa virtù che, cacciata dalle stanze del potere e impaurita dallo stile di vita praticato in quei luoghi, si è rifugiata nelle case delle persone comuni. In particolare nelle case di coloro che, amanti della cultura, hanno impegnato il proprio tempo nello studio e nello sviluppo delle proprie capacità, tenendosi alla larga dall'ambizione e dall'avidità, e che, accontentandosi di ciò che possedevano non hanno desiderato niente di altrui. Solo in questo modo, quella che i nostri avi chiamavano virtù, riesce ancora oggi a rendere felici coloro che la praticano. Così chi vive in modo onesto ed equilibrato ci mostra con il suo esempio e le sue parole, quale dovrebbe essere un diffuso e corretto stile di vita. Se ci pensate è proprio dall'esempio di persone come queste che abbiamo avuto e abbiamo l'opportunità di imparare a sopportare con modestia la sorte favorevole e con animo forte quella contraria. Da loro abbiamo appreso in passato e dobbiamo a tornare ad apprendere l'arte del vivere saggiamente e onestamente.

Questi uomini sono i soli che possono aspirare a una vita felice; hanno respinto il desiderio di ricchezza, il potere, gli onori, hanno disprezzato l'oro e si sono dedicati allo sviluppo della loro condizione umana. Trovando proprio in questo sforzo riparo dalla cattiva sorte e vivendo al meglio in modo sereno e felice. A noi, per quanto c'è possibile, non resta che tentare di imitarli imparando altresì a disprezzare gli esempi di coloro che, come troppi manager, vivono come abbiamo descritto, e attraversano la propria vita come randagi.

Le persone sagge hanno da sempre saputo che il vantaggio di una vita equilibrata è posto in essa stessa, e non han-

no mai ricercato nulla al di fuori di sé. Nulla hanno sperato di ottenere dagli altri, nulla hanno desiderato se non di potersi dedicare ai propri interessi. Solo costoro hanno potuto dirsi felici, solo loro sono riusciti a disprezzare ciò verso cui tutti gli altri, come ciechi, accorrono con foga folle. Solo la loro saggezza ha permesso a questi uomini felici di vedere in quale volgarità, miseria, passioni e ansie gli altri si consumano; permettendogli di vedere gli altri, per quanto decorati dall'esterno – e per questo ritenuti illustri e importanti –, per ciò che realmente sono cioè infelici, rozzi, profondamente tormentati e stanchi».

«Quanto a Maurizio» disse Ettore volgendosi verso di me «io condivido e comprendo sia la sua sensazione d'infelicità che, come lui stesso ci accennava all'inizio di questo nostra chiacchierata, di essere prigioniero dell'altrui volontà. La sua, anche se forse non lo sa, è una vita venduta; costretto com'è a vivere come piace ad altri. Certo, non posso dire che in questo sia solo; è, infatti, in compagnia di tutti quelli che hanno rinunciato a vivere liberamente per tentare di ottenere ciò che, una volta ottenutolo, li renderà ancora più infelici. In questo, tra tutti quelli che rincorrono la ricchezza materiale, i manager non sono i più infelici; sono solamente in buona e abbondante compagnia. Ma chi desidera ricercare una vita più felice deve, prima di tutto, evitare il potere e, andarla a ricercare in uno stile di vita più corretto, equilibrato e diverso, dove l'onestà torni a essere una priorità. In questo modo tra l'altro, scoprirà che, mentre il potere può essere raggiunto solo da pochi, questo diverso stile di vita è assolutamente alla portata di tutti, basta volerlo.

Ora, se ho sentito bene l'ultimo annuncio, credo che il momento dell'imbarco del mio volo sia arrivato e non ci lasci più tempo per dilungarci. Non mi resta, salutandovi, che invitare il nostro Maurizio, e voi tutti vecchi amici, a continuare a dedicare il vostro tempo e la vostra energia anche allo studio e alla cultura; non spendendo così tutto voi stessi nel lavoro e nello sforzo per raggiungere quei ruoli di sempre maggiore responsabilità e potere, cui ancora oggi aspirate. Solo accontentandoci del poco o del molto che già abbiamo, e continuando a dedicarci allo sviluppo delle nostre capacità avremo la possibilità di raggiungere un miglior grado di felicità e vivere così una vita più tranquilla».

Dopo che Ettore ebbe detto queste parole, venne per tutti il momento di salutarci. I nostri voli, al cui ritardo dovremo sempre essere grati per averci dato l'occasione di queste riflessioni, erano pronti per decollare. Dall'altoparlante del nostro aeroporto, la voce meccanica del sistema automatico degli annunci, casualmente ci raccomandava:

“Attenzione,
attenzione prego,
questa è l'ultima chiamata...”

Postfazione

Come W. A. Mozart, per il suo capolavoro “*Don Giovanni*”, prese spunto da un’opera teatrale di Tirso de Molina³⁷, così, volendo trattare il tema dell’infelicità manageriale, mi sono ispirato al dialogo “*De infelicitate principum*” dell’umanista fiorentino Poggio Bracciolini.

A questo punto credo sia tuttavia corretto svelare un piccolo segreto; infatti, più che trattarsi di una semplice fonte d’ispirazione, di quest’opera del Bracciolini, ho compiuto un vero e proprio plagio. Per quanto possa sembrare strano, gran parte di quanto avete letto arrivando fino a questa postfazione, – dalla struttura del dialogo alla scelta e alla sequenza dei temi affrontati, fino agli argomenti specifici, agli esempi e alla dialettica tra i vari interlocutori – è stato tratto copiosamente da un testo scritto in latino quasi seicento anni fa (cinquantadue anni prima della scoperta delle americane e quindici anni prima dell’invenzione della stampa a caratteri mobili), che trattava il sentito problema rinascimentale dell’infelicità dei principi.

Questo plagio può essere facilmente verificato – in particolare per quanto riguarda le argomentazioni di allora e quanto siano state ove possibile rispettate, o solo minimamente aggiornate ai nostri tempi, data la loro stringente attualità anche riferita all’infelicità manageriale –, leggendo la prima e recente pubblicazione della traduzione italiana

³⁷ Tirso de Molina – *El burlador de Sevilla y el convidado de piedra* (1630)

del “*De infelicitate principum*” curata nel 1999 dal Prof. Davide Canfora³⁸.

Tucidide, Machiavelli, Vico e tanti altri, nel corso del tempo, hanno dimostrato quanto la storia possa contribuire in modo straordinario alla conoscenza e comprensione dei comportamenti umani. A questo proposito i primi umanisti sostenevano che siamo come nani che stanno sulle spalle dei giganti e possiamo così vedere più lontano di loro, non grazie alla nostra statura o alla maggiore finezza della nostra vista, ma perché – stando sulle loro spalle – siamo più in alto di loro. I giganti, cui si riferiva Bernardo de Chartres – questo il nome dell’autore di questa metafora – nel 1150 circa, erano i filosofi e i saggi che ci hanno preceduto lungo la storia dell’umanità e il cui pensiero e le cui scoperte sono, mai come ai nostri tempi, a disposizione di tutti.

Per questo io credo che dalla storia, in cui è facile identificare il ripetersi dei comportamenti umani, anche noi uomini del XXI secolo abbiamo tanto da apprendere; riscoprendo, come scriveva Machiavelli, nell’introduzione dei suoi *Discorsi sopra la 1°Deca di Tito Livio* che: “Il cielo, il sole, li elementi, li uomini (non) fussino variati di moto, di ordine e di potenza da quello che gli erano antiquamente”.

Ai nostri giorni siamo invece tutti presi dal fascino delle nuove tecnologie che, con il loro forte richiamo e l’incredibile progresso avvenuto negli ultimi cento anni, ci

³⁸ Poggio Bracciolini – *L’infelicità dei principi* – a cura di Davide Canfora – (Sellerio editore Palermo, 1999), oppure, *De infelicitate principum* – a cura di Davide Canfora – (Edizioni di storia e letteratura, Roma, 1998)

hanno tutti, chi più chi meno, devianti da quello che per secoli è stata, tra tutte le forme di apprendimento possibili, quella più nobile e diffusa lo studio. Così, quali moderne scimmie antropomorfe, oggi abbiamo tutti eccessivamente sbilanciato il nostro apprendimento verso quella forma assolutamente primordiale di conoscenza che è l'esperienza diretta; dimenticandoci quell'insegnamento che già in Omero, all'alba della nostra storia, definiva l'esperienza come il più stupido tra tutti i modi per apprendere³⁹: “Dalle conseguenze impara persino lo sciocco”.

Grazie quindi alla sollecitazione di Poggio Bracciolini, alla cui storia e opera dedicherò di seguito un po' di spazio, ho in queste pagine proposto riflessioni sull'infelicità dei manager di oggi mostrando come questa abbia più di un punto in comune con quanto emergeva, seicento anni fa, a proposito dei principi rinascimentali. Il mio auspicio, come indicato in chiusura della prefazione, è di aver sollecitato con questa lettura una riflessione che aiuti – come sono soliti affermare i moderni esperti di management – *qui e ora* i manager, e non solo, a modificare il proprio stile di vita, migliorando così, se possibile, non solo la propria ricchezza materiale, ma anche la felicità.

Per terminare ecco di seguito alcuni sintetici cenni che si riferiscono a Poggio Bracciolini e a cosa ha rappresentato, all'interno della sua produzione letteraria, l'opera *De infelicitate principum* cui mi sono così profondamente richiamato?

³⁹ Omero – *Iliade* (da Erasmo da R. – Adagia, Salerno 2002)

Poggio Bracciolini visse tra il 1380 e il 1459 dividendo il suo impegno tra la corte medicea di Firenze e quella del Papa di Roma. Convinto assertore che gli studi umanistici fossero la più nobile tra le possibili attività umane, non trascurò tuttavia la vita attiva e gli impegni pubblici che lo portarono a essere, prima segretario apostolico e poi, una volta ritornato nella sua Firenze, a coprire il ruolo di Cancelliere dove il suo nome si aggiunse a quello di altri illustri umanisti come Coluccio Salutati e Leonardo Bruni. In un'epoca in cui la scoperta della stampa a caratteri mobili, avvenuta di lì a pochi anni, non aveva ancora permesso una vasta diffusione dei libri, si dedicò alla ricerca di manoscritti di opere classiche custoditi e nascosti nei monasteri di tutta Europa.

Il dialogo *De infelicitate principum* fu composto da Poggio Bracciolini basandosi, come abbiamo apprezzato, sulla tesi che il potere è fonte d'infelicità sia per gli affanni a esso connessi che per la sua capacità di corruzione. I personaggi originali del dialogo – tutti storicamente esistiti – erano Poggio stesso (il manager Maurizio della mia trasposizione), Cosimo de' Medici (il cattedratico Beppe Scaramagli), Carlo Marsuppini (l'imprenditore Luca Schiassi) e Niccolò Niccoli, vero protagonista del dialogo, (il nostro consulente Ettore Galazzi). Particolare curioso è che Niccolò Niccoli, portatore delle idee più innovative e di rottura del dialogo, al momento della pubblicazione nel 1440, era già morto da tre anni. Questo particolare retorico è tipico dell'umanesimo rinascimentale quando, per parole non gradite ai principi o alla Chiesa, si poteva facilmente cadere in disgrazia, e ha la stessa funzione prudenziale (è un morto che fa le affermazioni più pungenti, e non l'autore

del dialogo, che si limita a riportarle) che si riscontrano alcuni anni dopo sia nell'*Elogio della follia* di Erasmo da Rotterdam (dove è la follia che parla, non Erasmo, e quindi può dire ciò che vuole) che nell'*Utopia* di Tommaso Moro (che riprende il racconto di Raffaele Itlodeo, immaginario marinaio reduce dai viaggi oceanici di Amerigo Vespucci). Il *De infelicitate principum*, per il suo contenuto morale, non ebbe vita facile e, come tante altre opere che ancora oggi, a distanza di seicento anni, godono ancora di particolare apprezzamento data la loro attualità, fu messo all'Indice dei testi vietati da parte della Chiesa di Roma nel 1559.

Per finire questa breve ma doverosa postfazione, utilizzerò un'altra citazione di Poggio Bracciolini, tratta dalla sua raccolta delle *Facezie*⁴⁰ – opera citata anche da Erasmo da Rotterdam nei suoi *Colloquia* – dove, causticamente riferito al suo tempo scrive: “Un tale, un po’ troppo libero nel parlare, un giorno discorreva alquanto licenziosamente nel palazzo del Pontefice, e accompagnava con gesti espressivi le sue parole. Un amico che lo vide: «Che fai? Gli chiese, ma non temi d’essere preso per matto?» Ed egli: «Questo sarebbe davvero per me un gran vantaggio: perché solo a quella condizione potrei venire nel favore di chi governa, poiché questo è il tempo degli stolti, e questi soltanto hanno le mani negli affari».

Credo che pensando al diffuso nepotismo, alla cortigianeria, all’inesistente meritocrazia dei nostri giorni e, al – da più parti denunciato – blocco dell’ascensore sociale avve-

⁴⁰ P.Bracciolini – *Facezia* 79 (Sommaruga – 1884)

nuto negli ultimi vent'anni nel nostro Paese⁴¹, mi resti ancora una volta veramente poco da aggiungere alle parole di Poggio.

⁴¹ C. Carboni – *Elite e Classi dirigenti in Italia* (Laterza Bari – 2007)

– Testo depositato presso la SIAE nel luglio 2008 –
– Tutti i diritti sono riservati all'autore –