

Ferdinando Fava S.I.
Dottore in Antropologia sociale

I gesuiti e la formazione dei leader

Chris Lowney

Leader per vocazione

I principi della leadership secondo i gesuiti

Traduzione di Gian Luigi Giacone, Il Sole 24 Ore, Milano 2005, pp. 307, € 25,00

All'origine del volume di Chris Lowney vi è il fascino esercitato dai «parallelismi» (p. 4) intravisti tra la JPMorgan e la Compagnia di Gesù. L'A. è stato dirigente della banca d'investimenti statunitense per 17 anni e ha rivestito «l'abito nero» (p. 2) dell'Ordine religioso per un più breve periodo. Scritto in uno stile limpido, il libro è stato accolto con entusiasmo oltreoceano tra i *manager* e i gesuiti, le due *audience* a cui si rivolge. Il sottotitolo della edizione italiana è di certo ambizioso: l'A. pretende di parlare a nome dei figli di sant'Ignazio. Richiamata la struttura del volume, ne esprimeremo una valutazione alla luce degli studi recenti sulla *leadership*, della critica storica e degli *Esercizi Spirituali (ES)*, cioè dei tre ambiti in cui l'A. costruisce e matura la sua riflessione.

Ritorniamo ai parallelismi. Il primo attiene alla sua esperienza professionale presso la banca d'investimenti e compara la Compagnia come Ordine religioso con

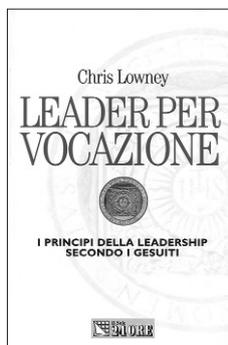
la Compagnia come azienda. La JPMorgan, secondo l'A., ha dovuto affrontare negli anni '90 una sfida analoga a quella posta alla Compagnia di Gesù nel '500 da un contesto storico simile, complesso e in continuo cambiamento: la sfida di «forgiare *team* multinazionali perfettamente omogenei, creare la giusta motivazione per una *performance* ispirata, restare “pronti al cambiamento” e strategicamente flessibili» (p. 4). Può superare una sfida siffatta solo l'organizzazione che sa sviluppare al suo interno una *leadership* vincente, cioè quella che forma, motiva, recluta e fa funzionare *team* efficaci. Nulla di strano dunque nell'interrogare la storia di una «compagnia» centenaria, in cui il modo del suo fondatore di plasmare persone innovative si è rivelato, *ex post*, efficace. Al riguardo di questa complessità alcuni preti del XVI secolo possono insegnare quindi, non tanto cosa è la *leadership*, sostiene l'A., ma chi sono i *leader* e come lo si diventa.

Il secondo parallelismo deriva dalla frequentazione dell'A., in realtà limitata, della letteratura oggi dominante sulla *leadership*. «Le ricerche più recenti — dice l'A. — confermano il legame tra [...] consapevolezza di sé e *leadership*» (p. 5), dove la prima è il concetto chiave della se-

conda. E così le «idee d'Ignazio» circa la *leadership* divengono di «assoluta modernità», con i suoi quattro «pilastri del successo» (p. 9): al centro, appunto, la consapevolezza di sé, e poi a seguire lo spirito d'iniziativa, l'amore e l'eroismo. L'operazione intellettuale con cui egli identifica questi quattro principi diviene chiara al

cap. 2, dove l'A. rileva: «Questi [...] non derivano da regole espone in qualche libro né da manuali con le istruzioni per realizzare una buona *leadership*. [...] certamente quasi nessuno dei primi gesuiti, né nessun altro nel XVI secolo, usava la parola *leadership* nell'accezione moderna [...]. In realtà, i criteri fondamentali su cui si basava la loro *leadership* emergono soltanto se passiamo al setaccio le loro parole e le loro azioni per enucleare le impostazioni che essi seguirono conseguendo i migliori risultati» (pp. 27 s., corsivo nostro). L'A. seleziona dalla storia dei gesuiti e dal loro universo simbolico ciò che sembra più apparentato al suo concetto di *leadership*, riformulandolo nel suo idioma, illudendosi così di ritrovare agli inizi «il moderno» che, occultato, non era stato ancora rivelato fino ad oggi. Il «setaccio», la griglia filtrante è costituita dalle categorie della cultura aziendale e dell'«intelligenza emotiva» di Daniel Goleman (cfr pp. 107 s.). Su questo sfondo egli valuta la *leadership* gesuita e il programma per plasmarla, gli *ES*.

E proprio qui emerge un primo serio limite nell'architettura della sua riflessione: l'A. manca di una strumentazione ermeneutica che chiarifichi il rapporto tra presente e passato e che lo preservi dall'anacronismo e dalla manipolazione ideo-



logica. L'A., sprovvisto di questo controllo critico, si avvicina così alla storia dell'Ordine «passando al setaccio» le parole e le azioni dei gesuiti e valutandole secondo quella *leadership* già presupposta e loro attribuita acriticamente. Per attestare l'obiettività del suo procedere, complica seriamente le cose. Da una parte, secondo

il *politically correct* d'oltreoceano, invita il lettore/lettrice ad astenersi da qualsiasi sentimento positivo o negativo verso «strutture di comando interamente maschili» (p. 6), dato che i gesuiti sono religiosi cattolici e maschi; dall'altra, eclissa sorprendentemente il contenuto religioso del loro dire e fare: «Ogni volta che mi è stato possibile, ho spogliato ogni citazione di quelle immagini o espressioni di carattere palesemente religioso» (p. 6, corsivo nostro). Preoccupato di «vendere» a un pubblico universale la *leadership* gesuita, giunge così ad affermare: «I gesuiti sono diventati degli ottimi *leader* non in virtù della loro semplice adesione a un particolare credo confessionale, ma per come hanno vissuto e lavorato. Il loro stile di vita ha un indubbio valore per chiunque, quale che sia la sua fede religiosa» (p. 6). Il credo religioso, che anima la vita dei gesuiti, e — aggiungiamo noi — il fine di annunciare gratuitamente il Vangelo, che è proprio dell'Ordine, sono per l'A. una eccedenza irrilevante per comprendere il loro operare.

Qui si mostra un secondo serio limite della sua analisi dell'agire: separando dal dire e dal fare le rappresentazioni che li ispirano e di cui sono intessuti (ma poi come distinguere ciò che è palesemente religioso da ciò che non lo è?) — e da cui il

«credo confessionale» non è asetticamente scorporabile, poiché costituisce già l'orizzonte personale totalizzante per sé —, l'A. si interdice di coglierne il senso profondo. Si lascia così sfuggire proprio ciò che è qualificante e singolare in quelle traiettorie biografiche e in quello stile di vita.

Il carattere fuorviante di quest'approccio è ancora più evidente nel cap. 6, quando l'A. analizza gli *ES* per illustrare come essi instillano nelle menti e nei cuori i quattro principi: «[Gli *ES*] si pongono come un indispensabile strumento per esercitare la *leadership non perché affondino le loro radici in una visione del mondo prettamente religiosa*, ma perché riescono a creare le risorse personali necessarie a gestire grandi responsabilità umane di qualsiasi genere, liberamente scelte e *prodighe di successi*» (p. 116, corsivo nostro). Ne consegue che gli *ES* sarebbero «tecniche per sviluppare la consapevolezza di sé» (pp. 31 s.), per l'autoanalisi. Pur cogliendo il ruolo centrale degli *ES* — in quanto fulcro di uno stile di *leadership*, basato non sul condizionamento degli altri, ma sullo sviluppo delle capacità che consentono a ognuno di discernere da solo cosa bisogna fare (cfr p. 15) —, l'interpretazione dell'A. rimane tuttavia riduttiva. È sua preoccupazione infatti adattare le singole parti degli *ES* alle categorie presupposte, identificando, di volta in volta, le loro corrispondenze ai principi. I capitoli seguenti li illustrano raccontando, in modo appassionato, i successi multiformi (seppur con qualche ombra) della storia dell'Ordine. In conclusione non resisterà però alla tentazione di distillare una serie di consigli per aiutare i *manager* a fare dei loro subordinati dei *leader* di tipo gesuitico (contribuendo così a far scricchiolare con il proprio volume gli scaffali già

carichi di manuali che pretendono di svelare i segreti della *leadership* [cfr p. 13]).

Nonostante lo stile avvincente, le buone intenzioni e la simpatia per l'Ordine, il libro suscita non piccole riserve riguardanti sia il metodo, come già accennato, sia l'accuratezza e la pertinenza del contenuto. Gli *ES* e la Compagnia di Gesù, di ieri e di oggi, sono lo scenario su cui l'A. proietta la odierna cultura dominante del funzionamento aziendale e dei programmi di formazione in impresa. Ne risulta una Compagnia omologata alle aziende, valutata su criteri di successo come l'acquisizione del potere e la durata nel tempo (cfr pp. 7 s.): una immagine che può apparire lusinghiera, ma che ne distorce il dinamismo interno. Circa la *leadership*, l'A. resta impigliato nella concezione vigente in ambito aziendale (creare *team*, motivare, influenzare), prendendo come riferimento le scienze del *management* e la psicologia sociale delle organizzazioni. A ben vedere, conoscenza di sé, spirito d'iniziativa, amore ed eroismo, fanno già parte dei luoghi comuni sulla *leadership*. Semmai occorresse individuarne una radice da qualche parte, questa è proprio nella cultura ebraico-cristiana *tout court*.

A causa dei due limiti metodologici sopra ricordati, la *leadership* gesuita che ne risulta non ha né sapore né colore. L'A. eclissa quel contenuto religioso per la cui comprensione non utilizza categorie interpretative adeguate: un contenuto che pare scomodo da assumere, che resiste a ogni omologazione nel passato come nel presente dell'Ordine, ma che ne costituisce la singolarità. Riducendo gli *ES* a procedure per formare uomini e *team* vincenti, l'A. rende insignificante un dispositivo nato per favorire un'appropriazione dell'esperienza religiosa come incontro personale e comunitario con il Dio di Gesù Cristo.

Proprio il contenuto religioso lasciato da parte gli avrebbe permesso invece di trovare la distanza ermeneutica necessaria per problematizzare e rendere feconde quelle contiguità, quei parallelismi — tanto seducenti quanto fuorvianti se non criticamente elaborati — tra le due compagnie e le loro pratiche. Avrebbe compreso diversamente il modo di vivere e di fare dei gesuiti. Il loro contributo, se tale può essere considerato, alla riflessione tutta contemporanea sulla *leadership*, nasce proprio assumendo e interpretando con le loro pratiche quel contenuto religioso che è stato scartato. Infatti i gesuiti non aggiungono niente alla questione di chi sono i *leader* se non a partire proprio dal loro «credo confessionale» che li coinvolge fino alle midolla: esercitare la *leadership*, cioè esercitare l'autorità nei confronti di altri significa — come indica il senso più autentico che si ritrova nell'etimologia della parola (da *augere*: «far crescere, generare») — promuoverli come autori e implica morire a se stessi; la conoscenza di sé è frutto di un decentramento «da» sé nell'incontro con un Altro. Anche per la Compagnia di Gesù vale infatti la regola che un messaggio può sprigionare la propria rilevanza per tutti solo se riconosciuto e assunto nella sua particolarità: nel tentativo di ricondurlo a un comune denominatore parametrato sulla cultura aziendale si finisce non per valorizzarlo nella sua portata più ampia, ma per appiattirlo su un altro particolare che si pretende universale solo perché dominante.

Analogamente, il *magis* (parola chiave degli *ES*, che significa «di più») non coincide affatto con obiettivi personali sempre più grandi o con la banale «opzione stra-

tegica che favorisce *di più* il raggiungimento dei loro obiettivi» (p. 122, corsivo dell'A.), ma con la ferma determinazione di seguire Gesù secondo lo stile che gli è proprio, e cioè disposti a imitarlo nel «sopportare ogni ingiuria e ogni vituperio, e ogni povertà sia attuale sia spirituale» (*ES* 98): l'esatto opposto dei sistemi premianti aziendali. Temiamo che sia stato scartato quel contenuto religioso perché mette in crisi alle radici i presupposti su cui l'impresa si fonda, si mantiene al suo interno e si rapporta all'esterno.

Una maggiore attenzione al processo decisionale degli *ES*, in quanto dispositivo di esperienza religiosa, all'elezione, in quanto iscrizione sociale dell'adesione personale a Gesù Cristo, e alla parte IX, cap. 2, delle *Costituzioni della Compagnia di Gesù*, in cui si descrivono le caratteristiche del Superiore Generale dell'Ordine, avrebbe fornito spunti più fecondi per ripensare il fascino di quei parallelismi. Una comprensione poco approfondita degli *ES* viene invece soggiogata da una cultura imprenditoriale assunta con insufficiente distanza critica. I *manager* non avranno difficoltà a omologare alle loro pratiche e al loro linguaggio questa *leadership* innocua e funzionale. Per i gesuiti che vi crederanno il prezzo da pagare sarà più alto: in una siffatta celebrazione della *leadership* della Compagnia di Gesù come azienda si annida la sua secolarizzazione. È bene allora ricordare che a mettere in guardia i gesuiti da una concezione di Compagnia «azienda», intesa come «multinazionale della carità», è stato qualche anno fa lo stesso Superiore Generale, padre Kolvenbach, il loro «amministratore delegato» e il loro *leader*.