



PHILOSOPHICA

COMITATO SCIENTIFICO

Emilio Baccharini  
*Università Tor Vergata*

Claudio Bonito  
*Ateneo Pontificio Regina Apostolorum*

Luciano Dottarelli  
*Pontificia Facoltà di Scienze dell'Educazione «Auxilium» di Roma*

Carmelo Pandolfi  
*Ateneo Pontificio Regina Apostolorum*

Rafael Pascual  
*Ateneo Pontificio Regina Apostolorum*

Maria Chiara Pievatolo  
*Dipartimento di Scienze politiche, Università di Pisa*

Josef Quitterer  
*Katholisch-Theologische Fakultät, Universität Innsbruck*

Guido Traversa  
*Università Europea di Roma*

Adriana Mira

# **LEADERSHIP VIRTUOSA E ABILITÀ FEMMINILI**

*Un saggio per promuovere la leadership virtuosa  
e le competenze femminile nelle aziende*

*Il presente volume è stato sottoposto a revisione dalla direzione scientifica della collana.*

Copyright © 2024 by IF Press srl  
IF Press srl - Roma, Italia  
info@if-press.com - www.if-press.com

ISBN 978-88-6788-384-4  
DOI 10.3308/IFP.8

*A Giovanni Floridia,  
Bruno e Luca.  
Con amore e gratitudine.*



## RINGRAZIAMENTI

A Dio, perché credo in Lui. Per ogni alba che mi ha dato in dono e per quelle che verranno.

A Gesù Cristo, mio maestro, per il suo essere esempio di cammino di verità e di vita. Per il suo lascito eterno, straordinario e di grande ispirazione, trasmesso nelle pagine dei Vangeli.

A mia madre Eliete (*in memoriam*), per il suo ineguagliabile amore, la sua dedizione e il suo esempio di bellezza e carattere. Per avermi insegnato il valore della verità.

A mio padre Zenilton, per il suo amore e impegno verso la nostra famiglia. Esempio sia di leggerezza che di forza. Per la sua semplicità e dedizione al lavoro.

A Giovanni Florida, che maggiormente mi ha incentivata, per il suo amore e la sua comprensione in questi 25 anni di matrimonio, per la sua importanza nella mia vita, per essere il mio amore e per amarmi per come sono.

A Bruno e Luca, figli tanto amati! Per risvegliare in me una forza indescrivibile e un immenso orgoglio per la famiglia amorevole che formiamo.

Ai miei fratelli Franklin, Elciane e Zenilton, per il rinnovato amore fraterno che ci unisce. Per tutti i ricordi, i viaggi condivisi e l'ammirazione che provo ad aver fatto parte delle loro vite.

Ai miei cognati Luciana, Luis e Carina, per essere stati per me dei veri fratelli, dandomi i miei nipoti Thiago, Sara, Raquel e Ana Clara, in un ciclo continuo di rafforzamento dei legami d'amore che ci uniscono.

A Fátima Martins, per la sua determinazione positiva e il costante esempio di leadership femminile nella mia vita.

Ad Adriana Gradin, per lo stretto legame di amicizia che ci unisce, per il suo costante incoraggiamento e sostegno a questo progetto.

A Luiza Helena Trajano per il grande onore di averla come autrice della prefazione, per il suo straordinario esempio di leadership, per aver stimolato il coraggio di tante donne e per essersi proposta instancabilmente come strumento di trasformazioni positive e innovative.

Vorrei ringraziare Luciene Magalhães e Luiza Lage per la loro fiducia, la loro convinzione e il loro incoraggiamento in questo progetto. Siete incredibili!

Al professor Guido Traversa, per essere una persona geniale, per il suo amore per la filosofia, il suo incentivo a renderla più accessibile e la sua guida del Master in Filosofia e Antropologia esistenziale presso la Facoltà di Filosofia dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum (APRA) di Roma.

A P. Michael Ryan LC, per tutte le sue benedizioni, la preziosa guida alla tesi e i preziosi contributi, che hanno spronato il mio percorso accademico.

Al professor Cláudio Bonito, in quanto rappresentante di tutti i professori del Master in Filosofia e Antropologia esistenziale dell'Apra, che mi hanno ispirato moltissimo.

A tutti i miei compagni di corso del Master Apra 21/22 in Filosofia, per tutto ciò che abbiamo vissuto e condiviso. A Emanuela Oppi, Simona Sessini e Giovanni Bastoni, come rappresentanti del gruppo.

A tutte le donne che hanno risposto al "Questionario sulla leadership femminile e sulla leadership virtuosa", così utile per la tesi che ha dato origine a questo libro.

All'Università USP, per l'accesso alla biblioteca Florestan Fernandes presso la FFLCH di San Paolo.

Alle Suore Sacramentine di Senhor do Bonfim, stato di Bahia, dove ho trascorso la mia infanzia e la mia giovinezza e ho imparato che "la base di ogni educazione è l'amore".

Ai miei dirigenti e dipendenti, per aver creduto nel mio potenziale e aver lasciato un po' di sé nella mia formazione in questi quasi 30 anni di vita professionale.

Ai lettori, ai quali spero di offrire un qualche contributo.



## Un saggio per promuovere la leadership virtuosa e le competenze femminile nelle aziende

Guido Traversa

Il libro di Adriana Mira mostra il proprio intento nel sottotitolo: un saggio per promuovere la leadership virtuosa e la leadership femminile nelle aziende; si tratta di un testo che chiama in causa non solo le aziende, le leader femminili, ma l'essere umano in quanto tale, proprio perché muove dall'essere delle virtù: da Aristotele arrivando ad Amartya Sen, chi desidera un'economia non ingegneristica, ma valoriale, sa di dover assumere l'orizzonte etico quale cardine dell'agire: delle proprie azioni e di quelle di coloro ai quali può rivolgersi la leadership. Non a caso il libro si incentra sul ruolo del femminile, in quanto capace di quell'habitus di ascolto dell'altro, che si deve accompagnare nel praticare quotidianamente le virtù. E la filosofia è, quando è autentica, palestra di virtù condotte nel bene, nella verità e nella bellezza.

Qui di seguito alcune mie considerazioni nate dalle tante discussioni che nel Master in Consulenza filosofica ho avuto Adriana mentre lei frequentava il Master dando il suo contributo professionale ed umano, così, con queste mie riflessioni, il nostro dialogo prosegue grazie a questo prezioso libro, affinché “non sia mai troppo tardi per fare filosofia”.

La leadership, per come ho inteso il lavoro di Adriana Mira, deve misurarsi costantemente con due dimensioni etiche fondamentali: il pensiero moderato e l'identità plurale: due dimensioni indispensabili per la dirigenza imprenditoriale anche nella vita quotidiana

Definizione dei termini di fondo

- a) pensiero moderato: forma di pensiero e di azione che, tutt'altro che essere impersonale e neutra, è, invece, in grado di cogliere il senso che costituisce le diverse componenti del contesto storico-sociale attuale, per meglio agire eticamente in esso;

- b) identità plurale: le concezioni deterministiche, univoche, delle identità culturali alimentano i conflitti e le contrapposizioni; al contrario una palestra di pensiero in grado di cogliere le tante dimensioni che costituiscono l'organicità dell'identità è garanzia non solo della comprensione del reale, ma anche dell'attenuazione o risoluzione dei conflitti sociali;
- c) vita quotidiana: dimensione della “vita vissuta” – sia in prima persona, sia collettivamente – che è composta da una molteplicità varia e disomogenea di elementi, di soggetti, di valori e che, dunque, è piena di occasioni per scelte coraggiose, cariche di responsabilità etica.

La leadership del mondo imprenditoriale (della produzione dei beni, dei servizi, della comunicazione e della cosiddetta economia dell'accesso o “esperienza del prodotto”) ha molti compiti che non possono essere dimenticati nel rapporto tra impresa e società civile:

- a) la pratica della virtù, come “giusto mezzo”, e della solidarietà, come vero dialogo con l'altro nel quotidiano, non conducono affatto ad una forma di agire impersonale ed uniforme;
- b) il “pensiero moderato” è una forma di comprensione e di azione nella realtà *indispensabile* per chi abbia un ruolo di dirigenza a livello d'impresa, perché:
  - serve alla comprensione delle tante dimensioni particolari che costituiscono il vivere sociale e la realtà d'impresa, facilitando, per chi “dirige”, l'apprendimento di una particolare capacità di scelta; acuta e insieme pienamente responsabile;
  - serve per avere un dialogo con la realtà vista in tutte le sue più piccole sfaccettature;
  - per essere capaci di vero ascolto morale del presente e di incisiva azione rivolta al futuro;
  - per interagire con le diverse altre componenti della società e dell'impresa;
  - per formare in modo continuo i dirigenti affinché siano in grado di far emergere dalla propria personale professione determinati principi etici – libertà, solidarietà, responsabilità, dialogo, rispetto – come esigenze concrete cui essere in grado di rispondere quotidianamente.

La responsabilità morale del dirigente sarà, dunque, quella di valutare – operando nel quotidiano e con un “pensiero moderato” – la giusta misura,

il ritmo interno, gli equilibri e l'identità plurima cui affidare le proprie proposte e scelte dirigenziali in profonda sinergia e dialogo con le altre componenti sociali.

Il leader deve imparare e insegnare quotidianamente a ripensare l'organizzazione aziendale come la risultante del rapporto interpersonale. Deve abituarsi a gestire la crescente complessità organizzativa attraverso un approccio basato sul pensiero e sulla dignità della persona.

Il leader ha diversi contenuti da testimoniare:

- Imparare ad ascoltare l'altro: il rigore dell'empatia;
- Capire ed accettare il "nuovo";
- Il "cambiamento";
- Gestire il conflitto e comprendere le relazioni umane;
- L'approccio Filosofico all'Organizzazione sociale e/o aziendale;
- La creazione di un sapere condiviso e partecipato.

Guido Traversa



## PREFAZIONE BRASILIANA

Il tempo delle donne è arrivato. La modalità femminile di gestire e di utilizzare le caratteristiche che esse hanno potuto sviluppare, come la valorizzazione delle persone e l'intuizione, sta facendo la differenza nelle organizzazioni di oggi.

L'imprenditorialità va di pari passo con la creatività e l'innovazione, e se dovessimo identificare qualcuno per definizione in possesso di queste due caratteristiche, questo qualcuno sarebbe una donna.

Queste virtù sono nate per necessità e oggi sono diventate un'esigenza del mercato. Naturalmente, anche la pandemia ha influito su questo cambiamento di mentalità, portando sempre più donne sul palcoscenico.

Nel libro *Leadership virtuosa e abilità femminili*, Adriana Mira ci mostra che questo stile di leadership si basa su principi etici e valori morali, che si concentrano non solo sui risultati e sugli obiettivi raggiunti, ma anche su un modo di ottenerli basato su principi come l'integrità, la giustizia, il rispetto, l'empatia e la responsabilità sociale. La leader virtuosa ispira e influenza gli altri tramite il suo esempio.

Spero che la lettura di questo libro stimoli molte altre donne che possono e devono fare la differenza in quanto leader nelle aziende e nella società.

Luiza Helena Trajano

Presidente del CdA di *Magazine Luiza*  
e di *Grupo Mulheres do Brasil*

*Chiunque vorrà esser grande fra voi, sarà vostro servitore.*

*(Gesù Cristo – Matteo 20:26)*

## INDICE

RINGRAZIAMENTI.....	7
PREFAZIONE ITALIANA	
Un saggio per promuovere la leadership virtuosa e le competenze femminile nelle aziende ( <i>Guido Traversa</i> ) .....	9
PREFAZIONE BRASILIANA di Luiza Helena Trajano .....	13
INTRODUZIONE.....	17
CAPITOLO 1 .....	20
COME LA PANDEMIA HA RISVEGLIATO LA MIA PERCEZIONE .....	20
CAPITOLO 2 .....	26
BREVE PANORAMICA SUL LAVORO .....	27
BREVE STORIA DEL DIPARTIMENTO DI RISORSE UMANE ....	30
ALCUNE CARATTERISTICHE E PROFILI PRINCIPALI DI LEADERSHIP .....	35
LE PIRAMIDI .....	38
MASLOW .....	38
DILTS.....	40
LIVELLI NEUROLOGICI.....	40
FRANKL .....	41
CAPITOLO 3 .....	45
ETICA, MORALE E FALLIMENTO ETICO .....	46
IL LEADER DECISIONALE E I PRINCIPI GUIDA.....	50
L'IO VIRTUOSO.....	51
LEADERSHIP VIRTUOSA.....	55
ESG E CAPITALISMO UMANISTA - UN PARALLELO.....	60
CAPITOLO 4.....	64
ABILITÀ FEMMINILI DELL'INDIVIDUO.....	65

ANALISI DEL PROFILO GENERAZIONALE SUL TEMA DELLA LEADERSHIP VIRTUOSA E LEADERSHIP FEMMINILE .....	69
COMMENTI SU RISULTATI E ASPETTI INTERGENERAZIONALI .....	71
LEADERSHIP FEMMINILE .....	74
CAPITOLO 5 .....	79
FILOSOFIA AZIENDALE, VALORE DEL MARCHIO E ENDOMARKETING.....	80
CHI È IL CPO - CHIEF PHILOSOPHY OFFICER? .....	84
NON È MAI TROPPO TARDI PER FARE FILOSOFIA: PRATICA DI AUTOFILOSOFIA .....	87
CONSIDERAZIONI FINALI.....	91
BIBLIOGRAFIA .....	93
APPENDICE.....	98
GENERAZIONE X - LA GENERAZIONE PREPARATA ALCUNE RISPOSTE AL QUESTIONARIO .....	98
GENERAZIONE Y – LA GENERAZIONE MULTITASKING: ALCUNE RISPOSTE AL QUESTIONARIO .....	102
RISULTATO GENERALE X + Y .....	106



## INTRODUZIONE

Per Nietzsche, “ogni libro è un testo di combattimento”<sup>1</sup>.  
Sono qui per intraprendere la mia battaglia.  
Per la leadership virtuosa e la leadership femminile.

Due questioni hanno iniziato a preoccuparmi.

Riguardo alla virtù: molte persone commettono ancora atti di fallimento<sup>2</sup> etico e corruzione. Non si sottraggono nemmeno agli audit o alle aree di *compliance*.

Come possiamo promuovere comportamenti più virtuosi tra i dipendenti di un'organizzazione?

Riguardo alle donne: le qualità più femminili di un individuo, come la maggiore capacità di percepire gli altri, sono tra le più rilevanti nella leadership moderna. Perché questo potenziale è ancora così poco sfruttato nel mondo aziendale e ci sono ancora poche donne in ruoli di comando?

Questo saggio è il frutto del mio master in filosofia, per il quale ho aspettato 20 anni. Un vantaggio di tale attesa è stato che la filosofia mi ha trovata più matura e ho potuto trarne il massimo. Durante questo arco di tempo, ho guidato diversi team in diverse aziende e ho sperimentato le sfide che la carriera manageriale presenta alle donne. In questo periodo, grazie all'autonomia concessami da un leader che riconosce l'importanza delle donne nella leadership, ho potuto sperimentare il fatto inedito di essere la prima donna a dirigere la Camera di Commercio Italiana di San Paolo in 120 anni di esistenza<sup>3</sup>.

In questo saggio condivido alcune percezioni e stralci della mia tesi di Master in Filosofia e Antropologia esistenziale<sup>4</sup>. In essa ho trovato una “nuova linfa” per la mia vita e, in questo modo, ho potuto riconoscere tutto l'impegno messo nel mio percorso e tentare i passi successivi della mia carriera, alla ricerca di risposte a quelle domande iniziali.

---

<sup>1</sup> NIETZSCHE, 2010, p. 14.

<sup>2</sup> Se in portoghese il termine può riferirsi alla bancarotta o al fallimento in generale, si è scelto il secondo per la valenza più ampia del significato, sia materiale che umano (*ndt*).

<sup>3</sup> La Camera di Commercio Italiana di São Paulo (Italcam) è stata fondata nel 1902.

<sup>4</sup> L'autrice ha concluso il Master in Filosofia e Antropologia Esistenziale presso la Facoltà di Filosofia dell'Ateneo Pontificio *Regina Apostolorum* (APRA) nel febbraio del 2023, a Roma.

Quando un imprenditore o un'imprenditrice sono consapevoli che il loro lavoro contribuisce all'opera del Creatore<sup>5</sup>, la loro forza interiore si rinvigorisce per superare le sfide e affrontare con dignità i problemi dell'azienda. Il loro percorso diventa un cammino illuminato da decisioni ancorate alle loro convinzioni virtuose.

Credo davvero che le qualità femminili di un individuo (come la gentilezza e la percezione degli altri), indipendentemente dal genere, favoriscano la leadership e i risultati delle organizzazioni.

Difendo l'importanza di promuovere l'etica, la comunicazione e l'empatia all'interno delle aziende, anche se i codici etici, gli audit e la compliance sono al passo coi programmi delle attività aziendali. Credo che siano necessari leader virtuosi per fare del mondo un posto migliore. Il capitalismo umanistico è tanto possibile quanto redditizio! Per me, l'ESG<sup>6</sup> è qui per restare e per dare il suo contributo.

Nel primo capitolo, presento il resoconto di come la pandemia abbia risvegliato la mia percezione di dettagli quotidiani che erano passati inosservati a causa della fretta o dell'eccessivo essere sempre connessi, e chiudo il libro presentando la mia proposta di *autofilosofia*, che faceva parte della conclusione della tesi di laurea sopra citata. Sostengo che la percezione della realtà, se stimolata, porta molti benefici perché promuove nuove letture che vanno al di là della pura sensorialità.

Ripercorreremo la storia del dipartimento HR, l'emergere del ruolo del manager e alcuni studi sulla leadership. Parleremo della cronologia delle piramidi di Maslow e di Dilts, passando per Victor Frankl per arrivare alla piramide dell'*Io virtuoso* nel capitolo successivo.

Intendo sottolineare come il carattere di un leader sia estremamente importante per la reputazione di un'azienda. Quando il leader è un individuo virtuoso e consapevole della forza pedagogica esercitata dalla sua presenza, l'azienda avrà maggiori probabilità di successo durante la sua gestione, poiché le sue decisioni saranno prese a un livello più profondo di impegno etico e morale. In seguito, esamineremo i principi guida, ovvero i valori che favoriscono un ciclo virtuoso nella vita e nella gestione, per evitare il fallimento etico.

Ci occuperemo delle abilità femminili dell'individuo, spingendoci fino a un'analisi generazionale, frutto di un sondaggio per capire cosa pensano le donne dirigenti delle generazioni X e Y della leadership. Fornisco poi una

---

<sup>5</sup> Ispirato alla citazione di Papa Giovanni Paolo II: "L'uomo, creato ad immagine di Dio, partecipa attraverso il suo lavoro, all'opera del Creatore [...]".

<sup>6</sup> *Environmental, Social and Governance*.

breve panoramica dei progressi compiuti nella lotta delle donne per l'uguaglianza di genere e incoraggio la formazione di team eterogenei per ottenere risultati migliori nelle aziende.

Metto in evidenza come l'endomarketing possa promuovere un ambiente migliore nelle aziende, migliorando la filosofia aziendale e, di conseguenza, il valore del marchio. Dopo tutto, i dipendenti sono i principali *stakeholder* di un'organizzazione. Viene presentata una breve storia della consulenza e della pratica filosofica, insieme alla figura del Chief Philosophy Officer (CPO), che in alcuni paesi lavora già con le risorse umane, gli amministratori delegati e i consigli di amministrazione delle aziende.

Infine, incoraggio i lettori, pur non essendo filosofi – come non lo sono io – ad avvicinarsi alla filosofia. Propongo la pratica dell'*autofilosofia* come nuovo strumento, altamente accessibile a chi cerca la conoscenza di sé e ne fa un processo evolutivo consapevole, basato sull'opportunità che abbiamo di ricominciare sempre da capo.

Con il fenomeno dell'iperconnessione digitale, ci percepiamo sempre meno e “spendiamo” il nostro tempo di “ozio creativo”<sup>7</sup> sui social media che sono algoritmicamente progettati per alienarci. Non troviamo più il tempo per riflettere sulle nostre emozioni, su ciò che ci riguarda, sulla vita che viviamo e su quella che vorremmo davvero vivere. E ci chiudiamo nella nostra “caverna di Platone”<sup>8</sup> digitale, credendo che tutto ciò che accade davanti a noi sullo schermo sia reale. Pura illusione!

Bisogna assumersi la responsabilità non delegabile di diventare un essere umano migliore, in un processo di continua evoluzione, creando così possibilità di sviluppo e aprendo nuove porte alla realizzazione.

---

<sup>7</sup> Titolo del libro del sociologo italiano Domenico de Masi.

<sup>8</sup> Il *Mito della Caverna* è esposto nel libro VII. della Repubblica di Platone.

## CAPITOLO 1

*La maturità della vita è cogliere i dettagli particolari del mio tempo, vedere  
ciò che conta davvero*

(Guido Traversa)

## COME LA PANDEMIA HA RISVEGLIATO LA MIA PERCEZIONE

Quando siamo molto piccoli la nostra curiosità non conosce rischi. Impariamo che il fuoco brucia quando sfioriamo la fiamma con la pelle. Gli esseri umani sono fatti così, usano i sensi per capire.

Col passare del tempo, passiamo ad introiettare determinate percezioni fino a renderle quasi automatiche. A quel punto, per riconoscere alcuni rischi frequenti, non dobbiamo più fare alcuno sforzo. Tali difese trovano posto nella memoria e, con il passar del tempo, si riducono la necessità di fare attenzione a certi rischi, portando gradualmente a un rilassamento degli sforzi di percezione.

Oggi facciamo così tante cose contemporaneamente e abbiamo così tanti impegni di seguito che quando non lasciamo pause tra un'attività e l'altra, tra una conversazione e l'altra, non riusciamo a fermarci a pensare a ciò che è successo e così terminiamo la giornata, spesso senza fare nessi tra le nostre idee, senza chiarire alcune informazioni, senza fare ordine tra le esigenze sorte. E così accumuliamo impegni e aggiungiamo vuoti di incomprendimento.

Non riusciamo a identificare la sensazione delle nostre emozioni quando non siamo in grado di percepire le sottigliezze dei messaggi che ci arrivano. Tali sottigliezze di intenzione, che sono spesso nei gesti e non sempre nella parola, passano inosservate alla nostra comprensione quando non siamo sufficientemente concentrati, calmi e pronti a captarle. Diventano invece incredibilmente percepibili e chiare quando siamo calmi, attenti agli altri, a noi stessi – o semplicemente quando cerchiamo di capire meglio ciò che accade intorno a noi. Il problema è che, il più delle volte, non siamo abbastanza ricettivi, né con gli altri né con noi stessi.

Durante la pandemia di Covid-19, io (come molte persone) ho trascorso lunghe giornate di lavoro da remoto. Era l'aprile del 2021 e la mia famiglia si trovava in una situazione molto delicata: una delle mie cognate era incinta e non c'era nessuno che potesse aiutarla durante l'immediato puerperio. A causa del complesso scenario sanitario, a sua madre era stato impedito di incontrarli, poiché era già nota la maggior gravità dei rischi per le persone anziane.

È stato allora che ho deciso di aiutarli. Per fortuna, all'epoca potevo lavorare al 100% online. La decisione ha avuto un impatto positivo anche sulla vita dei miei due figli e di mio marito – poiché hanno avuto la possibilità di trascorrere più tempo insieme.

Tutti mi hanno sostenuta, compreso il mio capo, che mi ha concesso alcuni giorni di ferie.

Ho seguito tutti i protocolli, sono salita su un aereo e mi sono trasferita a casa di mio fratello per qualche giorno. Era una casa alberata in un condominio vicino alla spiaggia. Il sole sorgeva intorno alle 4.45 e la natura circostante era molto invitante. La prima settimana è stata per me il più lungo esercizio di solitudine mai sperimentato. Non avevo mai trascorso così tanto tempo da sola. Si parlava pochissimo, l'isolamento era grande. Mi sono dedicata a molti webinar, riunioni online e lavoro a distanza.

I contatti personali con gli altri sono stati rari finché, dopo la quarantena, il test Covid-19 è risultato negativo e, come previsto, durante le vacanze sono stata a disposizione dei genitori e del neonato. Ho potuto assistere da vicino alla nascita di una famiglia nutrita dall'amore e ai primi momenti di mio fratello e di mia cognata che arrivavano a casa con quella bambina, totalmente dipendente dal grembo protettivo.

Così ho iniziato a prendere nota delle mie percezioni per condividerle con i miei figli e mio marito. Poiché viaggiavamo sempre insieme in vacanza, sentivo il bisogno di condividere con loro ciò che stavo vivendo, vedendo e sentendo in quei giorni.

Si tratta di percezioni semplici del vissuto quotidiano, certamente alcune suoneranno un po' ridicole, ma per ognuna di queste righe potrei redigere una spiegazione, ricordando il momento in cui è emersa e perché.

Queste sono state alcune delle mie prime impressioni il 03/05/2021:

- stare vicino alla natura fa molto bene, rilassa e porta pace;
- stare da soli per un po' aiuta a riflettere sui propri sentimenti, e questo aiuta nel processo di conoscenza di sé;
- fare sport fa molto bene, e farlo ogni giorno crea una sana abitudine;
- i figli fatti d'amore sono la cosa migliore della vita;
- una madre zen è molto meglio di una madre stressata (e scusatemi, Bruno e Luca, non posso cambiare quello che è stato, ma posso essere una madre più rilassata d'ora in poi);
- un padre presente e partecipe è molto importante per i bambini e per la madre;
- i vicini rumorosi sono molto fastidiosi;
- il cioccolato con cacao 70% non è poi così male, meglio di niente;
- voglio molto bene a mia nipote, anche se la vedo solo da lontano;
- la felicità è il botox della vita! (scritto da un'amica).

Con il passare del tempo, ho notato che stavo affinando i miei sensi.

Queste sono state le mie percezioni nelle settimane successive:

- Mi piace bere l'acqua in un bicchiere di vetro blu;
- avere dei libri sul comodino è avere ottima compagnia, soprattutto prima di andare a letto;
- il lavoro è importante, ma il saper vivere lo è molto di più;
- passeggiando di notte, ci si sorprende e si può avvistare una civetta;
- l'amor proprio è importante;
- avere una buona playlist su Spotify è come avere un'ottima compagnia durante un'escursione;
- ricevere un messaggio da tuo figlio che dice che gli manchi è epico!
- la famiglia è tutto;
- nessuno può spiegare Dio!
- ogni cosa ha il suo tempo, anche l'acqua per uscire dalla vasca del bambino;
- il *junk food* fa davvero male;
- adoro il frutto che si chiama *pinha*;
- tutti fanno la vocina da bebè quando parlano coi bebè;
- leggere di prima mattina fa capire meglio il testo e non fa venire sonno;
- aiutare gli altri ci fa molto bene;
- tutto ciò che è al cocco è più buono;
- mi mancano molto i miei tre amori.

Le mie percezioni dell'ultima settimana - 23/05/2021:

- è passata molto velocemente, come tutte le cose;
- avere fratelli con cui parlare è molto bello. Chi è cresciuto con te e ha bevuto frullati di banana dallo stesso frullatore ti capisce meglio;
- anche il cane Bolte<sup>1</sup> ha i capelli bianchi e questo mi ha avvicinato a lui;
- il cielo stellato è molto bello, ma a volte è lì e non lo guardi nemmeno;
- una stanza profumata ti fa sentire VIP;
- voglio molto bene alle mie cognate organizzate;
- dire che non hai paura fa sparire la paura;

---

<sup>1</sup> Bolte era il pastore tedesco di mio fratello maggiore. Ne ho sempre avuto paura, ma ho provato un'enorme empatia quando mi sono accorta che entrambi avevamo i capelli bianchi.

- nascere con la camicia<sup>2</sup> è per pochi;
- è camminando (accompagnati) che si perde la paura del passo successivo;
- la rugiada è bagnata, ma non l’avevo mai toccata prima;
- essere accolti bene in una pandemia è privilegio per intimi;
- alcune risposte gentili si trovano nel silenzio;
- fa male quando il difetto di un altro ti mostra il tuo;
- una tavola ordinata fa venire voglia di mangiare di più;
- essere zia è qualcosa di epico;
- avere le redini della propria vita è fondamentale;
- vedere il cielo dal cielo (durante il volo) mi fa sentire più vicina a Dio;
- non è facile, dopo tanto tempo, incontrare di nuovo mio marito e dover fare la quarantena;
- tornare a casa è come tornare a se stessi!

Questo semplice ma meraviglioso esercizio di percezione mi ha cambiato la vita! Ha fatto nascere in me il desiderio di prestare maggiore ascolto a tutto e di ricominciare a vedere il mondo che mi circonda da questa nuova ottica.

“L’unica costante è il cambiamento” (Eraclito di Efeso).

Quindi, a gennaio dell’anno successivo, ho intrapreso il corso di Master in Filosofia a Roma.

Considero un nuovo inizio come un desiderio di andare avanti, consapevole delle proprie capacità, con il coraggio di affrontare le proprie paure, di “andare oltre”<sup>3</sup> la nostra dimensione interiore, ancora da scoprire. Non è necessariamente una negazione di tutto quello che abbiamo passato. Lo vedo come un risveglio.

Ho iniziato a sforzarmi per non smettere di esercitare la mia percezione e continuare a osservare e a capire meglio le persone, i fatti, le cose e me stessa, scoprendo, esplorando e raccogliendo nuove informazioni che

---

<sup>2</sup> Nel testo originale l’espressione portoghese è “nascere col culo rivolto alla luna” e si riferisce all’omonima autobiografia del drammaturgo Nelson Motta la cui opera il fratello dell’Autrice leggeva in quel momento. Secondo il resoconto dell’Autrice in nota a piè di pagina, ne parlarono ridendone una notte mentre guardavano le stelle a luci spente (*ndt*).

<sup>3</sup> In italiano nel testo originale



avrebbero rafforzato la mia creatività, partendo da questa nuova capacità di comprensione.

Sì, è necessario osservare per trarre nuove conclusioni. E per osservare bisogna rallentare, vivere meno freneticamente, in modo da diventare alleati del tempo e sentirlo scorrere più lentamente. Questo è fondamentale per costruire un'esistenza più soddisfacente!

Con una buona percezione, l'individuo può scegliere di agire sul momento in base alle possibilità, invece di reagire sul momento in base all'impulso o all'abitudine.

In altre parole, la persona risponde in modo più intelligente. Il risultato è una maggiore efficienza nel prendere decisioni, una maggiore produttività nei risultati di tali decisioni e una maggiore fiducia in se stessi e nel gruppo sociale a cui si appartiene. Inoltre, quando si arrivano a comprendere le proprie emozioni e il proprio comportamento, si esercita l'empatia e si capisce meglio ciò che detta le azioni delle persone che ci circondano. Consci di tutto ciò, si possono migliorare le proprie relazioni e, soprattutto, il senso della propria realizzazione. L'intelligenza emotiva è davvero un fattore chiave per migliorare la qualità della vita. E a tal fine l'*autofilosofia* è uno strumento prezioso.

Concluderemo il libro parlando di questa capacità che tutti abbiamo e a cui pochi accedono, di praticare la filosofia nella vita quotidiana, consapevoli che la vita è impermanente e che ogni giorno abbiamo la possibilità di fare qualcosa di nuovo e di migliore.

“Non c'è nulla di immutabile tranne l'esigenza di cambiare.”

“Nessun uomo si bagna due volte nello stesso fiume, perché il fiume non è lo stesso, né egli lo è.” (Eraclito, *Efeso*, 535 a.C. – 475 a.C.).

## CAPITOLO 2

Il piacere nel lavoro aggiunge perfezione al compito che svolgiamo

(Aristotele)

## BREVE PANORAMICA SUL LAVORO

Plutarco<sup>1</sup> era uno storico e biografo greco, vissuto in un “mondo” dominato dai Romani. Il suo motto era: “la città prima di me”.

Credeva che i leader politici dovessero sempre dare priorità agli interessi dello Stato, lasciando da parte i propri. E che, così facendo, portavano beneficio a se stessi poiché l’interesse dell’individuo e l’interesse dello Stato avrebbero dovuto coincidere. La chiave di tutto ciò risiedeva nell’integrità personale: migliore è la persona, migliore è il governante; migliore è il governante, migliore è lo Stato. Egli spiegava, perciò, una delle caratteristiche principali del leader di successo: farsi guidare dalla ragione, esercitare sempre l’autocontrollo, liberarsi dall’invidia e dall’amore per il potere, essendo quest’ultimo nutrimento dell’arroganza.

La leadership politica e le dimensioni etiche del ruolo dei governanti sono oggetto di numerose opere. Soprattutto nell’“Etica Nicomachea”<sup>2</sup> Aristotele richiama l’attenzione sulla superiorità del bene della città-stato rispetto all’individuo. Dunque, la riflessione sull’ethos individuale deve sfociare in una riflessione sulla vita etica collettiva, cioè la *polis*.

È di Aristotele, nella sua opera intitolata *Politica*<sup>3</sup>, la teoria dei Tre Poteri, che stabilisce una divisione in tre organi separati responsabili delle decisioni dello Stato. Si trattava del Potere deliberativo, del Potere esecutivo e del Potere giudiziario. Secondo la sua concezione, la politica utilizza la conoscenza per promuovere una vita felice per i cittadini e questo si traduce in felicità collettiva. Ciò avviene quando si governa in modo virtuoso.

Il consolidamento della teoria politica tripartita avvenne posteriormente, tramite autori come John Locke<sup>4</sup> e Montesquieu<sup>5</sup>: quest’ultimo, noto illuminista francese del XVIII secolo, propose la divisione dei poteri per limitare la sovranità dei monarchi, evitare la concentrazione del potere e impedire che il governo di una sola persona si trasformasse in una tirannia. Questa forma di governo è stata poi adottata

---

<sup>1</sup> Plutarco o Lucius Mestrios Plutarco (Cheronea, 46 d.C. – Delfi, 120 d.C.), è stato uno storico, biografo, saggista e filosofo greco platonico, noto principalmente per le sue opere *Le vite parallele* e *Moralia*.

<sup>2</sup> ARISTOTELE, 2018.

<sup>3</sup> ARISTOTELE, 2019.

<sup>4</sup> John Locke (1632-1704) è stato un filosofo inglese noto come il “padre del liberalismo”.

<sup>5</sup> Charles-Louis de Secondat (1689-1755), barone di La Brède e Montesquieu, noto come Montesquieu, è stato un politico, filosofo e scrittore francese. Divenne famoso per la sua teoria della separazione dei poteri, attualmente sancita in molte costituzioni internazionali moderne, inclusa la costituzione brasiliana.

in diverse culture e paesi e la figura del potere esecutivo ha preso forma poi a partire dalla pratica politica (Potere Legislativo, Potere Esecutivo e Potere Giudiziario).

Secondo Bryan Magee<sup>6</sup>, John Locke descritto come il primo “modernista”, riunì e fuse, nel 1667, in un’unica visione alcune delle preoccupazioni fondamentali del pensiero post-medievale. Parte del suo messaggio di fondo potrebbe essere riassunto così: “Non seguite sconsideratamente le autorità, siano esse intellettuali, politiche o religiose. E nemmeno le tradizioni e le convenzioni sociali. Pensate da soli. Esaminate i fatti e cercate di basare la vostra opinione e il vostro comportamento sulle cose come sono realmente”.

Sono tre gli aspetti, secondo la psicologia esistenziale<sup>7</sup>, che distinguono il mondo e caratterizzano l’esistenza: il “mondo circostante”, costituito dai contesti in cui si muovono gli istinti, le passioni e le leggi naturali; il “mondo con”, che è l’ambiente delle relazioni interpersonali e degli incontri, e il cosiddetto “mondo proprio”, quello della coscienza di sé.

La sociologia si muove per capire come questi “mondi” si connettono e come plasmano i nostri gusti, sentimenti, credenze, preferenze, valori e di conseguenza le nostre azioni, per estendersi poi all’impatto sulla vita delle persone che ci circondano e innescare una complessa interdipendenza in cui tutti condividiamo le esperienze. Essa analizza, in modo particolare, come alcuni di noi possano avere presa su certi gruppi o su una collettività, influenzando con i propri pensieri, comportamenti e atteggiamenti la vita degli altri. L’ambiente di lavoro è un palcoscenico per molte di queste interconnessioni.

Nel tentativo di individuare come sia nata la figura del leader esecutivo, iniziamo la nostra breve analisi con la disputa territoriale per l’isola di Manhattan a New York nel XVII secolo, più precisamente tra il 1685 e il 1699. La città apparteneva agli olandesi, quando era ancora nota come Nuova Amsterdam. Temendo le invasioni e allo scopo di difendersi, soprattutto dagli inglesi, gli olandesi costruirono un muro che divideva la parte abitata dell’isola di Manhattan dall’area non ancora edificata. Su questo confine, chiamato *Wall Street*, l’ultima strada della città, si trovava il mercato degli schiavi e delle obbligazioni. Oggi la strada è conosciuta come uno dei maggiori centri finanziari del mondo, dove lavorano i manager più remunerati del pianeta.

---

<sup>6</sup> MAGEE, 1998.

<sup>7</sup> Lezione della professoressa Francesca Romana Lenzi nell’ambito del Master in Consulenza Filosofica e Antropologia Esistenziale il 12.11.2022.

Quando Frederick Winslow Taylor, nel 1893, considerò il lavoro un oggetto degno di studio e di osservazioni sistematiche, creò il suo modello di gestione e si presentava come un consulente specializzato nella sistematizzazione della gestione del lavoro e nella minimizzazione dei costi di processi. Una delle caratteristiche della sua amministrazione scientifica è la divisione del lavoro tra lavoratori e dirigenti, un aspetto mai visto prima: ai dirigenti spetta il compito di pensare e pianificare il lavoro; ai lavoratori la responsabilità di realizzarlo. Da Taylor nasce il cosiddetto *taylorismo*<sup>8</sup>, un sistema di organizzazione del lavoro che mira a ottenere la massima produzione e resa con il minimo tempo e il minimo sforzo.

La parola “executive”<sup>9</sup> che indica un dirigente o manager, deriva dal latino *executio*. Formata da *ex-*, “fuori”, e da *sequi* – “seguire, andare dietro, accompagnare” – significa realizzazione, compimento di qualcosa. L’espressione si è diffusa come sinonimo di persona che guida gli altri ad eseguire compiti, e la nomenclatura riferita alla funzione è diventata strategica all’interno delle organizzazioni, dando al professionista (*sales executive, HR executive, marketing executive*) un ruolo di primo piano nella guida dei rispettivi team.

Diversi autori hanno esposto le loro teorie sulla gestione. Nel 1960 Douglas McGregor pubblica *The Human Side of Enterprise*<sup>10</sup> presentando le sue Teoria X e Teoria Y come correnti di pensiero opposte per la gestione delle relazioni tra i colleghi, ipotizzando comportamenti diversi tra i dipendenti che necessitano di forme diverse di leadership affinché l’azienda ottenga i migliori risultati da questi diversi profili.

Secondo la teoria X, la gestione è un processo di direzione delle persone, di controllo delle loro azioni e di modifica del loro comportamento in vista degli interessi dell’organizzazione. Basandosi sul principio secondo cui i dipendenti considerano il lavoro come un “male necessario” e desiderano essere indirizzati, si ricorre ad artifici per controllare le responsabilità, creando un’atmosfera punitiva con il lavoro in cambio di denaro.

Per la teoria Y, invece, il lavoratore ha un rapporto di soddisfazione con il proprio lavoro, si sforza di svolgere al meglio le proprie mansioni, esercita la propria capacità creativa per risolvere i problemi e quando trova

---

<sup>8</sup> Sistema di organizzazione del lavoro ideato dall’ingegnere nordamericano Frederick Winslow Taylor 1856-1915, con il quale si intende raggiungere la massima produzione e rendimento con il minimo di tempo e fatica. <https://shorturl.at/P44gU>.

<sup>9</sup> Vedi <https://origemdapalavra.com.br/>

<sup>10</sup> MCGREGOR, 2006.

un ambiente favorevole porta ottimi risultati alle aziende. Secondo questa teoria, le relazioni sono basate sulla fiducia, il che crea molte più possibilità di decisioni decentrate e di soddisfazione personale nel lavoro.

A partire dalla Teoria Y, il modo in cui le persone vengono gestite sul posto di lavoro ha lasciato spazio a nuove interfacce tra datori di lavoro e dipendenti. Le relazioni di lavoro hanno iniziato a ricevere maggiore attenzione e il dipartimento HR ne ha potuto sfruttare il potenziale.

Le aziende sono al centro dell'economia mondiale e sono responsabili della creazione di occupazione e reddito, che garantisce la sopravvivenza di milioni di persone e rappresenta la base per la generazione di capitale e ricchezza nel mondo moderno. Le aziende cercano sempre più di crescere indipendentemente dalle questioni politiche e alcune sono oggi più forti e potenti delle nazioni stesse.

La crescita sostenibile delle aziende è diventata l'agenda principale del mondo imprenditoriale, con la preoccupazione di garantire una riduzione dell'impatto di tale sviluppo sulla qualità della vita delle generazioni future. Più avanti vedremo un parallelo tra il capitalismo umanista e la forza dell'ESG<sup>11</sup> nelle aziende.

Al centro delle aziende ci sono i loro leader. E sono loro il centro del processo decisionale. Nel prossimo capitolo analizzeremo brevemente come è nato il dipartimento delle risorse umane e come è diventato un'area strategica per le aziende, i leader e i loro dipendenti. In seguito, conosceremo alcuni dei principali profili di leadership.

## BREVE STORIA DEL DIPARTIMENTO DI RISORSE UMANE

Man mano che il mondo moderno è diventato un mondo sempre più incentrato sulla conoscenza, riconoscendo la cultura come un importante punto di differenziazione, la leadership nello stile della teoria Y di McGregor<sup>12</sup> ha guadagnato sempre più spazio poiché il collaboratore comincia a essere visto come un essere pensante, con sogni e aspettative. Nell'idea dell'essere alla guida, quindi, sorgono nuove responsabilità.

Per comprendere meglio l'evoluzione del dipartimento Risorse Umane dobbiamo capire come è nato. Durante la seconda rivoluzione industriale il settore era conosciuto come "relazioni industriali" con funzioni più amministrative e burocratiche, tra cui la supervisione della produttività dei

---

<sup>11</sup> ESG – Environmental, Social, and Governance: Ambiente, Sociale e Governo societario.

<sup>12</sup> MCGREGOR, 2006.

dipendenti ai fini di controllare i guadagni dell'azienda. Il fatto che il dipartimento fosse responsabile del reclutamento dava la possibilità, attraverso la considerazione dei vari attori presenti nelle aziende, di articolare cambiamenti che favorissero più di un'area, diventando un'interfaccia tra capitale e lavoro, identificando le aspettative e gestendo i conflitti con i sindacati

L'eccessiva standardizzazione in chiave *taylorista*<sup>13</sup>, finalizzata al miglioramento della produzione, ha influenzato fortemente i rapporti con i lavoratori generando danni alla salute fisica e mentale. Le risposte negative nei risultati di produzione hanno imposto una maggiore attenzione alle condizioni dei lavoratori. Nel 1930 la teoria delle relazioni umane, frutto dell'esperienza di Hawthorne<sup>14</sup>, dopo la grande depressione, ha condizionato fortemente l'allora "dipartimento del personale", spostando il focus sull'umanizzazione dell'organizzazione e facendo attenzione al comportamento dei dipendenti. Il nuovo "dipartimento risorse umane – HR"<sup>15</sup> si è aperto alla luce delle dichiarazioni dell'esperienza di Hawthorne fatte dallo psicologo, sociologo e ricercatore australiano George Elton Mayo (1880-1949). Come professore alla Harvard Business School, tra il 1923 e il 1926, quest'ultimo svolse le eccezionali ricerche che divennero popolari come gli Hawthorne Studies, rivelando l'importanza di considerare i fattori sociali che potevano influenzare una situazione lavorativa, diventando noto per questi esperimenti.

È l'abilità sociale del lavoratore a determinare il suo livello di competenza ed efficienza, non la sua capacità di eseguire movimenti efficienti entro il tempo stabilito. Maggiore è l'integrazione sociale del gruppo, maggiore è la disponibilità a lavorare poiché si agisce come membri del gruppo [...]<sup>16</sup>

Nel tempo, la "teoria delle relazioni umane" è stata sostituita dalla "teoria comportamentale" e la gestione delle risorse umane ha acquisito ulteriore importanza, affermandosi come un dipartimento più completo all'interno delle aziende. La teoria Y di McGregor trova una maggiore

---

<sup>13</sup> Sistema di organizzazione del lavoro ideato dall'ingegnere nordamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), con il quale si intende raggiungere la massima produzione e rendimento con il minimo di tempo e fatica.

<sup>14</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Exper%C3%Aancia\\_de\\_Hawthorne](https://pt.wikipedia.org/wiki/Exper%C3%Aancia_de_Hawthorne).

<sup>15</sup> Cfr. <https://shorturl.at/UNyQt>.

<sup>16</sup> USP (Università Statale di S. Paulo), Principi di amministrazione, Prof.ssa Sylmara Gonçalves Dias. Cfr. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2524745/mod\\_resource/content/1/AULA5\\_RELACOES\\_HUMANAS.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2524745/mod_resource/content/1/AULA5_RELACOES_HUMANAS.pdf).

risonanza positiva nelle Risorse Umane durante questo percorso. Negli anni '90, con l'aumento dei processi tecnologici, inizia la fase del *people management*, con le Risorse Umane che assumono una posizione strategica all'interno delle organizzazioni. A ciò ha fatto seguito l'impatto dell'“era dell'informazione digitale”, la quale ha imposto un nuovo modello di lavoro e nuovi profili di talento. Spetterebbe quindi al Dipartimento di People Management creare l'allineamento tra le politiche HR e la missione istituzionale delle aziende, puntando sulla formazione professionale, sulla fidelizzazione dei talenti e sul miglioramento delle buone pratiche.

I principali “clienti interni” delle Risorse Umane finiscono per essere quindi le persone che occupano posizioni di leadership, dato che il dipartimento inizia a garantire che i leader siano partner dell'organizzazione e possano promuovere l'impegno di tutti gli altri subordinati. Il leader che capisce quanto ogni membro del suo team vada visto come un essere a sé, unico, dotato di competenze, emozioni e storie diverse – e che quindi riesce a farli sentire rispettati nelle proprie idiosincrasie e a farli progredire verso lo stesso obiettivo – finisce per fare la differenza per i suoi dipendenti, gli altri leader e l'intera azienda.

Il moderno HR va oltre e vede le competenze di un leader con significati sempre più ampi: mettendo trasparenza e credibilità in quanto competenze rilevanti tra le caratteristiche di eccellenza nella leadership e perfezionando il capitale intellettuale disponibile per continuare a garantire che il punto di forza dell'azienda venga sempre sostenuto dai suoi leader e dal modo in cui si prendono cura dei loro subordinati.

Prima di essere un buon leader per gli altri, bisogna essere un buon leader per se stessi. Ma per poter avere questo sguardo sulla squadra, il leader deve possedere una conoscenza di sé, un costante autocontrollo ed equilibrio nei momenti di crisi. Per questo, è così importante essere in grado di osservare se stessi prima di assumere iniziative.

Attraverso la percezione raccogliamo le informazioni necessarie per misurare le nostre decisioni. Per farlo, è essenziale aumentare la comprensione e la consapevolezza emotiva, cioè affinare la percezione e comprendere le sensazioni provocate dalle emozioni vissute. La *leadership* è prima di tutto consapevolezza di sé. Non possiamo parlare di leadership o tantomeno praticarla se non siamo in grado di tirare fuori il meglio delle nostre emozioni, e in tal modo essere in grado di fare lo stesso con le emozioni altrui.

La costante ricerca da parte delle aziende di metodi, processi e tecniche per migliorare il lavoro dei propri dipendenti ha portato le Risorse Umane



ad approfondire la conoscenza della cosiddetta “psicologia organizzativa”, ovvero la psicologia applicata alla gestione del personale. E avere a che fare con le persone significa avere a che fare con le emozioni.

Il termine “emozioni” si riferisce a stati psicologici e mentali caratterizzati da sentimenti. Spesso è difficile classificare ciò che si sta vivendo, perché è probabile che il nostro cervello stia elaborando più di una reazione alla volta. Non solo i sentimenti si sovrappongono e si confondono, ma esistono decine di emozioni, ognuna con diversi gradi di intensità, che rendono difficile la gestione della consapevolezza emotiva. Inoltre, quanto più una persona è in grado di discernere la forza che modella il suo umore e il suo stato mentale, tanto maggiore sarà la sua capacità di controllare il proprio comportamento e di comprendere quello degli altri.

Carl Gustav Jung<sup>17</sup> ha definito le attitudini delle persone (estroversione-introversione) e ha suddiviso le funzioni psicologiche in razionali (pensiero-sentimento, asse del giudizio) e irrazionali (sensazione-intuizione e dimensione percettiva). Imparare a sviluppare la percezione significa capire come cerchiamo le informazioni e come ci relazioniamo con il mondo esterno. Sua è la citazione: “Tutto dipende da come noi guardiamo le cose, e non da come le cose sono di per sé”.

Insomma, non vediamo il mondo come è, ma come siamo o come siamo stati condizionati a vederlo.

Prima del Covid-19 eravamo sempre in viaggio per partecipare a riunioni in altre città, in altre regioni e persino in altri paesi. Il passaggio totale al lavoro a distanza si è esteso per molto tempo e ciò che prima era strano è diventato normale. Si è persino guadagnato il nome di “nuova normalità”. Quando sono arrivati i vaccini, molte aziende hanno dovuto valutare un nuovo formato, considerando il saldo emotivo che l’esperienza della pandemia aveva generato.

Vorrei sottolineare in particolare come la pandemia abbia influito sul modo di vestire delle persone. Non aveva senso mettersi i tacchi alti per andare a una riunione virtuale per poi mostrare soltanto il proprio volto sullo schermo di un computer. Abbiamo iniziato ad aderire a una modalità ibrida, vestendoci solo dalla vita in su, preoccupati della nostra reputazione in video. Ma indossare le pantofole era un’alternativa comoda per svolgere il lavoro a distanza, perché nessuno se ne sarebbe accorto e non avrebbe compromesso in alcun modo la nostra immagine professionale.

---

<sup>17</sup> Carl Gustav Jung (1875-1961) era uno psichiatra e psicoterapeuta svizzero, fondatore della psicologia analitica. Cfr. <https://shorturl.at/N9gHJ>.

Il post-pandemia ha portato nuove preoccupazioni sociali e ambientali. E la moda, che monitora costantemente i comportamenti sui consumi, sapeva che questo scenario sarebbe continuato per qualche tempo. I consumatori hanno iniziato a prestare maggiore attenzione a indumenti comodi e atemporalmente che dialogano con l'abbigliamento già in loro possesso. Di fronte alle nuove sfide economiche e socio-ambientali, lo stile classico è diventato il protagonista del ritorno al lavoro in presenza, ma con un'estetica più funzionale che non rinuncia alla comodità. La metà di noi che appariva sullo schermo ha mantenuto la somiglianza, mentre l'altra metà ha acquisito nuovi contorni, molto più confortevoli. Ma non è solo il nostro aspetto ad aver assunto una nuova estetica; essa ha riguardato anche il nostro interno, fortemente colpito dall'impatto della sopravvivenza a una pandemia.

Per far fronte a questa nuova realtà, le aziende e i loro dipartimenti HR si sono trovati ancora una volta di fronte alla sfida di ripensare le modalità lavorative e di gestire tutte le complicazioni emerse da questo scenario. Dopo il periodo più critica e l'arrivo dei vaccini, è stato necessario capire cosa rimaneva dei due momenti (pandemia e post-pandemia) per definire il nuovo format, come la riconfigurazione degli spazi fisici, gli orari flessibili, il formato di lavoro ibrido e l'uso costante di strumenti di gestione digitale.

Per non incidere sulla produttività, questi cambiamenti hanno richiesto ai professionisti la capacità di adattarsi, organizzare, stabilire le priorità e continuare ad aggiornarsi. Il rapporto a distanza ha rafforzato la necessità di una convivenza basata esclusivamente sulla trasparenza e sulla fiducia.

Ma tutti questi sforzi non hanno eliminato completamente l'insicurezza psicologica, che è diventata una delle principali preoccupazioni dei dipartimenti delle risorse umane. Sebbene negli ultimi due anni la maggior parte dei dipendenti si sia dimostrata ricettiva nei confronti dell'adattabilità del lavoro, i cambiamenti sono ancora necessari e la comunicazione rimane uno strumento molto importante per ridurre l'impatto dell'insicurezza psicologica lasciata da quel periodo.

Le analisi sulla parità di genere hanno concluso che la pandemia ha avuto un impatto negativo su alcuni dei progressi compiuti dalle donne in termini di opportunità di lavoro.

Oggi sul posto di lavoro si incrociano diverse generazioni e anche il dialogo e l'allineamento di mentalità tra di esse mi sembra una sfida in questo scenario complesso. I leader dovranno prendersi ancora più cura dei propri dipendenti e praticare l'empatia, preservando sempre la salute mentale del team, perché essere un leader non significa solo sentirsi

responsabile di fornire buoni risultati economici. Essere leader significa anche rendersi conto che il futuro dell'azienda dipende dalle persone e sentirsi responsabili della salute mentale del proprio team.

#### ALCUNE CARATTERISTICHE E PROFILI PRINCIPALI DI LEADERSHIP

La parola “leader” significa “una persona con il potere di decidere, di farsi obbedire”, oppure “una persona le cui azioni e parole influenzano le idee e le azioni di altre persone”.

Nel 1973 Peter Drucker<sup>18</sup> aveva affermato che non ci sarebbe bisogno di un'etica specifica per le aziende se ognuno fosse professionista e consapevole delle proprie responsabilità; sarà sufficiente seguire un'unica regola: non danneggiare nessuno. Esperto di amministrazione, Drucker ha approfondito gli studi sulla *leadership* e, con la sua profonda attenzione per le persone, insegna che valori come l'etica e la responsabilità sono fondamentali per una buona gestione. “Leadership non significa posizione, privilegi, titoli o denaro; è responsabilità. La responsabilità di un leader è quella di essere un modello da un punto di vista morale ed etico”<sup>19</sup>.

In una ricerca condotta sulla *Harvard Business Review*, con un campione casuale di circa 4.000 persone selezionate tra i dirigenti di tutto il mondo, Daniel Goleman<sup>20</sup> ha presentato nel 2000 i sei principali tipi di leadership nel suo libro *Leadership that Gets Results*.

Questi si dividono in:

#### **1. Stile di leader direttivo** - “Fate quello che faccio io!”.

Utilizza se stesso come specchio di prestazioni elevate e ama essere seguito secondo le sue esigenze. Considera i dipendenti che non si adattano come scartabili, il che genera una grande tensione nel *team*, spesso compromettendo l'ambiente di lavoro. Inibisce la creatività con il suo stile spesso oppressivo. Può funzionare per ottenere risultati rapidi quando dispone di un *team* qualificato e obbediente.

#### **2. Stile di leader coercitivo o autoritario** - “Fate come dico io”.

---

<sup>18</sup> DRUCKER, 1993.

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* – Herper Business 1993

<sup>20</sup> GOLEMAN, 2000. Cfr. <https://amenteemaravilhosa.com.br/principais-tipos-de-lideranca-daniel-goleman/>.

Questo stile inibisce qualsiasi tipo di iniziativa da parte del *team*. In esso, il leader insiste per essere obbedito senza spiegazioni e senza essere messo in discussione. Poiché si tratta di uno stile di leader accentratore, impaziente e alienante, le persone si sentono sottovalutate e questo genera in loro, nel tempo, una sensazione di mancanza di impegno finendo per allontanarsi da questo genere di dirigente.

**3. Stile di leader visionario/autorevole** - “Vieni con me”.

Questo stile funziona di solito con leader più esperti, capaci di prevedere i problemi e dotati di uno spirito imprenditoriale. Mobilita il *team* verso una visione comune, generando entusiasmo tra i collaboratori che si rendono conto che ciò che sta facendo è importante e ne comprendono il motivo, dal momento che le tappe sono chiare durante il percorso.

**4. Stile di leader materno/armonizzatore** - “Prima di tutto le persone”.

Questo tipo di leadership si basa su forti legami di appartenenza, sulla fiducia reciproca e sulla comunicazione aperta. Quando il *team* è sotto pressione, questo tipo di leader è di solito motivante perché lascia libertà alle prestazioni individuali, che vengono compromesse solo in caso di mancanza di feedback costruttivi, cosa che avviene quando si ritiene che questi potrebbero ostacolare la relazione interpersonale degli individui coinvolti.

**5. Stile di leader coach** - “Provaci”.

Quando i dipendenti vogliono imparare, cambiare e crescere, questo leader è molto efficace perché è attento ai talenti individuali e si dedica, con un dialogo costante, a migliorarli per il futuro. Genera un alto grado di autoconsapevolezza e di apprendimento in coloro che vengono guidati e aumenta i risultati positivi per tutti, perché l’empatia è un ingrediente del forte legame esistente tra leader e membri del *team*.

**6. Stile di leader democratico** - “Cosa ne pensi?”

Il leader democratico lavora per generare consenso e non disaccordo, creando un ambiente di fiducia, rispetto e leadership partecipativa. Deve essere attento agli obiettivi principali e alla capacità tecnica dei suoi collaboratori per non indebolirne i risultati.

## Secondo Goleman:

I leader che padroneggiano quattro o più di questi stili – in particolare gli stili: visionario, democratico, armonizzatore e coach – contribuiscono a migliorare il clima e le prestazioni sul lavoro. E i leader più efficaci passano da uno stile all'altro con agilità, a seconda delle esigenze<sup>21</sup>.

Jim Collins<sup>22</sup>, nel suo libro *Companies Made to Win (Le aziende fatte per vincere)* elenca 5 livelli di leadership e le rispettive competenze. Il leader di livello 5 combina le abilità degli altri quattro tipi di leader da lui classificati:

Livello 1: capacità individuali o competenze tecniche – maggiore è l'esperienza e la conoscenza tecnica, migliore sarà la capacità di guidare il *team* nelle attività pratiche e di trasmettere maggiore sicurezza ai vostri collaboratori, dato che sarete per loro una fonte di riferimento in materia e potrete anche prevedere i problemi del lavoro in corso (i cicli di produzione, la padronanza degli strumenti, la metodologia, la sequenza delle fasi o step by step, dall'inizio della pianificazione all'esecuzione, il monitoraggio dei risultati, gli eventuali percorsi di correzione da attuare, il calendario delle scadenze, la realizzazione ben fatta, la chiusura e persino il servizio post-vendita).

Livello 2: capacità di gestione del *team* e dei suoi conflitti – capacità di trattare con le persone, trasparenza nelle decisioni e visione di squadra.

Livello 3: capacità di amministrazione, pianificazione e organizzazione e quindi capacità di prevedere i problemi operativi e tattici, anticipandoli.

Livello 4: capacità di leadership tradizionale, con una visione collettiva e obiettivi comuni, talvolta con funzioni di coach.

I leader di livello 5, invece, possiedono tutte le capacità menzionate in precedenza e, inoltre, anche l'umiltà, poiché di solito mettono da parte le ambizioni personali per il bene del progetto che stanno guidando e per lasciare un'eredità nell'azienda in modo che questa non debba dipendere sempre dalla loro presenza. Tutto questo fa di loro dei "grandi leader". Con un alto senso di squadra, valorizzano sempre il *team* quando si raggiungono i risultati, condividendo i meriti con tutti, e quando si verificano problemi si assumono la piena responsabilità di ciò che non va. Una sintesi potrebbe essere la seguente: con le persone giuste si segue la strada giusta, e non il contrario.

---

<sup>21</sup> GOLEMAN, 2000.

<sup>22</sup> COLLINS, 2001.

In un'intervista rilasciata alla rivista *Exame*<sup>23</sup> Jim Collins ha dichiarato: "Il potere quotidiano spetta al dirigente. In tal modo un leader mal consigliato può portare un'azienda alla rovina praticamente da solo. Quindi la grande responsabilità del consiglio di amministrazione è quella di mettere al comando la persona giusta."

A questo punto Collins non solo sottolinea l'importanza di scegliere correttamente una persona che sappia prendere decisioni da mettere sulla poltrona di presidente/CEO, ma evidenzia anche l'importanza di chi siede sulla poltrona di un consiglio di amministrazione e si impegna sia nel promettente futuro dell'azienda che nel fallimento, assumendosi le responsabilità delle scelte più rilevanti, come quella di indicare chi sarà alla guida dell'azienda.

Per raggiungere uno di questi posti nei consigli di amministrazione, che costituiscono il massimo organo decisionale di un'azienda, una persona ha dovuto intraprendere una carriera professionale che la qualifica per una tale responsabilità. In questi spazi, naturalmente, le donne sono una minoranza, ma dobbiamo conquistare ulteriori livelli in direzione al vertice della piramide decisionale aziendale. Torneremo su questo argomento nel Capitolo 4.

## LE PIRAMIDI

### MASLOW

Quando nel 1943 lo psicologo Abraham Maslow<sup>24</sup> pubblicò il suo articolo "La teoria della motivazione umana" sulla rivista *Psychological Review*, presentò cinque categorie di bisogni umani e li rappresentò in una piramide, con scale che andavano dalla sopravvivenza all'autorealizzazione, passando per la sicurezza, l'affetto e la stima. La piramide di Maslow divenne quindi un riferimento della psicologia umanistica e del marketing:

---

<sup>23</sup> *Exame*, 2009, s/p.

<sup>24</sup> MASLOW, 2021

Figura I - rappresentazione della Piramide di Maslow



Maslow è riuscito a riassumere in modo molto didattico e accessibile i livelli graduali di ciò che ci muove e ci motiva, a seconda della nostra fase di vita e della nostra evoluzione personale e sociale.

Alla base della piramide si trovano i bisogni fisiologici, come cibo, acqua, respirazione, sonno e sesso. Quando i bisogni primari dell'individuo sono stati soddisfatti e questi elementi sono stati appagati, si passa al gradino successivo, che si occupa dei bisogni di sicurezza dell'organismo, del mantenimento della salute, degli aspetti legati alla proprietà, al lavoro e di alcune risorse legate alla moralità che già compaiono qui.

Nella fase successiva di questa evoluzione, Maslow colloca le relazioni proprio al centro della piramide: famiglia, amici e partner intimi. Egli sottolinea in un modo – per me molto simbolico – come queste relazioni affettive siano un punto centrale della nostra vita e come i ricordi di queste relazioni, soprattutto nell'infanzia e nell'adolescenza, ci accompagnino nei legami futuri per tutta la vita. Vi compare anche il senso di appartenenza, molto importante per l'equilibrio emotivo.

Il bisogno di vivere in comunità, di essere accettati, di sentirsi rispettati e di ottenere la fiducia degli altri compare sul gradino successivo della "stima". Egli sottolinea come l'"autostima", se positiva, ci permetta di raggiungere il vertice della piramide. L'autostima è l'immagine che abbiamo di noi stessi, il nostro specchio interiore, quello nascosto in cui ci guardiamo solo noi, nessun altro; il modo in cui ci vediamo. Porta il peso delle nostre esperienze personali, dei nostri traumi, degli aspetti positivi e negativi della nostra esistenza. Ecco perché influisce così tanto sul nostro benessere. L'autostima si manifesta nel modo in cui affrontiamo i problemi, accettiamo i fatti e andiamo avanti di fronte alle avversità.

Al vertice della piramide, Maslow colloca la “realizzazione personale”. È qui che viene enfatizzata la moralità. Dal mio punto di vista, questo ha un significato molto importante poiché egli ritiene che, raggiungendo la moralità, gli esseri umani abbiano toccato il livello più alto del loro potenziale evolutivo. Vengono elencate anche la spontaneità e la creatività.

Considero la spontaneità una conquista personale molto importante. Chi riesce a vivere socialmente integrato pur essendo spontaneo è davvero degno di ammirazione in questo mondo che oggi è così pieno di artificialità. La creatività è una delle cose più belle della vita. Chiunque riesca a scoprire i propri talenti o doni creativi e li utilizzi per il bene fa un enorme favore a se stesso e al mondo.

## DILTS

Sulla base dei livelli dei bisogni umani proposti da Maslow e sulla creazione dei presupposti della Programmazione Neolinguistica (PNL) negli anni '70 da parte di John Grinder e Richard Bandler, l'americano Robert Dilts<sup>25</sup> ha ideato *la strategia di Bateson* e ha così sviluppato i Sei Livelli Neurologici - Ambiente, Comportamento, Capacità, Credenze e Valori, Identità e Connessione/Eredità.

### LIVELLI NEUROLOGICI



Il nuovo allineamento dei livelli neurologici è un processo per l'identificazione delle reazioni e dei comportamenti indesiderati, per la ristrutturazione delle convinzioni, dei valori e delle capacità. Attraverso le

---

<sup>25</sup> Cfr. <https://rmcholewa.com/2017/11/23/niveis-neurologicos-e-a-diferenca-entre-ser-e-estar/>.



risposte a domande che vanno dal basso verso l'alto della piramide, lo strumento mira ad analizzare la vita e a chiarire gli eventi che la influenzano. Comprendendo tutti i suoi problemi e cambiando la sua visione del mondo, l'individuo avrà una chiara idea di come dovrebbe agire per seguire un cammino adeguato. Dal basso verso l'alto, troveremmo:

- AMBIENTE - il mio contesto e le mie circostanze. Dove e come vivo. Ciò che è esterno a me non dipende esattamente da me, ma ha un impatto sul mio modo di vivere.
- COMPORTAMENTO - le mie azioni e reazioni. Il modo in cui le mie emozioni rispondono agli eventi e il grado di influenza che il mio ambiente ha su di me.
- CAPACITÀ - il mio modo di fare le cose, le mie qualità naturali o le abilità che ho acquisito per migliorare ciò che faccio.
- CREDENZE - i miei valori o verità personali. Ci preparano a riconoscere la nostra identità.
- IDENTITÀ - riconoscimento di sé, comprensione della propria missione.
- EREDITÀ/LEGACY - ciò che voglio lasciare agli altri, basandomi sulla consapevolezza di essere parte di qualcosa di più grande. È trovare il proprio scopo.

#### FRANKL

Viktor Emil Frankl fu un neuropsichiatra viennese (1905-1997), sopravvissuto a quattro campi di concentramento. Proprio così, ben quattro! Ne fece un'“esperienza empirica nel senso più ampio del termine”<sup>26</sup>, convalidando la sua tesi principale: “L'uomo per vivere ha soprattutto bisogno di un significato”.

Quegli anni gli permisero di sperimentare come l'essere umano perda la sua umanità quando è privato del senso della vita. Allo stesso tempo si rese conto che l'essere umano sarebbe stato capace di attraversare le sofferenze più intense laddove avesse avuto una ragione e un perché per vivere. Frankl fu il fondatore della Logoterapia, un approccio psicologico che cerca di aiutare a trovare il significato della vita per ogni persona approfondendo la comprensione di tre valori che possono essere complementari:

---

<sup>26</sup> Cfr. <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/viewFile/1016/714>.

- **Valore di creazione**, che riguarda tutto ciò che facciamo al mondo con il nostro lavoro. In altre parole, è quando capiamo di star collaborando alla costruzione di qualcosa che per noi è importante e possiamo trasmettere un nostro lascito in eredità.
- **Valore di esperienza**, che riguarda ciò che riceviamo dal mondo, esperienze che danno origine ai nostri valori esistenziali; quando sperimentiamo errori o successi che orientano le nostre pratiche quotidiane e ci aiutano a stare tra amici, vivere in famiglia, amare ed essere amati.
- **Valore di atteggiamento**, che riguarda la reazione alla sofferenza, alla colpa e alla morte. In questo caso, si tratta della consapevolezza che esistono situazioni indipendenti dalla nostra volontà, come la morte...Tra questi valori si trova la capacità di superare i nostri limiti.

A proposito della capacità di costruire nuovi valori (autoeducazione), riporto le parole di Elisabeth Lukas, allieva di Frankl a Vienna, dove conseguì il dottorato nel 1972:

*L'autoeducazione è una possibilità di formarsi da sé indipendentemente dall'educazione ricevuta, di escludere alcuni elementi o di dare meno importanza a certi aspetti dell'educazione ricevuta, e anche di includere nuovi elementi nella propria personalità.*

In tale direzione, Frankl<sup>27</sup> afferma che:

L'uomo di oggi sa abbondantemente di possedere degli istinti, quello che dobbiamo dimostrargli è che possiede anche uno spirito – spirito, libertà e responsabilità. Ciò che spetta a noi, medici dell'anima di oggi, presenti nel cuore del tempo e pronti a metterci al suo livello, ciò che noi medici dobbiamo fare è mostrargli di nuovo che è libero e responsabile.

I tre valori inclusi da Frankl nella sua proposta di Logoterapia (valore della creazione, valore di esperienza e valore di atteggiamento) sono stati la base per la creazione del Sistema V.S.S. da parte del team dell'ISUE – Istituto di Scienze Umane ed Esistenziali.<sup>28</sup> La sigla V.S.S. significa *Valore - Scopo- Significato*.

---

<sup>27</sup> FRANKL, 1991, p. 116.

<sup>28</sup> Cfr. <https://isue.it/>.

“Valori” sono quei significati estremi ed etici che guidano il comportamento dell’individuo; si tratta di ciò che quest’ultimo considera valido, degno di senso, degno di valore. I valori possono cambiare nel corso della vita, di solito attraverso un lungo ripensamento da parte dell’individuo, che li “costruisce” anche con la sua stessa ragione. Lo scopo o l’intento consistono nell’effetto cumulativo di mete significative. È il modo in cui il nostro sistema di significati si attiva per ottenere una vita che abbia un senso. I significati, invece, appaiono più immediati, legati al momento emotivo e caratterizzano ogni sensazione complessa in relazione a persone, oggetti e situazioni incontrati nella propria vita quotidiana. Sono il valore emotivo di ciò che facciamo, l’importanza più soggettiva che attribuiamo a qualcosa a partire dalla nostra percezione di esseri unici e *irripetibili*. È il motivo per cui facciamo ciò che facciamo. Il significato non esiste da solo, lo creiamo e lo sentiamo, ed è strettamente legato alla motivazione.

Figura 3 - Figura rappresentativa della “Piramide del Sistema V.S.S.”



Fonte: Prof. Dr. Gianfranco Buffardi, Professore di Psichiatria presso l’Università G. Fortunato/Benevento, Presidente dell’Istituto di Scienze Umane ed Esistenziali (ISUE)/ Napoli, e Direttore della Scuola di Psicoterapia neo-Esistenziale S.P.Es.

Attraverso l’analisi del Sistema V.S.S.<sup>29</sup> è possibile scoprire le difficoltà di ogni persona e dove risiede il problema che la affligge. Se il vostro Sistema V.S.S. risulta “parallelo”, allora i vostri vari scopi sono in equilibrio, ma se

<sup>29</sup> VSS- Valori, Scopi e Significati.

Cfr. <https://www.emagister.it/assets/it/course/2791524/file/54520/INDIRIZZO%20METODOLOGICO%20All.%203.pdf>

è “piramidale”, significa che vi si trova un’alta concentrazione di una singola scelta mentre le altre possono essere trascurate.

Prendiamo come esempio la distribuzione delle attività nelle 24 ore della giornata: l’orario di lavoro previsto per legge in Brasile è di 8 ore; il tempo raccomandato dalla maggior parte degli esperti di salute per dormire è in media di 8 ore; quindi, dovrebbero esserci 8 ore libere per la somma delle altre attività della giornata, come: pasti, igiene personale, sport, socializzazione con la famiglia e gli amici, tempo libero, lettura. La somma di tutte queste attività deve arrivare a 24 ore nella giornata. Se al termine di questa breve analisi saremo in grado di individuare la distribuzione del nostro tempo, identificheremo quanto il nostro Sistema V.S.S. per questo specifico argomento sia piramidale o parallelo. Sarà piramidale se il risultato, ad esempio, mostra un periodo fortemente orientato sul lavoro, superando il monte ore che sarebbe addirittura “consigliato”, assorbendo così del tempo che dovrebbe essere dedicato ad altre attività. Questo può essere un indicatore da utilizzare come strumento per rendersi conto che si sta lavorando troppo. E poi bisogna analizzare come questo comprometta altre scelte nella propria vita.

L’individuo può sperimentare periodi in cui l’obiettivo principale, il valore o il significato della sua esistenza si trova fortemente orientato verso un’unica scelta (lavoro e carriera, ad esempio); in quest’ottica tutte le sue energie saranno orientate il più possibile verso tale scelta (scopo piramidale) utile ma pericolosa, poiché l’eventuale fallimento lo farà precipitare nella frustrazione esistenziale. In caso contrario, l’individuo potrà costruire nel tempo una pluralità di scopi a cui dedicarsi, con forze più o meno uguali (obiettivi paralleli). Ciò può portare a una minore incidenza di risultati positivi, ma qualsiasi errore, anche se traumatico, sarà più sopportabile. Stimolando l’espansione delle mappe interne, l’individuo metterà in atto obiettivi, valori e significati e tenderà a parallelizzare il sistema V.S.S.

Certamente il risultato è il riflesso delle scelte individuali: a ciascuno è lasciata la decisione di fare un nuovo passo lungo il cammino dell’autoeducazione e verso le capacità in proprio possesso, quando ci si rende conto di dover fare qualche aggiustamento nella propria vita, e di essere davvero in grado di aprirsi a nuove possibilità e vivere con più equilibrio, per andare incontro a nuove esperienze.

La segnalazione del sistema piramidale V.S.S. può lasciare degli interrogativi. Quando ci accorgiamo che la vita ci pone una domanda, dobbiamo fermarci e cercare di trovarvi bellezza, la bellezza di diventare, nella ricerca della risposta, un essere umano migliore.

## CAPITOLO 3

Per creare una continuità del bene, le nostre azioni si rafforzano

(P. Michael Ryan LC)

In questo capitolo non parleremo di gusti.

Si può dire che un certo colore piace o non piace. Indipendentemente dal colore che preferite, a me piace particolarmente il verde. E questo non ci creerà alcun problema se non siete d'accordo con me.

Questo capitolo riguarda l'etica. E nessuno di noi può affermare di fare le cose "a metà giuste" o "a metà sbagliate", perché esiste solo ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Se è sbagliato, allora non fatelo!

Etimologicamente, etica e morale sono praticamente sinonimi. Ma nell'immaginario comune queste parole esprimono cose diverse.

La morale è l'insieme dei nostri principi personali, un codice di comportamento individuale basato su principi filosofici o religiosi che cercano di definire cosa siano una vita buona, giusta e virtuosa, il bene e il male. Servono a guidare il modo in cui le persone agiscono in un contesto specifico. Per questo motivo, stiamo parlando di un concetto di natura privata e soggettiva, che si basa soprattutto su abitudini e usanze.

L'etica si riferisce alle regole che un sistema sociale fornisce, un modo razionale di vivere nella società e di scegliere un comportamento o un principio morale. L'etica può funzionare come razionalizzazione della morale. Ethos, in greco, significa condotta, costume, carattere.

Molte aziende hanno un proprio codice etico perché decidono di rendere più chiare le proprie aspettative comportamentali ai dipendenti, compresi i dirigenti, in un documento che esprima anche la loro cultura, visione, missione e i loro valori.

Socrate riteneva che l'uomo potesse essere ignorante, ma non malvagio. Attraverso l'etica, quest'uomo avrebbe conosciuto la virtù e tale apprendimento lo avrebbe aiutato a costruire un carattere migliore.

La filosofia si occupa dell'etica come campo che studia il comportamento umano e i principi che guidano le nostre azioni, come ad esempio:

- essere onesti, dire la verità
- non danneggiare gli altri, rispettando il vivere in società;
- agire con rispetto e cortesia;
- agire con giustizia, rispettando la legge
- non appropriarsi di ciò che non è proprio;
- fidarsi ed essere affidabili;
- praticare l'*epokhé*.

Praticare l'*epokhé* significa sospendere il giudizio (pregiudizio). Questo è fondamentale per evitare un errore di percezione che possa

compromettere tutti i passi successivi della convivenza. In fondo, non conosciamo mai l'altro in profondità.

La costituzione dell'“io” ci dice molto su come ogni persona può reagire alle più diverse situazioni della vita:

Le risorse psichiche interne che ogni individuo costruisce nel corso della vita sono il risultato di una complessa combinazione di fattori che si riferiscono a: i desideri dei genitori riguardo alla sua nascita, le prime cure che sono stati in grado di offrirgli, l'adattamento ambientale ai suoi bisogni di neonato e bambino, lo svezzamento e l'insegnamento all'igiene, le identificazioni e il peso delle pulsioni vissute, la sua costituzione narcisistica, l'attraversamento del complesso di Edipo, così come la sua capacità di stabilire relazioni oggettuali, tra molte altre acquisizioni e difficoltà. In sintesi, esiste una miriade di percorsi che si intersecano, a volte paralleli, che si influenzano a vicenda nel processo di sviluppo e costituzione del sé.<sup>1</sup>

La società si aspetta che le persone, e soprattutto quelle che occupano posizioni dirigenziali, siano state addestrate ad avere un comportamento morale coerente. Per questo motivo, la garanzia che valori come onestà ed etica non siano negoziabili viene data per scontata dalla coscienza collettiva. Purtroppo, però, non funziona esattamente così per tutti.

Una persona che non è stata esposta all'educazione di valori etici come fattori rilevanti, o che non ha avuto un punto di riferimento positivo a riguardo, può essere influenzata da cattive compagnie. Se questo “io” consapevole e responsabile dell'individuo adulto non usa la ragione, può avere difficoltà a resistere ai tentativi di fallimento etico. È necessario un lavoro pedagogico per rafforzare tale personalità fragile, espandendola verso un nuovo livello di consapevolezza, in modo che questa persona possa, di fronte a una nuova opportunità, mantenere una posizione corretta e fare scelte più giuste e oneste.

Nell'*Etica Nicomachea*<sup>2</sup>, Aristotele parla del coraggio: “[...] l'uomo coraggioso è impavido quanto può esserlo un uomo. Temerà dunque tali cose, ma le affronterà come si deve e come prescrive la ragione, in vista del bello, perché questo è il fine della virtù”.

L'espressione “in vista del bello” è utilizzata da Aristotele come ragione per cui i virtuosi agiscono, cioè con “la consapevolezza di fare la cosa giusta” e la capacità di resistere o sopportare, con coraggio (aggiungerei), “tali cose”. In altre parole, resistere al fallimento etico è un atteggiamento

---

<sup>1</sup> GRADIN, 2022, p. 199.

<sup>2</sup> ARISTOTELE, 2020, p. 71.

naturale e genuino dell'uomo che vuole fare il bene. Egli sorveglia continuamente le proprie azioni per non cadere nelle trappole sociali.

Siamo esseri unici, ma anche ambivalenti. Abbiamo in noi il bene e il male. Ospitiamo sia l'egoista che l'altruista, quest'ultimo promuove il benessere degli altri, ma evita anche di fare del male. È importante rendersi conto che abbiamo una percentuale di egoismo e che questa oscilla dentro di noi. È essenziale riconoscere che questa parte di noi può metterci in pericolo.

*“Il problema filosofico è la consapevolezza del disordine dei nostri concetti, e può essere risolto ordinandoli”.* (Ludwig Wittgenstein)

Quando un paese, una comunità o un'azienda hanno già raggiunto una maturità sociale o lavorativa e sono impregnati di valori etici e morali, la corruzione può non costituire una preoccupazione. Ma in una società fragile come la nostra, che spesso “diseduca”, è necessario rafforzare l'esistenza di questi valori, promuovendo l'uso della verità e l'importanza delle pratiche virtuose, poiché esiste il rischio concreto che le persone non abbiano avuto l'opportunità di apprendere questi concetti, che non abbiano ricevuto un'educazione che li valorizzasse, che non abbiano vissuto con adulti in grado di trasmetterglieli.

Tale fragilità sociale può essere innescata dalla valorizzazione di aspetti mondani, come la vanità, la ricerca di uno status, il desiderio di aumentare il possesso di beni materiali, o semplicemente dall'attaccamento al denaro. Questo tipo di alienazione, unito a un'educazione di scarsa qualità, provoca un danno emotivo immenso perché accumula una serie di percezioni tossiche che si ripercuoteranno sulle generazioni future.

L'uso sbagliato di una posizione professionale, sia che si tratti di abuso di potere o di ricerca di vantaggi personali, non è etico. Nell'*Etica Nicomachea*<sup>3</sup> troviamo che: “[...] prodigo è chi si rovina da se stesso, e la distruzione del patrimonio si ritiene che sia una specie di rovina di se stessi, dal momento che esso rende possibile vivere.”

Le manifestazioni di una lacuna etica nella vita di tutti i giorni si possono trovare in piccole mancanze come la menzogna, il copiare a scuola o nei concorsi, il pregiudizio, la corruzione, il pettegolezzo, le molestie morali o sessuali, l'appropriarsi di una posizione, il prendere decisioni sbagliate che favoriscono se stessi o non favoriscono coloro a cui invece spetterebbe, ecc.

---

<sup>3</sup> ARISTOTELE, 2020, p. 89.



In *L'origine dei sentimenti morali*<sup>4</sup> Paul Rée spiega che aiutando una persona che soffre, sperimentiamo qualcosa di più della semplice eliminazione del suo dolore:

1. L'esclusione della nostra stessa esperienza dolorosa.
2. La scomparsa del nostro dolore dovuta al fatto che il sofferente sta soffrendo.
3. La comparsa in noi della piacevole sensazione di aver compiuto una buona azione.

E probabilmente proveremmo rimorso per non averla compiuta.

Quando si dice che è lodevole fare una buona azione, questa lode è associata allo stato di beatitudine delle conseguenze utili per la comunità, sapendo che, se tutti agissero in questo modo, il ciclo di benefici si estenderebbe agli altri membri.

Un altro punto di debolezza del carattere è dato dal lasciarsi sedurre dall'ammirazione da parte degli altri, mentre allo stesso tempo temiamo che l'opinione altrui su di noi sia negativa. Questo impulso di vanità può essere l'inizio, la "miccia", per iniziare a farsi coinvolgere in qualcosa di sbagliato. Rée<sup>5</sup> ci propone anche un'altra osservazione: "[...] così come la sofferenza degli altri non sempre provoca compassione, così la felicità degli altri non sempre provoca gioia; può anche provocare invidia".

Rée<sup>6</sup> afferma che l'invidia data dalla vanità presuppone quindi l'esistenza di tre persone:

1. la persona che è invidiosa del fatto che qualcun altro sia più ammirato di lei;
2. la persona invidiata
3. la persona o le persone che preferiscono questa a quella.

Quindi aspiriamo all'ammirazione come forma di distinzione e vanità. E la persona vanitosa vuole essere "invidiata": l'invidia è la tristezza per i risultati ottenuti da qualcun altro, la cui virtù opposta è la benevolenza.

Platone restringe il suo discorso sulle virtù morali, considerando che la pietà è già nella giustizia. Le altre sono la saggezza, il coraggio e la temperanza (o, secondo altri autori, l'onestà, il coraggio e la prudenza – ne parleremo meglio nel capitolo sulla leadership virtuosa).

---

<sup>4</sup> RÉE, 2018, p.46.

<sup>5</sup> RÉE, 2018, p.46.

<sup>6</sup> RÉE, 2018, p.108.

Aristotele<sup>7</sup> suggerisce dove possiamo trovare la forza di resistere: abbiamo visto che nel coraggio: “[...] l’uomo coraggioso è impavido quanto può esserlo un uomo. Temerà dunque tali cose, ma le affronterà come si deve e come prescrive la ragione, in vista del bello, perché questo è il fine della virtù”<sup>8</sup>.

Nella temperanza: “[...] il temperante [...] agisce secondo quanto gli ordina la retta ragione. Ha un desiderio per ciò che si deve desiderare, come e quando si deve desiderare, e questo è anche ciò che detta la ragione”<sup>9</sup>.

Nella generosità: “[...] la persona generosa si imbatte nel bello, una sorta di bontà resa utile”.<sup>10</sup> Il fallimento etico porta al disonore. E l’essere umano deve essere portato a realizzarsi!

## IL LEADER DECISIONALE E I PRINCIPI GUIDA

Nella nostra vita prendiamo continuamente decisioni. Il comportamento umano, consapevole e libero, è l’oggetto dell’etica. L’etica e la morale cercano di conoscere ciò che è giusto e corretto nel comportamento umano, al fine di raggiungere la realizzazione, la quale a sua volta deriva dal cogliere le buone conseguenze delle proprie azioni.

Chi è al comando di un’azienda affronta quotidianamente una serie di problemi e passa buona parte del suo tempo a cercare soluzioni, col bisogno di essere assertivo nelle proprie decisioni. La conoscenza tecnica (livello 1 della *leadership* di Jim Collins) ci aiuta a fare qualcosa in modo corretto.

La conoscenza morale ed etica ci aiuta ad agire correttamente prendendo decisioni etiche, di fronte a momenti di impasse, di situazioni problematiche più complesse, quando sono in gioco non solo aspetti tecnici, ma anche aspetti etici e morali.

La parola *decidere* significa tagliare, separare, ed è intesa come “optare per”, scegliere una strada.

Søren Aabye Kierkegaard (1813-1855) è stato un filosofo, intellettuale, teologo danese, considerato il padre della filosofia esistenzialista. Egli affermava che “l’individuo è l’entità morale poeta e critico suprema” e che “prendere decisioni è l’attività umana più importante”, poiché nel fare delle scelte creiamo la nostra stessa vita.

---

<sup>7</sup> ARISTOTELE, 2020.

<sup>8</sup> ARISTOTELE, 2020, p.71.

<sup>9</sup> ARISTOTELE, 2020, p.87.

<sup>10</sup> ARISTOTELE, 2020, p.91.

Possediamo il libero arbitrio per prendere le nostre decisioni e di solito siamo guidati anche da ciò che ci impone il codice sociale, dato che generalmente non ci piace andare contro a ciò che la società in cui viviamo considera giusto. Tuttavia a volte ci troviamo in situazioni in cui il nostro punto di vista non collima con quanto detta il nostro gruppo sociale di appartenenza e allora dobbiamo ricorrere alle nostre convinzioni interiori. Quando queste si discostano dalla visione della società, il nostro campo decisionale si allarga all'analisi dell'etica e della morale e cerchiamo di trovare una soluzione pertinente. Consapevoli o meno, ricorriamo al nostro libero arbitrio. A proposito del libero arbitrio Kant<sup>11</sup> scrive nella "Critica della ragion pura":

In effetti, un arbitrio è semplicemente animale (*arbitrium brutum*) quando può essere determinato solo da impulsi sensibili, cioè patologicamente. Ma ciò che può essere determinato indipendentemente dagli impulsi sensibili, quindi da motivi che possono essere rappresentati solo dalla ragione, si chiama libero arbitrio (*arbitrium liberum*), e tutto ciò che è in relazione ad esso, sia come principio che come conseguenza, si chiama "pratico". La libertà pratica può essere dimostrata dall'esperienza. Infatti, non è solo ciò che stimola, cioè che colpisce immediatamente i sensi, a determinare la volontà umana; possediamo anche un potere di superare le impressioni esercitate sulla nostra facoltà sensibile di desiderare, attraverso rappresentazioni di ciò che è, anche lontanamente, utile o dannoso [...]

Clives Staples Lewis scrisse:

Ogni volta che fai una scelta stai trasformando una parte centrale di te, la parte di te che sceglie, in qualcosa di leggermente diverso da quello che era prima (diventi quello che scegli). E prendendo la tua vita nel suo insieme, con tutte le innumerevoli scelte, durante tutta la vita la trasformi man mano, nella sua essenza [...] o in una creatura che è in armonia con Dio, con le altre creature e con se stessa, oppure in qualcosa in stato di guerra [...] Ognuno di noi, in ogni momento, sta progredendo in una direzione o nell'altra<sup>12</sup>.

## L'IO VIRTUOSO

Abbiamo una nascita biologica o fisica, quando il nostro corpo esce dal corpo di nostra madre e ne festeggiamo il compleanno ogni anno.

---

<sup>11</sup> KANT, 2001, p.649.

<sup>12</sup> GRIFFIN, 1993, p.34.

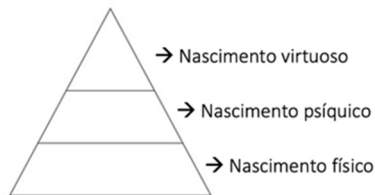
Abbiamo anche una nascita psichica, che avviene quando il soggetto sviluppa la consapevolezza di sé, quando le esperienze corporee aiutano a costruire la nostra percezione della differenza tra “io” e il mondo circostante. Psicoanalisti contemporanei come Winnicott hanno basato le loro teorie sull’importanza del corpo sensibile nell’origine della psiche.

Credo che abbiamo anche una terza nascita, la nascita del nostro *Io virtuoso*, quando ci rendiamo conto che le scelte che facciamo ci portano a comporre la nostra fisionomia spirituale, che ogni decisione corretta rafforza il ciclo virtuoso della vita che vogliamo vivere, e così facendo ci allontaniamo dal male, poiché l’individuo che fa del male a un’altra persona non sarà mai integro, giacché sarà sempre tormentato dal male che ha causato, mentre chi cerca di rafforzare le proprie virtù vivrà nella tranquillità dei giusti.

Ricordando Aristotele, l’essere umano dovrebbe vivere “[...] **in vista del bello**, perché questo è il fine della virtù”.

Prendiamo come esempio una piramide: alla base ci sarebbe la nostra nascita fisica, al centro la nascita psichica e in cima la nascita dell’*Io virtuoso*.

Figura 4 - Figura rappresentativa della piramide dell’*Io virtuoso*



Fonte: elaborazione dell’autrice

La nascita dell’*Io virtuoso* avviene in ogni persona in un momento diverso, o in momenti diversi per la stessa persona, a seconda dello stadio di maturità spirituale in cui si trova. Quando dico “in momenti diversi” al plurale, intendo dire che sopraggiunge necessariamente una sola volta nella vita, ma la costruzione finale può essere formata da diverse rinascite, tappe evolutive della comprensione dell’uso del libero arbitrio come strumento di formazione della personalità.

Ciò accade gradualmente a causa delle varie situazioni a cui siamo esposti nel corso della nostra vita, nuove sfide etiche o “prove di resistenza sociale”, e diventa necessaria una intima riforma delle nostre azioni. A seconda del grado di complessità di tali situazioni, avremo più o meno

bisogno di ricorrere alla nostra ragione, di ampliare la nostra consapevolezza, di fare uso della nostra etica, attivando in misura maggiore o minore il nostro pensiero virtuoso.

In altre parole, possiamo essere messi continuamente alla prova per alzare sempre di più il livello del nostro *Io virtuoso* nel corso della nostra vita. In tal modo plasmiamo il nostro carattere e riaffermiamo le convinzioni virtuose nell'incrollabile certezza di agire rettamente. Raggiungere la cima di questa piramide sarebbe come raggiungere il nucleo, la parte più bella e intima di noi, la profondità del nostro cuore, l'armonia con noi stessi, con le altre creature e con Dio.

So che nei momenti di dubbio o di decisioni da prendere abbiamo un modello e una guida costituita da Gesù Cristo. Nelle pagine del Vangelo troviamo la sua eredità e i suoi insegnamenti. Ogni decisione – azione – si aggiunge nel corso della nostra vita e crea la nostra “fisionomia spirituale”. Su questo importante argomento segnaliamo il testo di Don Julio Endi Akamine<sup>13</sup>, arcivescovo metropolitano di Sorocaba, Brasile.

La ‘nuova creazione’ (2 Cor 5,17) operata dallo Spirito Santo conferisce ai cristiani una fisionomia spirituale a immagine e somiglianza di Cristo [...] riproduce in ognuno di noi il volto del Salvatore, fa sì che il modo di pensare e di agire di Gesù ci pervada, ispira in noi atteggiamenti simili a quelli descritti nel Vangelo [...]ci fa vivere la vita di Cristo, ma secondo la nostra individualità[...]Libera la personalità umana dalle sue schiavitù e favorisce lo sviluppo della sua originalità, poiché la vita superiore che con essa comunica non la deprime, ma la eleva e le dà una nuova misura.

La formazione della fisionomia spirituale occupa l'intera esistenza umana. Con grande delicatezza, lo Spirito Santo si serve di tutte le situazioni, facendole contribuire alla formazione sempre più fedele del volto di Cristo nei suoi discepoli. Senza voler soffocare la libertà, Egli abbatte le resistenze, rafforza le tendenze al bene dell'individuo per farne il fulcro della sua azione e mette al servizio del bene tutto ciò che può favorirlo. Con invincibili pazienza e perseveranza e con perfetto adattamento alle circostanze, Egli forma l'immagine di Cristo adatta a ciascuno. Ecco perché coloro che più si aprono alla sua azione, permettendogli di creare la fisionomia spirituale prevista per loro – cioè i santi – appaiono bene individuati nella spontaneità del loro temperamento umano e nell'ambiente in cui vivono. È questa

---

<sup>13</sup> Don Julio Endi Akamine, arcivescovo metropolitano di Sorocaba, stato di San Paolo, Brasile <https://arquidiocesesorocaba.org.br/fisionomia-espiritual/>.

spontaneità, stimolata dallo Spirito Santo, che rende la personalità dei santi così attraente.

[...] Nell'intenzione dello Spirito Santo, tutte le diverse fisionomie convergono e si uniscono tra loro per costituire, nell'intera umanità, un solo e unico volto di Cristo. Ogni fisionomia spirituale illumina una particolarità della fisionomia spirituale di Cristo. Mentre lavora nel segreto di ogni persona, lo Spirito Santo non cessa di pensare a tutte le altre nella sfera dell'intero genere umano. Così Egli coordina e organizza le varie attività individuali in modo da creare, contemporaneamente, una mirabile varietà di fisionomie personali e l'ancor più mirabile fisionomia spirituale dell'immensa comunità cristiana.

Le scelte sono decisioni individuali spesso prese da soli. Per chi occupa una posizione di leadership e ha la prerogativa dell'"ultima parola", il momento della scelta è quasi sempre solitario.

Il leader, con il suo libero arbitrio messo in pratica, ispira e definisce l'atmosfera dell'azienda. Sa quanto la sua personalità manageriale potrà incidere sulla vita dei dipendenti, della società e dell'ambiente. Per questo è colui che si fa carico mentalmente e moralmente delle conseguenze delle proprie decisioni, amplificandole nella propria coscienza. I suoi valori guida devono essere in sintonia con la "filosofia aziendale" della società in cui lavora.

E quando l'azienda è orientata esclusivamente ai risultati economici? Nel mondo moderno, le relazioni sono sempre più mediate dal denaro, che segna i rapporti sociali e commerciali oltre che quelli personali, rendendo i rapporti più freddi, basati su interessi materiali e legati da ragioni sempre più superficiali. Georg Simmel<sup>14</sup> afferma che: "Tutti i rapporti emotivi tra le persone si basano sulla loro individualità, mentre gli *intellettuali* operano con gli esseri umani come se fossero numeri, a cui si interessano solo per il loro rendimento oggettivamente calcolabile".

Chiudo il capitolo con una predica di Don Enrique Soares da Costa<sup>15</sup> in cui parla in modo chiaro e scandito di quanto il vivere in un mondo di illusioni trascini le persone in vite prive di significato.

"La vita non è tua.  
La vita è dono.

---

<sup>14</sup> SIMMEL, 1995, p38.

<sup>15</sup> Don Enrique Soares da Costa (1963-2020), vescovo della Diocesi di Palmares - PE, Brasile, deceduto a causa del Covid-19 nel 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=OtdIKRuiSbY&t=7s>

Non sei il proprietario della tua vita. Se chiudi bocca e naso per 5 minuti, muori.

Ricevi la vita ad ogni istante, nell'aria che respiri, nel cibo che mangi, nell'acqua che bevi.

E questo animale che ha bisogno di essere sempre sostenuto da Dio, questo animale si crede il proprietario del mondo, il proprietario della vita, il proprietario del bene e del male, il proprietario della verità e della menzogna. La bestia che si trasformerà in polvere. Guardate... l'animale illuso.

Più pensa di sapere più si illude. Più è autosufficiente, più è sciocco.

Maggiore è l'affettazione, maggiore sarà alla fine la caduta”.

### LEADERSHIP VIRTUOSA

Epitteto, Aristotele, Tommaso d'Aquino e molti altri filosofi hanno affrontato il tema del leader virtuoso: onestà, giustizia, coraggio, prudenza, attenzione alla collettività, non solo al denaro, e sempre senza danneggiare nessuno. Il leader virtuoso ha bisogno di: autocontrollo, libertà dall'amore per il potere, spirito di servizio, umiltà ed empatia. I rischi di fallimento etico sono ancorati principalmente alla vanità e all'attaccamento al potere, quando si cercano risultati economici ad ogni costo, a scapito della premura verso le persone e il mondo.

Le virtù cardinali aprono la porta a tutte le altre virtù. Esse sono: prudenza, giustizia, forza e temperanza.

Prudenza - cautela, saggezza, precauzione, ponderatezza. La capacità di affrontare le questioni più difficili o delicate, evitando inconvenienti e pericoli.

Giustizia - il desiderio costante di dare a ognuno ciò che gli spetta, tenendo in considerazione i diritti di terzi. Imparzialità, riconoscimento del merito e stato ideale di interazione sociale.

Forza - aiuta a superare le difficoltà, irrobustisce la nostra forza di volontà e alimenta la perseveranza.

Temperanza - la capacità di agire con prudenza e con equilibrio.

L'etica professionale è nata dalla comprensione della dignità del lavoro. Derivata dall'ideale monastico è stata poi trasferita al mondo del lavoro. *Nell'Etica Nicomachea*, Aristotele afferma: “[...] non indaghiamo per sapere cosa sia la virtù, ma per diventare buoni, altrimenti il nostro studio sarebbe inutile”.

In questa affermazione, Aristotele sottolinea l'importanza di mettere in pratica i valori morali ed etici e di studiare entrambi, poiché si può praticare bene solo ciò che si conosce bene. Ricordando che la conoscenza tecnica ci

aiuta a fare le cose in modo corretto, è tuttavia la conoscenza morale ed etica che ci aiuta ad agire correttamente, in modo virtuoso.

Prima di raggiungere una posizione di leadership, l'individuo deve attraversare un intero processo di preparazione, assumendo gradualmente nuove responsabilità per la propria carriera, seguendo una solida formazione accademica, accumulando una certa esperienza professionale fino ad essere una persona preparata. Considerando che ha attraversato anche le fasi di socializzazione secondaria, è in grado di adattarsi ai comportamenti imposti dagli ambienti sociali, nonché ai nuovi contatti, ai nuovi gruppi di riferimento. E così ha potuto maturare il suo processo di competenze specifiche e sviluppare la sua personalità come risultato delle sue interazioni biologiche, psicologiche e culturali, nel contesto specifico in cui vive (famiglia, scuola, lavoro). Meglio ancora se ha già affinato le proprie percezioni.

C. Cooley<sup>16</sup> sostiene che la personalità individuale si forma grazie all'interazione tra l'individuo e il mondo secondo lo schema dell'Io riflesso, in cui interagiscono i tre seguenti fattori:

1. La percezione che l'individuo ha di ciò che gli altri pensano di lui;
2. La percezione che l'individuo ha della reazione degli altri a ciò che pensano di lui;
3. Come l'individuo, a sua volta, si pone di fronte alla reazione percepita negli altri.

La costruzione di cattive abitudini forma un individuo che segue il mondo e diventa il bersaglio di ciò di cui viene persuaso da altri, come per esempio la preoccupazione dell'opinione che si ha su di lui. E nella debolezza dei valori guida si indeboliscono i pensieri che permeano tutte le sue decisioni. La ricerca di uno status e l'attaccamento al denaro e al potere contribuiscono a indebolire il carattere.

In *Etica del potere*, Byung-Chul Han<sup>17</sup> spiega che l'appropriazione della terra, secondo Carl Schmitt, avrebbe fondato un "ordine iniziale specifico", l'origine di tutti gli altri diritti, il diritto alla proprietà della terra. Aggiunge inoltre che il fenomeno della globalizzazione ha allentato il legame territoriale tra i poteri, creando nuove strutture di potere "transnazionali".

Questo senso di non territorialità dei poteri, o di non tangibilità del potere, avrebbe dato potere a chi conquistava un nuovo spazio. Massificando i criteri di dominio di questi nuovi spazi, l'idea che ognuno

---

<sup>16</sup> COOLEY, 2017.

<sup>17</sup> HAN, 2019, p.169



abbia il proprio potere mette a rischio il concetto stesso di potere, che in alcuni casi diventa addirittura un “disonore”. Se è necessario fare qualcosa per preservare il mio potere, lo farò, anche se è la cosa sbagliata. È forse così che si costruisce il discorso per “camuffare” un errore giustificandolo con la sete di potere?

Etica e virtù vanno di pari passo con la giustizia, forza e temperanza, controllano le nostre emozioni e dirigono i nostri atteggiamenti verso il bene. Se a questo si affianca la prudenza, allora sceglieremo il meglio e le nostre decisioni si baseranno sui nostri valori guida – che ci allontanano dalla “sete di potere”. Voglio sottolineare anche la nostra capacità di vigilare al fine di favorire ogni ciclo virtuoso.

Il cardinale Renato Raffaele Martino, presidente del Pontificio Consiglio “Giustizia e Pace”, cita nel testo di apertura del Compendio della Dottrina sociale della Chiesa, il 2 aprile 2004, presso la Città del Vaticano:

Trasformare la realtà sociale con la forza del Vangelo, testimoniata da donne e uomini fedeli a Gesù Cristo, è sempre stata una sfida e, all’inizio del terzo millennio dell’era cristiana, lo è ancora. L’annuncio della “buona novella” di Gesù Cristo, della salvezza, dell’amore, della giustizia e della pace, non è facilmente accettato nel mondo di oggi, ancora devastato da guerre, miseria e ingiustizia; proprio per questo gli uomini del nostro tempo hanno più che mai bisogno del Vangelo: della fede che salva, della speranza che illumina, della carità che ama.

Gli agenti di socializzazione sono gruppi o contesti sociali all’interno dei quali avvengono i processi di socializzazione. In tutte le culture il più importante è la famiglia, dove il bambino apprende le prime modalità interattive. La scuola svolge un ruolo molto importante perché influisce sull’apprendimento del bambino in un percorso di studi formale, attraverso il quale vengono rafforzati i valori e trasmesse le norme e le regole sociali. Oggi vengono considerati agenti di socializzazione anche i mezzi di comunicazione di massa.

Siamo pieni di cattivi esempi di politici corrotti, stelle dello sport violente e celebrità esibizioniste. Queste parole non dovrebbero andare insieme, perché sono antonimi. I politici dovrebbero occuparsi del bene comune e non essere mai corrotti. Sono eletti dal popolo per lavorare per il popolo. Gli sportivi non dovrebbero mai essere violenti, perché lo spirito dello sport è proprio quello di rispettare l’avversario e accettare la sconfitta quando capita, con spirito di modestia di fronte alla vittoria, evitando di umiliare l’avversario. Cosa dire, allora, delle celebrità di oggi che rendono

un pessimo servizio all'umanità con il loro comportamento vanitoso e prepotente? Un grosso problema è che proprio queste persone, con i loro atteggiamenti sbagliati, esercitano una grande influenza sui nostri giovani, con la loro ampia visibilità e le migliaia di "followers".

Come dice Locke<sup>18</sup>,

Sebbene gli uomini si uniscano in società politiche, essi delegano al pubblico la forza di tutto il loro potere, in modo che non possano applicarlo contro nessun concittadino al di là di ciò che la legge del loro paese consente; tuttavia conservano il potere di giudicare il bene o il male, di approvare o disapprovare le azioni di coloro con cui vivono e con cui dialogano, e da questa approvazione e disapprovazione stabiliscono tra loro ciò che designeranno come virtù e vizio.

Una società indebolita forma individui ancora più deboli. E sono proprio le persone forti a generare aziende forti, che a loro volta collaborano alla costruzione di un mondo migliore. Ma perché dovremmo agire per contribuire a rendere il mondo un posto migliore?

Nel Saggio sull'intelletto umano, Locke scrive:

Le leggi in base alle quali gli uomini generalmente regolano le loro azioni e ne giudicano la rettitudine o prevaricazione, mi sembrano essere le ter seguenti:

1. La legge divina.
2. La legge civile.
3. la legge dell'opinione o della reputazione, se così posso chiamarla.

In base alla relazione che stabiliscono con la prima, gli uomini giudicano se le loro azioni sono peccati o doveri; in base alla seconda, se sono crimini o meno; in base alla terza, se sono virtù o vizi.<sup>19</sup>

Costruire un'economia imperniata sull'uguaglianza e la fratellanza è una delle colonne portanti del Capitalismo Umanista. A questo proposito, la Dottrina Sociale della Chiesa<sup>20</sup> ci offre alcuni motivi per contribuire a rendere il mondo un posto migliore, tenendo conto che dobbiamo agire guidati

---

<sup>18</sup> John Locke (1632-1704) è stato un filosofo inglese noto come "padre del liberalismo".

<sup>19</sup> John Locke (1632-1704) *Ensaio sobre o entendimento humano*, Libro II, Capitolo XXVIII, § 7, Volume I, p. 467.

<sup>20</sup> Cfr. <https://shorturl.at/zJdRU>.

1. dalla ragione: basata su buone usanze e sulle regole che la società considera giuste, perché se non lo facciamo la società ci giudica e punisce.
2. dalla rivelazione, cioè guidati dalla nostra fede. Voglio adottare una condotta virtuosa perché sono un cristiano e non posso essere indifferente ad essa. Il male mi disturba.

E qui sorge una terza ragione, molto più convincente per il mondo imprenditoriale:

3. Voglio contribuire a rendere il mondo un posto migliore, perché è più redditizio.

Seneca<sup>21</sup> affermava: “Vive chi si rende utile a molti”.

Le aziende che adottano un atteggiamento responsabile tentano sempre di far convergere tre fattori: economico, legale e morale, aggiungendo eventualmente il fattore filantropico. Un “Umanesimo integrale e solidale” tratta del lavoro e è citato nell’introduzione del compendio alla Dottrina Sociale della Chiesa<sup>22</sup>:

[...] lavoro: bene fondamentale per la persona, fattore primario dell’attività economica e chiave dell’intera questione sociale. “*Laborem exercens*” delinea una spiritualità e un’etica del lavoro nel contesto di una profonda riflessione teologica e filosofica. Il lavoro non deve essere inteso solo in senso oggettivo e materiale, ma se ne deve considerare anche la dimensione soggettiva, come attività che esprime sempre la persona. Oltre ad essere il paradigma decisivo della vita sociale, il lavoro ha tutta la dignità di un ambito in cui deve trovare compimento la vocazione naturale e trascendentale della persona.

Sappiamo che le aziende hanno scopi e impatto sull’economia e sulla società. Se sono in grado di associare la propria crescita alla crescita dei propri dipendenti e l’espansione dei propri beni e servizi alla crescita della società e dell’ambiente, significa che sono consapevoli dell’importanza del lavoro per la dignità umana e del proprio ruolo nel mondo. Per questo motivo, credo che l’ESG sia venuto per restare.

---

<sup>21</sup> Lucius Annaeus Seneca (4 a.C. -65 d.C.) è stato un filosofo stoico e tra i più celebri giuristi, scrittori e intellettuali dell’Impero Romano.

<sup>22</sup> Dottrina Sociale della Chiesa; n. 101; item a); inizio di un nuovo cammino - III - La dottrina sociale del nostro tempo, accenni storici, Giovanni Paolo II dedica all’Enciclica «*Laborem exercens*» al lavoro.

## ESG E CAPITALISMO UMANISTA - UN PARALLELO

Credo che l'Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) sia una risposta necessariamente adottata dalle aziende di fronte alle varie sfide della società contemporanea. Se un'azienda è in grado di integrare le pratiche ambientali, sociali e di governance nella propria cultura, allora darà davvero il suo contributo per un mondo migliore. E questo porta solo vantaggi agli stakeholder.

Il termine ESG è stato pubblicato per la prima volta in un documento del Global Compact nel 2004, quando Kofi Annan, allora segretario generale delle Nazioni Unite, sollevò la questione di come integrare i fattori sociali, ambientali e di governance nel mercato dei capitali. I 50 CEO che hanno seguito l'agenda con lui si sono impegnati a riconoscere l'importanza di questi fattori nelle loro valutazioni economiche.

Con l'integrazione dell'ESG nei 17 SDG (Sustainable Development Goals) si sono create opportunità legate alla necessità di superare le principali sfide della società odierna.

Secondo il Pacto Global/ Rede Brasil, “[...] da un sondaggio condotto con le aziende che fanno parte dell'ISE, l'indice di sostenibilità aziendale di B3, l'83% di esse ha processi di integrazione degli SDG nelle proprie strategie, obiettivi e risultati”<sup>23</sup>.

Nello studio più recente “L'evoluzione dell'ESG in Brasile”, realizzato dalla Rede Brasil do Pacto Global e da Stilingue (aprile/2021), il termine ESG era nuovo nel 2020 per il 23% dei proprietari e dei soci delle aziende interpellate, e la percentuale scendeva all'11% quando si trattava di CEO e presidenti di consigli di amministrazione.

Sappiamo che le politiche di inclusione e di equità hanno fatto progressi per quanto concerne iniziative volte a favorire la società. Ma c'è ancora molta strada da fare, sia su questi temi che su altri.

In particolare, per quanto riguarda la governance, vorrei sottolineare che lo stesso studio “L'evoluzione dell'ESG in Brasile” ha tratto la seguente conclusione dal pubblico di proprietari di aziende e soci intervistati<sup>24</sup>:

La governance è l'area che ha visto il maggior incremento di progetti e azioni pratiche (74%) se paragonato con l'inizio del 2021 e l'anno precedente. Per questo pubblico, quando si parla di politiche e azioni di governance, spicca la creazione di meccanismi interni di compliance e

---

<sup>23</sup> Cfr. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>.

<sup>24</sup> Ricerca “A evolução do ESG no Brasil”, realizzata da Rede Brasil do Pacto Global e Stilingue.

governance (48%), indicata come la pratica più applicata oggi in queste aziende. La partecipazione ai movimenti anticorruzione si è piazzata al secondo posto con il 29% dei voti.

Sempre in tale ricerca, laddove si mette in evidenza il discorso della governance tra i CEOs e gli amministratori delegati di aziende interpellate<sup>25</sup>, si afferma che:

[...] la governance è il criterio che ha subito meno cambiamenti rispetto al 2020: per il 29% la performance dell'azienda nelle iniziative riguardanti la responsabilità della governance è rimasta la stessa all'inizio di quest'anno. In questo senso, la creazione di meccanismi interni di compliance e governance che inibiscano le pratiche scorrette all'interno delle aziende è la pratica più adottata oggi (47%). La creazione di comitati e istanze di governance che contribuiscono all'integrità dell'organizzazione hanno rappresentato invece il 33% dei voti.

Nel capitolo dedicato all'ESG, la KPMG Brasil<sup>26</sup>, una delle più grandi multinazionali – parte delle cosiddette Big Four – che fornisce servizi professionali, tra cui Audit, Tax e Advisory Services, afferma che:

La costruzione di un mondo inclusivo, etico e sostenibile dal punto di vista ambientale, che garantisca la qualità della vita per tutti, dipende dalla capacità delle aziende di sviluppare e promuovere pratiche aziendali che allineino profitto, scopo e trasparenza. Si tratta di un viaggio che trasforma sia il mondo degli affari che la società.<sup>27</sup>

Il parallelo che intendo istituire deriva dal fatto che vedo l'ESG come un'agenda, sì, del capitalismo, ma di un capitalismo umanista, che mette al centro della discussione tante cose positive e rilevanti e spinge verso tematiche necessarie, senza le quali la comunità globale non potrebbe davvero andare avanti. Si cercano soluzioni che combinino scopi e successi economici, con indicatori che orientano gli sforzi, gli investimenti e i risultati delle aziende. Ciò trova un forte consenso tra le nuove generazioni di consumatori che si interessano alle questioni ESG e preferiscono acquistare prodotti, anche a costo di spendere un po' di più, da aziende impegnate in un approccio più umano e consapevole.

A dimostrare un grande progresso è la dimensione con cui tale ordine del giorno pesa già sul processo decisionale delle aziende nei paesi più

---

<sup>25</sup> Idem, 53.

<sup>26</sup> Cfr. <https://shorturl.at/YAdY4>.

<sup>27</sup> Idem34.

sviluppati, mostrando come gran parte del patrimonio dei fondi comuni in Europa sarà in fondi che già tengono conto dei criteri ESG.

Nel suo libro *Il Sogno di Salomeo*<sup>28</sup>, l'imprenditore italiano Brunello Cucinelli, noto come capitalista umanista, racconta la sua biografia e scrive:

[...] con una visione che attraversa i millenni, la filosofia riconosce che la natura dell'uomo è quella di seguire la conoscenza e la conoscenza coincide sempre con il bene. Se siamo in grado di conoscere a fondo i nostri sogni, questo sarà il risultato più importante della nostra vita.

Brunello Cucinelli è stato oggetto di numerosi studi<sup>29</sup> riguardanti la sua filosofia di capitalismo umanista nel mondo degli affari. Quest'italiano di umili origini ha reso la provincia di Perugia ancora più famosa nel mondo per il suo lavoro con il cashmere. A Solomeo ha avviato la sua azienda praticamente da zero e lì continua a gestire il suo marchio, che fattura milioni di euro all'anno, è quotato in borsa e ha continuato a crescere in tutto il mondo.

Oltre a restaurare le rovine di un castello, Cucinelli ha fatto del borgo medievale di Solomeo un punto di riferimento per il mondo della moda, sostenendo i piccoli agricoltori della regione e riattivando vecchie fabbriche per produrre maglioni di cashmere fatti a mano.

Il rispetto per il territorio d'origine è una delle caratteristiche del suo stile di leadership, che ha preservato l'ideale di un lavoro rispettoso della dignità umana. La sua visione dell'importanza dell'istruzione e della cultura ha portato la sua azienda, ad esempio, a dare incentivi ai propri dipendenti con un progetto culturale che rimborsa le spese di libri e biglietti per attività culturali e artistiche.

Il capitalismo umanistico mette le persone al primo posto.

Come conseguenza della struttura dell'economia di mercato, il capitalismo umanistico è il capitalismo, con le sue libertà intrinseche, adattato alla multidimensionalità dei diritti umani, che attraverso lo sviluppo economico persegue il benessere di tutti con livelli dignitosi di sussistenza e sostenibilità ambientale.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> CUCINELLI, 2021, p. 58.

<sup>29</sup> Cfr. *A filosofia do capitalismo humanista de Brunello Cucinelli e a materialização da sustentabilidade humanista no âmbito empresarial*, a cura di Alessandra Vanessa Teixeira, Liton Lanes Pilau Sobrinho e Paulo Márcio Cruz.

<sup>30</sup> PUC – enciclopédia jurídica. Cfr: <https://shorturl.at/dNjo2>.

Come esempio di impresaria brasiliana che mette le persone al primo posto citiamo Luiza Helena Trajano, tra le massime rappresentanti della leadership femminile in Brasile.

La sua storia di successo è segnata dal suo sorriso simpatico e dal riconoscimento di migliaia di persone e decine di istituzioni per le sue prestazioni come leader esemplare, imprenditrice di successo ammirata dai suoi collaboratori, manager competente rispettata, lavoratrice innovativa, moglie, madre, nonna ed esempio di leader negli affari con una reputazione tra le più alte in Brasile.

Ha adottato diverse pratiche per rendere tangibile le sue convinzioni, trasformando positivamente la vita dei suoi collaboratori della rivista Magazine Luiza e delle altre aziende del gruppo, con innovazione e creatività. L'azienda è infatti da più di 20 anni nel ranking delle "Migliori aziende in cui lavorare".

Concluderemo questo capitolo con alcune delle sue frasi:

*Tutti dicono che è difficile dirigere un team, avere a che fare con le persone. Il mio consiglio è: impara a tirar fuori il meglio di esse. Io lo faccio in vari ambiti della mia vita.*

*Dico sempre che la somma dei QI è meglio di un solo QI. Per questo, dipendo dagli altri per far funzionare gli affari. Non mi considero intelligente, ma credo di saper porre domande alle persone giuste.*

Queste frasi dimostrano come Luiza Helena Trajano metta in pratica, nel suo quotidiano, la leadership virtuosa, cercando di farlo al meglio e inserendo i valori di onestà e generosità in ogni sua attività.

## CAPITOLO 4

Non desidero che le donne abbiano potere sugli uomini, ma su se stesse

(Mary Wollstonecraft)



## ABILITÀ FEMMINILI DELL'INDIVIDUO

La ricercatrice americana Brené Brown<sup>1</sup> ha studiato a lungo il tema della “vergogna” e si è imbattuta in due gruppi diversi di persone: quelle che hanno un forte senso del proprio valore e quelle che si mettono costantemente in discussione. Ha quindi deciso di approfondire la ricerca sul primo gruppo per capire meglio il segreto di queste persone che si rapportavano con la vergogna in modo più naturale. Ha individuato 4 emozioni predominanti:

- Coraggio - ma un tipo diverso di coraggio, il coraggio di essere imperfette;
- Compassione - prima verso se stesse e poi verso gli altri;
- Connessione: la capacità di mettersi nei panni dell'altro, di smettere di essere ciò che si è per sentire il dolore dell'altro, di capire l'altro;
- Vulnerabilità. Quest'ultima ha attirato particolarmente l'attenzione della studiosa<sup>2</sup>.

In una società che associa potere e forza, due parole così identificate anche al mondo maschile, la vulnerabilità è fuori dal dizionario quotidiano della maggior parte degli uomini, i quali hanno paura di essere ridicolizzati, di fallire o di essere giudicati in una cultura che privilegia coloro che sembrano forti e infallibili.

D'altra parte, la parola vulnerabilità è molto più associata a una caratteristica femminile, perché fisicamente è molto raro che una donna sia più forte di un uomo. E questo rende le donne effettivamente più vulnerabili dal punto di vista della forza fisica.

Nella sua *Rivendicazione dei diritti delle donne*, Mary Wollstonecraft<sup>3</sup> scrive: “Nell'amministrazione del mondo fisico si può osservare che la donna, in termini di forza, è generalmente inferiore al maschio. Questa è la legge di natura e non sembra che possa essere sospesa o revocata a favore della donna”.

Curiosamente, proprio la vulnerabilità, questa caratteristica che sembra dare al sesso femminile un tono di fragilità, è diventata, insieme ad altre caratteristiche prevalentemente femminili, tratti di leadership rilevanti, visto che oggi è così importante vedere l'altro e valorizzare le relazioni umane. Ricordiamo la Teoria Y.

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=n7tql5Oxol4>.

<sup>2</sup> BROWN, 2016

<sup>3</sup> WOLLSTONECRAFT, 1792, p.14

I leader devono interagire con molte persone e quindi non possono vergognarsi di assumere la propria vulnerabilità o non riconoscere quella degli altri. Nella Teoria Y, invece di scambiare semplicemente la propria forza lavoro con il denaro, i lavoratori hanno un rapporto di soddisfazione professionale. Diventa dunque essenziale una leadership più empatica, con capacità di comunicazione e una maggiore percezione dei dettagli, caratteristiche fondamentali per sviluppare le relazioni personali e un'atmosfera identificata come maggiormente affine alla leadership femminile.

Nella Teoria X di McGregor, invece, con una modalità coercitiva si presuppone che i dipendenti vedano il lavoro come un "male necessario" e vogliano essere guidati. Poiché la forza e l'intimidazione sono strumenti di coercizione, tale atmosfera (di forme di controllo più severe) ha generalmente maggiori affinità con la leadership maschile e la facoltà di imporre un approccio più fisico o "intrepido".

La prudenza può essere considerata il contrario dell'audacia, dell'intraprendenza, ma quest'ultima è un attributo positivo nel mondo del lavoro. La combinazione di questi due aspetti con la coerenza favorisce i risultati di team eterogenei.

Abbiamo visto molti progressi sul punto seguente, che Mary Wollstonecraft<sup>4</sup> aveva anticipato nel suo pensiero già all'avanguardia: "[...] insegnare agli uomini non solo a rispettare la modestia delle donne, ma ad acquisirla essi stessi, come unico modo per meritare la loro stima".

Nei dati pubblicati dall'Organizzazione mondiale della sanità a Ginevra<sup>5</sup> uno studio ha dimostrato che una donna su tre ha subito aggressioni fisiche o sessuali nel corso della sua vita. L'aspetto più allarmante della ricerca è che questo numero è rimasto invariato nell'ultimo decennio.

La grande maggioranza degli uomini non si espone emotivamente, non parla dei propri problemi, tantomeno piange in pubblico. Questo tipo di atteggiamento è ancora motivo di vergogna per gli uomini, poiché solo chi non regge o non è in grado di trattenere le proprie emozioni piange. Ma vivere con le persone significa vivere con le emozioni. E se non viviamo con

---

<sup>4</sup> WOLLSTONECRAFT, 1792, p. 8.

<sup>5</sup> Il rapporto *Global, Regional and national estimates for intimate partner violence against women and global and regional estimates for non-partner sexual violence against women* è stato sviluppato dall'OMS e dal Programma Speciale di Ricerca e Sviluppo e Formazione in Ricerca sulla Riproduzione Umana (HRP) di UNDP-UNFPA-UNICEF-OMS-Banca Mondiale per il Gruppo di Lavoro Interistituzionale delle Nazioni Unite sulla Violenza contro le Donne, Stime e Dati

le nostre emozioni, abbiamo difficoltà a vivere e a gestire le emozioni degli altri. Su questo punto le donne ancora una volta presentano una differenza positiva.

Dato che gli uomini costituiscono la maggioranza dei dirigenti aziendali, credo che alcuni di loro possano essere importanti alleati nella lotta per la parità di genere e quindi favorire la leadership femminile. Gli uomini che riconoscono le capacità delle donne come rilevanti le promuovono e le incoraggiano. Conosco molti esempi di donne che hanno fatto carriera grazie al sostegno di predecessori o capi che hanno promosso i loro talenti e incoraggiato i loro profili.

Le donne tendono inoltre ad essere più prudenti. Un esempio sono i dati di Infosiga SP<sup>6</sup> (S. Paulo), che mostrano che solo il 6,3% degli incidenti registrati tra gennaio e agosto 2020 ha coinvolto donne alla guida, una percentuale 16 volte inferiore al numero di incidenti con uomini al volante. L'indagine ha inoltre rilevato che le donne alla guida rappresentano il 40% dei conducenti dell'intero stato di S. Paulo, per un totale di circa 26 milioni di conducenti.

Il comportamento delle donne al volante era evidente anche tra i conducenti con patente sospesa. Delle 91,5 mila patenti di guida nazionali sospese nel primo trimestre di quest'anno nello stato di San Paolo, solo il 26% appartiene a donne. E non si tratta di un fenomeno recente, visto che nel 2014, ad esempio, i dati del Dipartimento del Traffico dello stato dell'Acre<sup>7</sup> (nordovest del Brasile) hanno mostrato che dei conducenti coinvolti in incidenti stradali con vittime le donne rappresentano il 17%. I dati mostrano anche che, quando si tratta di incidenti stradali senza vittime, solo il 20% di questa cifra è associato alle donne. Così, dimostrando di essere più attente al volante, finiscono per pagare fino al 30% in meno rispetto agli uomini nelle polizze assicurative stipulate da compagnie private.

Naturalmente, questi comportamenti prudenti nel traffico sono fortemente correlati alle leggi e alle rispettive punizioni in caso di inosservanza. Ma di fatto sono più rispettati dalle donne.

Oltre alle leggi civiche, la prudenza è uno strumento per prendere decisioni etiche sul lavoro, generando un circolo virtuoso nell'ambiente professionale. Ma per essere prudenti, è necessario possedere una percezione acuta, una visione sistemica, e la sensibilità per comprendere

---

<sup>6</sup>Cfr. <https://shorturl.at/x8azU>.

<sup>7</sup> Cfr. <https://www.detran.ac.gov.br/site/noticia.jsp?id=950>.

meglio le proprie emozioni e quelle degli altri Anche su questo punto le donne si differenziano positivamente.

La prudenza è una delle quattro virtù cardinali, insieme alla giustizia, alla forza e alla temperanza. Queste quattro virtù polarizzano le altre. Per Tommaso d'Aquino, la prudenza è la madre di tutte le virtù cardinali. Ci rende capaci di discernere le circostanze, di riflettere con la ragione per scegliere i mezzi più appropriati a fare il bene.

Le fasi della prudenza sono generalmente:

- imparare dal passato - la memoria degli eventi;
- comprendere meglio il presente - usare l'intelligenza per capire le circostanze in cui ci si trova;
- imparare dall'esperienza degli altri - usare l'empatia;
- imparare da soli - applicando la sagacia, l'autoriflessione e l'*autofilosofia*; quest'ultimo è un mio suggerimento che verrà debitamente trattato alla fine del capitolo 5.

La parola "cardinale", che deriva dal latino *cardinalis*, significa principale o essenziale. Ma perché la parola cardinale sorge per connotare le virtù come "virtù cardinali"? I popoli primitivi utilizzavano l'osservazione della posizione del sole, della luna e delle stelle per orientarsi negli spostamenti.

Già l'antica Grecia monitorava la "direzione dei venti" per determinare la direzione delle rotte di navigazione, considerando convenzionalmente il sorgere del sole come est. Si dice che la bussola sia stata inventata dai cinesi nel I secolo d.C., ma possedeva funzioni mistiche e le sue origini sono legate alle pratiche Feng Shui al fine di prendere decisioni. L'italiano Flavio Gioia perfezionò lo strumento cinese intorno al XIII secolo, indicando i punti cardinali e dando origine al disegno dell'odierna rosa dei venti, poi associata alla "direzione dei venti" degli antichi greci. Sul pavimento di Piazza San Pietro, in Vaticano, si trova un'immensa rosa dei venti che parte dal centro della piazza e punta in tutte le direzioni, appunto i punti cardinali.

Poiché ogni percorso è composto da molti passi, è importante che ognuno di essi vada nella giusta direzione al fine di raggiungere la destinazione desiderata. Le virtù cardinali ci aiutano e guidano verso una vita virtuosa.

## ANALISI DEL PROFILO GENERAZIONALE SUL TEMA DELLA LEADERSHIP VIRTUOSA E LEADERSHIP FEMMINILE

Quando Robert Capa, pseudonimo di Endre Erno Friedmann, uno dei più famosi fotografi di guerra, scattò una serie di fotografie nel tentativo di immortalare la vita dei giovani nati dopo la Seconda guerra mondiale, e quando si mise a fotografare i figli dei cosiddetti baby boomers (nati tra il 1945 e il 1964) li battezzò Generazione X (nati tra il 1965 e il 1981). Le persone della generazione dei baby boomers vedevano il lavoro come un mezzo di sopravvivenza, di realizzazione personale e lo apprezzavano come una conquista in grado di garantire una stabilità economica e quindi un futuro migliore per la famiglia.

Ne risultano notevoli differenze se analizziamo il contesto in cui è cresciuta la Generazione X e i valori che permeavano l'educazione in quel periodo impartita da genitori che, provenendo da un periodo molto difficile e pieno di restrizioni, educavano i figli in modo tradizionale, con disciplina e spesso rigidità, con l'idea di metterli in condizione di superare le sfide che si profilavano all'orizzonte.

Lo sviluppo industriale e un mercato del lavoro competitivo hanno costituito il contesto per le trasformazioni professionali vissute dalla generazione X, che ha dato valore al titolo di studio formale come strumento di formazione in vista di una stabilità professionale. Hanno imparato a utilizzare le risorse tecnologiche, ma hanno sempre considerato importante il coinvolgimento personale nelle attività, imparando in modo collaborativo, anche perché vivevano in famiglie più numerose di quelle attuali. Considerando il contesto in cui sono cresciuti, trovare un lavoro era una sfida e il lavoro doveva essere produttivo per garantire la stabilità in un periodo turbolento in cui l'ambizione e la competitività hanno preso il sopravvento nel mondo delle aziende.

Da questo "battesimo alfabetico" attraverso l'obiettivo di Robert Capa è nata la Generazione Y, nota anche come millennial (nati tra il 1982 e il 1994). Costituiscono gran parte dell'attuale mercato del lavoro e sono considerati "multitasking" per la loro capacità di apprendere da più fonti e in più modi, oltre ad aver migrato così bene dall'analogico al digitale. Il lavoro può non essere esattamente una priorità per loro, ma sono ambiziosi e vogliono risultati in tempi brevi. Si impegnano in questioni socio-ambientali per rafforzare la loro identità e sono alla guida dei cambiamenti, anche se è difficile per loro trovare lavoro in un mondo dominato da così tante tecnologie. Amano la comunicazione sintetica, l'uso degli emoji e la loro fonte di informazione è internet.

Nell'Appendice presento i risultati di un'indagine svolta per la tesi, in cui si è partiti da queste due generazioni, X e Y, facendone una breve analisi, frutto di un questionario distribuito per capire un po' cosa pensano della leadership virtuosa le donne dirigenti brasiliane della generazione X che già occupano posizioni di rilievo in Brasile, come presidenti, amministratori delegati, sovrintendenti, direttrici, ecc. e altre donne, della generazione Y, che ambiscono a raggiungere queste posizioni in futuro.

L'analisi è frutto di un questionario con 36 domande, diviso in 3 parti: la parte 1 per l'identificazione di alcuni dati demografici, come sesso, età, stato civile, titoli di studio e alcune domande di dati psicografici quali stipendio, le ore dedicate al lavoro, al sonno e ad altre attività quotidiane; la parte 2 prevedeva domande a scelta multipla e singola, oltre a campi aperti per domande generali sui concetti e le pratiche di leadership; la parte 3 ha affrontato maggiormente le questioni legate all'etica e alla morale, con domande a scelta multipla e a scelta singola, oltre a campi aperti per domande di carattere generale.

Per una questione di privacy secondo la LGPD (Legge Generale sulla Protezione dei Dati) le donne che hanno risposto non si sono identificate. Questo non ci permette di accertare in seguito i dubbi sulle domande aperte, ma a sua volta ha lasciato maggiore libertà alle intervistate di rispondere in modo più spontaneo<sup>8</sup>.

Segue una breve analisi dei risultati e alcune considerazioni. Nell'Appendice si trova il risultato generale della ricerca. Ho chiamato "preparata" la generazione X e "multitasking" la generazione Y.

---

<sup>8</sup> La base di dati è a disposizione per ulteriori approfondimenti. In neretto sono messe in evidenza le percentuali più rilevanti.

## COMMENTI SU RISULTATI E ASPETTI INTERGENERAZIONALI

Alla domanda su quali abilità più rilevanti appartengano al leader virtuoso l'82 per cento della generazione X ha indicato il "praticare l'empatia" e il 50% lo "spirito di servizio". Nel caso specifico dello "spirito di servizio", esso apparirà nel gruppo della generazione Y con una percentuale molto inferiore per quanto riguarda l'importanza di tali capacità.

La maggioranza della generazione X ha risposto che il profilo maggiormente aderente al tipo di relazione con i propri dipendenti è la somma dello stile democratico + materno/armonizzatore + visionario. Questa combinazione è indicata da Daniel Goleman come una di quelle che contribuiscono a migliorare il clima organizzativo e le prestazioni delle persone nell'ambiente di lavoro.

Le competenze "femminili" sono tra quelle più importanti nella leadership moderna. Dato che ci sono poche donne in incarichi di dirigenza, aumentare il numero di donne in posizioni dirigenziali potrebbe creare una migliore percezione nell'ambiente aziendale e così promuovere in modo più assertivo i talenti del team del futuro, portando le aziende a risultati più proficui e meno "maschilisti" di fronte ai valori delle generazioni più moderne.

La generazione Y o *millennial* è strettamente legata all'espansione esponenziale di internet e dei dispositivi tecnologici ed è nota per essere quella dei "nativi digitali", sempre connessi a smartphone, tablet, PC... Per loro la globalizzazione non è stato un valore acquisito a metà della vita ad un costo elevato. Hanno imparato a convivere fin dall'infanzia perché la loro concezione del mondo è svincolata dai confini geografici, con un facile accesso a tutti i tipi di informazione. I maggiori problemi di questa generazione sono legati all'interazione sociale. Paradossalmente, essendo così connessi virtualmente, molti di loro soffrono di una mancanza di intimità nella comunicazione verbale e nei rapporti sociali, che finisce per causare diversi problemi con le altre generazioni. Secondo alcuni analisti, questa generazione è anche caratterizzata dall'assenza della capacità di ascolto. Sono inoltre caratterizzati da impazienza e ansia, si preoccupano dello scopo del loro lavoro e quindi guardano oltre la retribuzione, anche se sono competitivi.

Analizzando le risposte date dalla generazione Y e dalla generazione X a un questionario con le stesse domande, richiamano particolarmente l'attenzione i seguenti dati della generazione Y:

- Il 31% di donne della generazione Y vive da single – sarebbe questo un indicatore di preoccupazione futura rispetto alla solitudine?
- il poco tempo a disposizione per dormire, visto che l’85% non riesce a dormire un minimo di otto ore a notte;
- vogliono essere ascoltate perché ritengono che il leader democratico sia quello che porta i risultati migliori, con il suo lemma “cosa ne pensate?”;
- chiedono maggiore chiarezza e considerano questo aspetto molto rilevante nelle relazioni;
- ritengono che gli standard siano importanti e se ne preoccupano nel clima organizzativo dell’azienda;
- si preoccupano molto di ciò che la gente pensa di loro;
- il 31% ha risposto che il profilo più rispondente al LORO rapporto con i sottoposti è il risultato della somma degli stili democratico + visionario + coach. Questa combinazione è indicata da Daniel Goleman come una tra quelle che contribuiscono a migliorare l’atmosfera organizzativa e le prestazioni delle persone sul posto di lavoro.

Possiamo evidenziare che la generazione Y attribuisce un’importanza diversa alle virtù cardinali nella vita personale rispetto a quella professionale (di oltre 20 punti in alcuni casi). Quando selezionano il grado di importanza (“molto importante”), alcune di loro sono più prudenti e molto più moderate sul lavoro che nella vita personale.

	Vita personale	Vita professionale
MODERAZIONE Molto importante	23%	62%
GIUSTIZIA Molto importante	85%	69%

Sarebbe interessante in futuro sottoporre il questionario a un campione più ampio e approfondire alcune questioni emerse dalle risposte date a questo questionario.

- Quale sarebbe l’impatto di un sonno troppo scarso nella vita di queste donne (Q9), essendo il sonno indicato come qualcosa di fisiologico e assai rilevante nella piramide di Maslow?;



- Lo stile materno così presente nella vita personale delle donne della generazione X è davvero molto meno presente nella loro vita professionale? (Q14 e 15);
- Le donne meno giovani sarebbero più accurate nei dettagli (Q16)?
- Perché la generazione Y è più interessata alle ricompense sul lavoro rispetto alla generazione X? (Q17)
- Perché le donne più giovani hanno trovato la vulnerabilità più negativa rispetto alle altre? (Q23)
- Perché i due gruppi hanno confuso il concetto di etica con il concetto di morale? E con percentuali simili (23% la generazione Y e 27% la generazione X) (Q24)
- Appurare meglio in una ricerca qualitativa i risultati dei quesiti 27 e 28 – le donne delle due generazioni hanno dato più importanza alla giustizia nelle loro vite personali che nelle vite professionali. Le donne della generazione Y sono meno moderate ma più prudenti sul lavoro.
- La preoccupazione per ciò che pensano gli altri è molto più bassa tra le donne della generazione X. Ciò sembra naturale a causa della loro maturità. Ma perché la generazione Y si preoccupa ancora così tanto (92%) di ciò che gli altri pensano di loro? (Q29)

In conclusione, vengono riportate alcune considerazioni: ad esempio, combattere l'ageismo è diventato un punto da considerare. Infatti, la professionista che supera i 50 anni e ha figli, quando si candida per un lavoro, ha una serie di vantaggi che non sono ancora così riconosciuti nel mercato del lavoro; oltre a tutte le conoscenze tecniche acquisite con l'esperienza nel corso della sua carriera, è più mobile per viaggi e impegni esterni, dato che i figli sono più grandi e le richieste in ambito domestico sono molto più ridotte. L'esperienza della maternità amplia la sua capacità di rapportarsi con altre generazioni più giovani e la naturale maturità dell'età accresce la sua capacità di percezione, che aiuta molto nella gestione dei conflitti.

L'allineamento delle mentalità è importante nelle organizzazioni che hanno una forza lavoro con un ampio divario di età e che danno valore all'innovazione e all'apprendimento continuo. Le situazioni che prevedono l'allineamento del *mindset* all'interno di ambienti aziendali in cui queste generazioni si incrociano, tra cui l'attenzione all'interpretazione dei valori e il miglioramento della comprensione della cultura organizzativa, mirano a diffondere le strutture di relazione interpersonale e intergenerazionale,

preparando i team ad affrontare le sfide e le difficoltà, soprattutto in scenari di progressi tecnologici così accelerati come quelli che stiamo vivendo.

## LEADERSHIP FEMMINILE

Tra il 1643 e il 1649, Renè Descartes scambiò diverse lettere con la principessa Isabella, prima figlia di Federico, re di Boemia. Considerava uno dei più grandi onori della sua vita averla avuta come lettrice dei suoi scritti, in quanto era la persona che (secondo lui) li comprendeva meglio.

Nel 1792, Mary Wollstonecraft pubblicava la già citata *Rivendicazione dei diritti delle donne*, diventando una delle prime donne a “richiedere” l’indipendenza femminile affinché le donne potessero “essere messe in condizione di avanzare”<sup>9</sup>. Dedicò a Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord, ex vescovo di Autum, una lettera di apertura ai suoi scritti in difesa dell’emancipazione femminile. Il libro è la sua risposta al testo della Costituzione francese del 1791, che non riconosceva le donne come cittadine. Mary Wollstonecraft è stata un’antesignana del femminismo, perché ha messo in discussione diversi pensatori del suo tempo riguardo alla scarsa istruzione data alle donne. In uno dei suoi discorsi più famosi, arrivò addirittura ad affermare:

L’uomo che può accontentarsi di vivere con una compagna bella, utile e che non usa la mente ha perso nelle gratificazioni voluttuose il gusto per i piaceri più raffinati; non ha mai provato la serena soddisfazione, che rinfresca il cuore assetato – come la silenziosa rugiada del cielo – di essere amato da qualcuno che possa capirlo.

La sua frase più famosa si trova in apertura a questo capitolo e vale la pena ripeterla qui: “Non voglio che le donne abbiano potere sugli uomini, ma su se stesse”.

Abbiamo fatto progressi nel raggiungimento della parità di genere, ma le donne sono ancora una minoranza nel mondo aziendale. La strada aperta si sta ampliando, ma il numero di donne in posizioni di leadership è ancora molto basso. Un elenco dei 10 amministratori delegati più pagati del Brasile<sup>10</sup>, pubblicato nel 2022, non presenta alcuna donna in classifica.

---

<sup>9</sup> WOLLSTONECRAFT, 1792, p.7.

<sup>10</sup> Cfr. <https://www.suno.com.br/noticias/ceos-ceo-salario-anual-brasil/>.

L'ultimo *Estudo mulheres na Alta liderança* (Studio di donne nei livelli alti di dirigenza) della Borsa Valori Brasiliana (B3) ha analizzato la partecipazione femminile nei consigli di amministrazione delle 423 società quotate in borsa e mostra che, nonostante i progressi reali compiuti nel 2022 – anche a causa del *Novo Mercado* (*uno dei segmenti di B3*), che ha requisiti più elevati – il numero di donne in posizioni dirigenziali nelle società è ancora molto basso; il 61% non ha nemmeno una donna tra i suoi amministratori statutari e il 37% non ha figure femminili nel consiglio di amministrazione (questo dato è inoltre diminuito, poiché nel 2021 era del 45%).

L'associazione *Women on Boards*<sup>11</sup>, che certifica le aziende con due o più donne nel consiglio di amministrazione, afferma che il numero di aziende certificate è limitato e, tra queste, la percentuale aumenta poco. E non è raro che il numero di donne diminuisca da un anno all'altro.

*Women Corporate Directors* (WCD)<sup>12</sup> è un'organizzazione che dal 2001 incoraggia e riunisce le donne dirigenti. In Brasile, il gruppo conta più di 350 membri dal 2009.

L'ultimo sondaggio del WCD – il primo ad ascoltare esclusivamente donne direttrici – indica nelle nomine/networking uno dei principali ostacoli all'ascesa delle donne al consiglio di amministrazione: “[...] poiché le posizioni nei consigli di amministrazione dipendono ancora molto dalle nomine ed essendoci una maggiore presenza maschile nei consigli di amministrazione, gli uomini finiscono per nominare i loro pari, cioè altri uomini”<sup>13</sup>.

Lo stesso studio del WCD sottolinea che:

gli uomini possono comunque aiutare le donne ad essere ascoltate durante le discussioni collegiali ridando loro la parola o facendo capire che gliela restituiranno se vedranno un'interruzione nel suo ragionamento da parte di qualcuno, o sottolineando una loro idea già esposta che invece viene effettivamente “ascoltata” dal gruppo solo quando enunciata da un uomo.

Questi indicatori rafforzano la mia affermazione e la mia esperienza personale del fatto che partner importanti per aumentare la presenza delle donne nelle posizioni di leadership sono proprio gli uomini che ne riconoscono le competenze per questi ruoli.

---

<sup>11</sup> Cfr. <https://wobwomenonboard.com/>.

<sup>12</sup> Cfr. <https://wcdbrasil.com.br/>.

<sup>13</sup> Idem

Quando parlo di esperienza personale, mi riferisco al fatto che sono stata la prima donna ad assumere la carica di direttrice generale della Camera di Commercio Italiana di San Paolo nei suoi 120 anni di vita, su invito del presidente Graziano Messina. Quando ho lasciato l'incarico alla fine del 2022, dopo cinque anni, ho preso posto come membro del consiglio di amministrazione dell'istituzione, sempre su suo invito. Tra le altre iniziative per la parità di genere, egli ha creato il Comitato *Donne D'Affari*, guidato da Sara Colombo, e ha aumentato notevolmente la partecipazione femminile alle attività dell'istituzione e al consiglio di amministrazione, facendola praticamente raddoppiare nel suo secondo mandato.

Secondo un articolo pubblicato su *Harvard Business Review Home*, i maggiori risultati durante la pandemia di Covid-19 sono stati ottenuti nei Paesi guidati da donne. È stato dimostrato che l'empatia, l'avversione al rischio e l'interesse per la salute sono alcune delle differenze nelle caratteristiche psicologiche identificate nelle donne manager, che forse le hanno portate ad avere più successo. Uno dei leader più apprezzati per le severe misure adottate dal suo paese durante la pandemia è stata Jacinda Ardern, allora Primo Ministro della Nuova Zelanda.

Un team di psicologi dell'Università di Bath, nel Regno Unito, ha condotto uno studio su un campione di 4.000 persone provenienti da tutto il Regno Unito e il risultato ha evidenziato che l'essere donna e possedere un'istruzione sono i fattori che più determinano la capacità di comprendere meglio gli altri.

Ai fini della ricerca, gli psicologi hanno analizzato le qualità associate alla comprensione degli altri, come la gentilezza, la percezione di indizi sottili e l'auto-riflessione.

Il dottor Punit Shah, professore associato e principale esperto di elaborazione cognitiva sociale presso l'Università di Bath<sup>14</sup>, spiega: "In un mondo in cui sembra sempre più difficile mantenere ed esprimere punti di vista diversi, è fondamentale capire quali sono le barriere che impediscono di entrare in contatto con le altre persone".

E aggiunge:

Storicamente, le prospettive maschili sono state privilegiate nella società. Naturalmente, stiamo assistendo a un ridimensionamento di questa narrazione nel corso del tempo, e ricerche come la nostra aggiungono ulteriori prove per evidenziare l'importante ruolo dell'istruzione e dell'essere donna

---

<sup>14</sup> Pubblicato nel maggio 2023. <https://phys.org/news/2023-05-gender-trumps-politics-people-ability.html>.

per la comprensione e la coesione sociale nella società, molto più della politica.

La ricercatrice principale di questo studio, la dottoressa Rachel Clutterbuck, ha sottolineato:

I nostri risultati sono nuovi perché lo studio ha considerato molti fattori insieme – come il genere, l’istruzione, l’età e la politica -, anziché analizzarli separatamente, come avviene di solito. In questo modo, risulta chiaro che il genere è di gran lunga più legato alla capacità di comprendere gli altri. Questa scoperta evidenzia la complessità della vita sociale e ci ricorda di considerare i vari fattori che possono contribuire alla comprensione e all’intesa degli altri.

Questi fatti ci spingono ancora di più a incoraggiare la formazione di team eterogenei e la leadership femminile per ottenere migliori risultati nelle aziende.

Uno dei più grandi esempi di leadership femminile in Brasile è senza dubbio rappresentato da Luiza Helena Trajano<sup>15</sup>. È presidente del consiglio di amministrazione di Magazine Luiza, che oggi conta più di 1.400 negozi in tutto il Paese e che entro il 2022 aveva più di 45.000 dipendenti. È stata la principale responsabile del salto di qualità dell’azienda in termini di innovazione e crescita ed è l’unica dirigente brasiliana presente nella lista globale del World Retail Congress (WRC). È consulente di varie organizzazioni, come la Federazione delle industrie dello Stato di San Paolo (Fiesp), l’Unicef e il Gruppo consultivo del *Fundo de População* dell’ONU in Brasile. È stata citata più volte da *Forbes* e, nel 2021, è stata inserita dal *Financial Time* tra le 25 donne più influenti del mondo, unica brasiliana nella lista. Tra gli altri impegni, è presidente del *Grupo Mulheres do Brasil* (Gruppo Donne del Brasile), una straordinaria istituzione da lei fondata che oggi riunisce circa 120.000 donne, ha decine di comitati, 150 centri di lavoro in Brasile e all’estero e si dedica ai più diversi approcci alla difesa della causa femminile.

Alcune delle onorificenze ricevute sono riconoscimenti che non erano mai stati assegnati a una donna leader prima d’ora, come il premio “Os Bem sucedidos 2000” (Le persone di successo, *ndt*) di Bovespa – è stata la prima donna e l’unica azienda privata di vendita al dettaglio (all’epoca) a ricevere questo premio – e il premio “Antônio Proost Rodvalho”. Luiza Helena Trajano è stata inoltre la prima donna a ricevere questa onorificenza dalla

---

<sup>15</sup> Cfr. <https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano/?originalSubdomain=br>.

Federazione delle Associazioni Commerciali dello Stato di San Paolo, oltre a innumerevoli premi, riconoscimenti e omaggi nazionali e internazionali.

Nel 2002, la casa editrice Gente ha pubblicato il libro *Luiza Helena Mulher do Brasil* (Luiza Helena Donna del Brasile, *ndt*), una biografia narrata da Pedro Bial che ripercorre la traiettoria della famiglia e racconta la storia di Luiza Helena Trajano, nata a Franca, nell'entroterra di São Paulo. La pubblicazione riporta alcune delle sue sorprendenti idee imprenditoriali, racconta il suo impegno nel lavoro e nella comunità e la sua capacità di trasformare le idee in azioni. In varie parti del libro si evince l'ottica umana dell'imprenditrice che ha ereditato dalla sua famiglia un interesse genuino per le persone.

Tra le sue numerose lezioni di imprenditorialità e leadership, vorremmo sottolinearne due: come affrontare gli errori di chi ci circonda e come continuare a crescere come leader:

Tutti commettono errori. È necessario fare spazio affinché un nuovo errore si verifichi, l'importante è reindirizzarlo rapidamente.

Quando si è in una posizione elevata, le persone intorno a noi dicono solo quello che vorremmo sentire. Ma si cresce solo quando si ascolta ciò che non si vorrebbe. I manager devono sforzarsi di ascoltare i feedback negativi<sup>16</sup>.

Il suo atteggiamento è sempre quello di chi si sente responsabile dello sviluppo dei propri dipendenti, dei consumatori, degli stakeholder e del proprio paese. Un vero esempio di leadership virtuosa che riempie di orgoglio il Brasile!

---

<sup>16</sup> Cfr. <https://shorturl.at/SCRZ5>.

## CAPITOLO 5

Per quanto riguarda la virtù, non basta conoscerla, bisogna anche cercare di possederla e metterla in pratica.

(Aristotele)

## FILOSOFIA AZIENDALE, VALORE DEL MARCHIO E ENDOMARKETING

La reputazione delle persone fisiche ha un impatto sulla reputazione delle persone giuridiche.

Il valore percepito di un marchio è oggi più che mai direttamente collegato al profilo delle persone che vi lavorano.

D'altra parte, i candidati cercano sempre più spesso lavoro nelle aziende di cui ammirano maggiormente il marchio, perché si identificano con i valori e la filosofia aziendale di quell'organizzazione. Più qualificato è il candidato e più alta è la posizione, maggiore sarà il peso della correlazione tra il valore proiettato del marchio e il valore percepito dal candidato, e più attento sarà il processo di selezione da entrambe le parti se si vuole che questo sodalizio duri.

Nel questionario citato nel capitolo 4, è presente una sezione dedicata ai concetti e alle pratiche di leadership. Riporto il quesito 18, che chiede: [...] quale [aspetto] ritiene più importante prima di assumere un nuovo ruolo? (Barrare una sola alternativa)

- conoscere il contesto in cui si verrà inseriti al momento dell'accettazione
- comprendere i valori dell'organizzazione/azienda
- capire come il vostro ruolo farà la differenza per il vostro team
- pensare a lungo termine alla vostra carriera

Sia le donne della Generazione X che quelle della Generazione Y hanno risposto che ciò che considerano più importante quando valutano un'offerta di lavoro è “capire quali sono i valori dell'organizzazione”.

La voce con la seconda percentuale più alta nella Generazione X è stata “capire in che modo il vostro ruolo farà la differenza per il vostro team”, mentre la voce con la seconda percentuale più alta nella Generazione Y è stata “conoscere il contesto in cui sarete inseriti quando accetterete”.

Nel 1975 John Henry Holland ha pubblicato *Adaptation in Natural and Artificial Systems*, il suo primo libro sugli algoritmi genetici. Nel 1997 ha cercato di dimostrare nei suoi studi quanto la personalità delle persone sia associata alla professione e all'ambiente di lavoro scelti.

I valori del marchio sono davvero un elemento strategico dei propositi di un'organizzazione. Ma devono esserlo anche nelle intenzioni delle persone che ne fanno parte. Questo primo allineamento, da sé, è in grado di provocare coinvolgimento e di muovere l'intero team nella stessa direzione, per raggiungere lo stesso risultato, la stessa meta, lo stesso scopo.



Anche i consumatori sono sempre più consapevoli del senso che ha per loro lo *storytelling*. È da questa capacità di raccontare storie che i marchi costruiscono i loro discorsi persuasivi, cercando clienti che si identifichino con le loro narrazioni. Dopo tutto, chi può resistere a una storia coinvolgente?

Naturalmente, è importante che questa storia sia basata su fatti reali, coerenti, rilevanti e collegati, ovvero l'opposto dell'inventare una narrazione per poi farla accadere.

Sono gli stessi consumatori che si rivolgono sui social e si esprimono con forza quando qualcosa non corrisponde alle loro aspettative, a volte create dai settori comunicazione e marketing delle aziende. I clienti si avvicinano ai marchi per affinità, e ciò è naturalmente associato alla capacità del marchio di vendere i propri prodotti o servizi attraverso la sua immagine percepita, che deve coincidere con le sue prestazioni al fine di mantenere la fedeltà del suo pubblico.

Il monitoraggio dei *trending topic*<sup>1</sup> è diventata una routine per i team di marketing. Se il vostro marchio è l'argomento del momento, significa che fa tendenza. Ed è fantastico! Se il vostro pubblico approva, genera engagement, i risultati sono positivi e fin qui tutto bene. Ma se il marketing non è riuscito a prevedere quell'unico dettaglio che potrebbe mettere a repentaglio la vostra intera reputazione, allora il caso potrebbe diventare serio. Mi piace l'affermazione di Peter Drucker: "La pianificazione non riguarda le decisioni future, ma le implicazioni future delle decisioni presenti".

Per questo motivo, la pianificazione del marketing consiste tanto nell'essere assertivi nei propri piani quanto nell'anticipare i problemi e analizzare tutte le possibilità che qualcosa vada storto, ottimizzando così la realizzazione di un progetto. Ridurre gli equivoci o le lacune nella comunicazione tra persone dello stesso team è un punto molto importante per evitare conseguenze future indesiderate nelle campagne, negli eventi e progetti.

Ho iniziato la mia carriera negli anni Novanta occupandomi di endomarketing. La considero un'area importante nella struttura delle aziende, un'interfaccia tra il dipartimento delle risorse umane e quello del marketing. I dipendenti sono i primi stakeholder di un'azienda. Sono presenti fin dall'inizio. Sono membri primari insieme agli azionisti, ai manager e ai soci. Solo in un secondo momento arrivano i membri

---

<sup>1</sup> Su Twitter, una parola, frase o tema menzionati in numero maggiore degli altri viene considerato "*trending topic*", o, semplicemente, *trend*, tendenza.

secondari, ovvero fornitori, clienti, sindacati, concorrenti, governo, la società nel suo insieme, media e persino gruppi di attivisti. Il numero di stakeholder è cresciuto notevolmente, ma i dipendenti sono ancora i primi e fanno parte dell'essenza dell'azienda. È necessario prendersi cura di loro e ricordarli come il primo anello della catena di comunicazione.

Oltre a promuovere un ambiente di lavoro migliore per i dipendenti, ad esempio con le indagini sul clima organizzativo, i programmi di benessere e le politiche di benefit, l'endomarketing è anche un potente strumento di comunicazione per promuovere i valori e la filosofia del marchio di un'azienda, in quanto rafforza i contenuti presenti nella sua missione, visione e valori. Si tratta di campagne di marketing rivolte al pubblico interno. Se considerato letteralmente come "marketing interno", l'endomarketing non può essere dissociato dal marketing esterno.

Prima di arrivare fuori, una campagna pubblicitaria deve arrivare nei corridoi. Se non è ben pubblicizzata puntando ad essere comprensibile, è lì dove passano i dipendenti che iniziano i commenti, i quali possono amplificarsi quando la campagna raggiunge i social media. È quindi necessario creare quella prima connessione per allineare i pensieri dei dipendenti con ciò che verrà detto all'esterno ai consumatori, in modo aperto e chiaro.

Abbiamo notato un aumento dell'importanza della comunicazione trasparente all'interno delle organizzazioni. Serve non solo a prevenire le dicerie e gli equivoci della comunicazione, ma anche a mantenere vivo l'interesse dei dipendenti per le questioni ordinarie dell'azienda, i cambiamenti nella direzione dei progetti e gli aggiustamenti della gestione, e quindi a rafforzare ulteriormente i legami di sostegno e a generare una maggiore volontà di impegno.

Gestire bene il flusso di informazioni interne e far conoscere in anticipo ai dipendenti le campagne destinate ai media sembra una cosa abbastanza elementare, ma molte aziende ancora non lo fanno. Sono i dipendenti a portare ogni giorno l'identità del marchio sulle loro uniformi, nei loro zaini, nei kits home office consegnati all'inizio. E sono anche i primi a parlare bene o a segnalare i problemi reali delle loro organizzazioni. Quando un dipendente insoddisfatto serve male un cliente o il suo comportamento inappropriato non corrisponde ai valori e alla posizione del marchio per cui lavora, la sua insoddisfazione può portare a problemi di relazione con i clienti, con ripercussioni sulla reputazione del marchio e, di conseguenza, perdite di fatturato.

Anche la fidelizzazione dei talenti è un aspetto positivo di un endomarketing ben fatto, perché rafforza le relazioni e crea un maggiore senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione. Questo è fondamentale oggi, perché i rischi di immagine sono molto più elevati di ciò che si pensa quando un dipendente insoddisfatto decide di esprimersi. E quando qualcosa non va bene all'interno di un'azienda, è ancora più importante mantenere questo rapporto leale, aperto e armonioso. La gestione delle crisi nella comunicazione è inoltre un punto all'ordine del giorno dell'endomarketing.

Riportiamo qui un brano del *Saggio sulla comprensione umana* di John Locke<sup>2</sup>:

Essendo il linguaggio il grande canale attraverso il quale gli uomini comunicano le loro scoperte, i loro ragionamenti e i loro saperi, colui che ne fa un uso improprio, anche se non corrompe le fonti della conoscenza che sono nelle cose stesse, può rompere o intasare le vie attraverso cui essa viene distribuita per l'uso pubblico e per il bene dell'umanità [...] la parola è il grande legame che unisce la società, e il canale comune tramite il quale il progresso della conoscenza viene trasmesso da un uomo all'altro, e da una generazione all'altra.

Il leader comunicatore, di fronte a un problema, sa che non deve avere tutte le risposte, ma deve sapere come stimolare il suo team affinché si arrivi alla risposta migliore. Deve saper mediare i conflitti, entrare in empatia, comprendere il contesto problematico e prendere le decisioni migliori per l'azienda. Egli rappresenta una sorta di porto sicuro per chi lo segue, che vi trova sostegno, affermazione, feedback e opportunità di crescita. Un buon leader sa di dover essere trasparente, sincero e di dover lasciare sempre la porta aperta alla comunicazione, partendo dal presupposto che quanto più le persone saranno a conoscenza delle cose, meglio sarà.

Tornando, quindi, al concetto di Drucker secondo cui la pianificazione “non riguarda le decisioni future, ma le implicazioni future delle decisioni presenti”, considerare i dipendenti come parte degli stakeholder che parteciperanno attivamente alla pianificazione dell'azienda garantisce un punto di partenza migliore per la sua messa in pratica!

Naturalmente, questo programma deve partire da una pianificazione che punti alla crescita desiderata dal management e dagli azionisti, che sarà certamente favorita se entrambi avranno un “ascolto attivo” di ciò che proviene dal team, il quale, se aperto, sarà in grado di evidenziare le strettoie

---

<sup>2</sup> LOCKE, 1999, p. 696-697.

esistenti e di spianare meglio la strada verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Il capitalismo umanistico mette le persone al centro delle organizzazioni. I dipendenti coinvolti sono più produttivi, restano più a lungo in azienda, riducendo il turnover e l'assenteismo, e sono in grado di fidelizzare i clienti, aumentando così i profitti dell'azienda.

Già nel 1930 esisteva il tentativo di comprendere l'attività umana sul posto di lavoro dopo l'impatto del taylorismo. Successivamente, lo studio dell'ergonomia, intesa come studio dell'adattamento del lavoro all'essere umano, fu rivoluzionario come i suoi movimenti precursori. Un'indagine<sup>3</sup> condotta tra gli imprenditori brasiliani ha individuato una correlazione di indicatori di mentalità umanistica tra i dirigenti di piccole, medie e grandi imprese – così come tra i liberi professionisti – quando decidono, ad esempio, di acquistare mobili ergonomici per le loro aziende, dato che quando questo tipo di mobili è stato lanciato, l'investimento per cambiare l'arredamento di un ufficio non era banale.

[...] nel fabbricarli, si tiene conto delle specificità di comfort, benessere e postura adeguati ai diversi tipi di persone che li utilizzeranno durante il periodo lavorativo. Tempo, denaro e intelligenza vengono costantemente investiti nella ricerca per sviluppare il miglior materiale, la migliore composizione, la migliore armonia per generare comfort, benessere, salute, estetica e cercare inoltre di aumentare la produttività sul lavoro.

I dipendenti soddisfatti sono promotori del marchio e raccomandano l'azienda ovunque vadano. Sono i vostri migliori influencer!

#### CHI È IL CPO - CHIEF PHILOSOPHY OFFICER?

Il fondatore del movimento contemporaneo della filosofia pratica, o *Philosophische Praxis*, è Gerd Achenbach, un tedesco che, nel 1981, si è occupato per la prima volta di consulenza filosofica, analizzandone i possibili risultati attraverso l'uso del pensiero, la riflessione su questioni quotidiane e la ricerca produttiva di risultati per domande che, in un dialogo dinamico, potevano trovare più facilmente risposta. Da una parte il "consultante", come egli decide di chiamare il paziente, dall'altra il consulente filosofico.

---

<sup>3</sup> Ricerca effettuata ai fini del Master MBA presso la Facoltà Antônio Meneghetti, *Business Intuition: O Empreendedor e a Cultura Humanista*. Luiz Fernando Somenz, Wesley Lacerda e Silva e Estela Maris Giordani.

Nel 1984, Gerd Achenbach pubblica il suo primo libro sull'argomento, *Philosophische Praxis* (Pratica filosofica), in cui recupera l'idea di pensiero filosofico come filosofia applicata in grado di avvicinarsi alle persone, e non come materia limitata a discussioni accademiche lontane dal potenziale originario, ovvero quello di aiutare a risolvere i propri problemi, superando le avversità del mondo con coraggio e attraverso l'uso delle virtù. Alla fine del processo, che può essere individuale o di gruppo, sarà il libero arbitrio del "consultante"<sup>4</sup> a pesare sulla decisione.

Gerd Achenbach ci propone di non conservare tutte le nostre "certezze". Quando porta la filosofia verso qualcosa di più pratico e più vicino alle persone, ci ricorda che gli esseri umani sono animali razionali, fatti per pensare. E si scopre che il pensiero pratico è importante e salutare. Egli sostiene persino l'esistenza di un'"anima razionale", o di una "ragione sensibile" che ha tre nemici: la convinzione affrettata, la fredda esattezza e la verità senz'anima.

Lou Marinoff, professore di filosofia nato in Canada (1952), ha conseguito il dottorato in Filosofia della Scienza presso l'Università di Londra e ha dato vita al suo movimento di "consulenza filosofica" nel 1994. Nel suo libro *More Plato Less Prozac*<sup>5</sup>, ha esteso la proiezione al concetto pratico di consulenza filosofica.

Marinoff presiede l'American Philosophical Practitioners Association, da lui stesso fondata, che si impegna anche per portare la filosofia nel mondo aziendale. Nel suo lavoro non smette di ribadire che il consulente filosofico non offre soluzioni magiche o ricette mediche, ma pone le domande che aiutano i clienti a vedere i problemi da un altro punto di vista, ottenendo così nuove prospettive e affinando il pensiero critico.

Secondo Marinoff (2022, p. 188):

Il lavoro è una grande fetta della vita in generale, ed è per questo che molte questioni relative al luogo di lavoro si sovrappongono ad altre questioni. [...] Alcuni clienti cercano di risolvere i conflitti etici che sorgono sul lavoro o indagano sulle implicazioni morali del controllo di altre persone. [...] Alcuni stanno affrontando domande sul significato o sullo scopo del loro lavoro, sul fare un lavoro che dia soddisfazione e sullo stabilire un equilibrio tra il lavoro e il resto della propria vita.

Dal 2009, l'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum di Roma offre un Master in Consulenza Filosofica e Antropologia Esistenziale, in

---

<sup>4</sup> Termine che lo stesso Achenbach usa per i suoi clienti o pazienti.

<sup>5</sup> MARINOFF, 2001, p.19.

collaborazione con l'Università Europea di Roma. Questa formazione fornisce la qualifica di Chief Philosophy Officer (CPO), con la precisazione che non si tratta del ruolo di uno psicologo o di uno psicoterapeuta. Tale figura non fornisce consulenza su questioni di salute, né si dedica alla cura di alcun tipo di patologia psicologica. Il CPO orienta la capacità di ascolto e incoraggia ogni persona, o un intero gruppo, a ricondizionare il proprio pensiero critico in modo autonomo.

Non è necessario essere necessariamente uno specialista o un professore di filosofia per fare questa formazione, ma è necessario essere uno studioso di filosofia, abilitato in modo interdisciplinare e in grado di offrire un modo diverso di guardare ai problemi personali, di gruppo o aziendali, sia in istituzioni pubbliche che private.

Le caratteristiche di un buon consulente o CPO sono:

- 1) essere un facilitatore, che utilizza capacità critiche filosoficamente fondate;
- 2) essere uno studioso di filosofia
- 3) praticare l'“epoché”, cioè sospendere ogni forma di giudizio o pregiudizio di fronte a qualsiasi situazione o persona;
- 4) saper indagare - utilizzando sempre i fondamenti interrogativi, sapendo chiedere per generare riflessioni, utilizzando le proprie abilità nelle tecniche di comunicazione;
- 5) essere sempre motivati dalla comprensione dell'essere umano;
- 6) avere il senso del limite;
- 7) conoscere i fondamenti giuridici della vita sociale;
- 8) aiutare a trovare nuovi significati con l'aiuto di strumenti che guidino e sostengano le scelte esistenziali ed etiche dell'individuo;
- 9) sviluppare la propria metodologia;

Infine, ma non meno importante

- 10) rispettare i confini di questa formazione, senza mai invaderli. Quando si scopre che un consultante ha bisogno dell'aiuto di un professionista specializzato, lo si indirizza a professionisti della salute, come psicologi, psicoanalisti, terapeuti o psichiatri. Questi hanno le competenze necessarie per lavorare con le questioni emotive del passato.

Il CPO ha il ruolo di cercare di far vedere all'altro i suoi problemi da un'angolazione diversa o di indurre a “svegliarsi da un sonno più profondo”, come propone Gerd Achenbach. La sfida più grande è che non esiste un manuale di soluzioni prefabbricate. La pratica di questo tipo di

consulenza non consiste nel leggere un testo filosofico o nel dare consigli basati su ciò che ha detto un particolare filosofo, né nel consigliare letture come se avessero effetti medicinali o terapeutici, ma nell'accogliere le questioni sollevate e discuterle in modo concreto, a seconda di ogni situazione riportata.

Il punto di partenza è capire cosa sta succedendo, l'origine di un problema e le preoccupazioni ad esso attinenti. Il CPO entra nelle aziende per supportare i leader. Il loro ruolo è quello di concentrarsi sull'approfondimento delle questioni all'interno delle aziende e con le persone che vi lavorano, tramite una proposta interdisciplinare che mira a stimolare nuove chiavi di lettura provocate dall'uso del dialogo filosofico, in modo da portare una nuova visione ai problemi e poterli superare in modo articolato e ancorato a valori etici e morali.

Attraverso le sfide costituite dal nuovo fermento portato alla leadership virtuosa all'interno delle aziende, la consulenza filosofica d'impresa può inserirsi nel cuore dell'ESG, affiancando le Risorse Umane per ispirare i leader sui temi legati alla governance (G). In questo invito ad attivare la percezione per una vita professionale e personale più virtuosa, il risveglio dell'*autofilosofia* è un passo fondamentale. Ne parleremo qui di seguito.

#### NON È MAI TROPPO TARDI PER FARE FILOSOFIA: PRATICA DI *AUTOFILOSOFIA*

Ho sempre provato ammirazione per la filosofia, benché fosse appannaggio soprattutto dell'ambito accademico. Mi sembrava lontana dalla mia realtà, ma anche molto attraente, mi chiedevo se chiunque potesse praticarla. Tuttavia, pensavo che se è filosofo chi ama la conoscenza e la saggezza, e la conoscenza è a sua volta accessibile a tutti, allora chiunque cerchi la conoscenza in quanto tale, o in funzione di un processo di autoconoscenza, può praticare la filosofia.

Partendo dall'esperienza personale che ha affinato le mie percezioni (capitolo 1) e dalla lettura di testi filosofici, la filosofia è entrata nella mia vita in modo pratico, spontaneo e irreversibile. Più leggo testi filosofici, più perfeziono le mie percezioni, e più pratico quella che ho voluto chiamare "*autofilosofia*" per trovare la mia visione del mondo.

“nessun prezzo è troppo alto da pagare per il privilegio di possedere se stessi”.

Nietzsche

Quando in seguito ho letto tutti gli appunti settimanali, che erano una compilazione degli appunti giornalieri sulle mie percezioni (capitolo 1), ne ho fatto il punto di partenza per adottare un nuovo atteggiamento e comprendere qualcosa di nuovo rispetto a ciò che ero abituata a vedere. Così ho iniziato a cogliere cose mai notate prima; a trovare nuove verità partendo dallo stato di *disconnessione digitale* che avevo stabilito negli intervalli tra un'attività e l'altra.

Il concetto di *autofilosofia* è nato durante il periodo della pandemia e si è strutturato con l'elaborazione della tesi<sup>6</sup>, con il genuino desiderio di incoraggiare altre persone a sperimentarne i benefici, a conoscersi un po' di più mettendosi semplicemente in ascolto delle proprie emozioni.

Ho considerato quell'inizio come il primo passo di una pratica di autoriflessione che ho iniziato a denominare appunto *autofilosofia*.

Prendere nota di tutte le nuove sensazioni mi ha portato all'inizio diversi vantaggi. Li elencherò in modo che possano essere utili al lettore:

Mettere per iscritto ciò che percepiamo serve:

- a costruire una memoria personale per ricordarci del fatto e della sensazione o emozione ad esso associata;
- a cercare di capire cosa possa aver generato quella nuova sensazione (di benessere, disagio, gioia, tristezza, ecc.), o cosa ci ha fatto cambiare idea. Capire meglio cosa abbia generato il “salto di percezione”;
- ad analizzare come si pensava prima dell'*insight*, o di uno spunto<sup>7</sup>, o salto di percezione, e come si è arrivati a pensare all'argomento o alla sensazione che ha provocato;
- come punto di partenza per nuove percezioni, perché il nuovo stato d'animo, il nuovo modo di guardare o comprendere porterà nuove capacità di apprendimento.

In questo modo, l'*autofilosofia* mi ha aiutato a perfezionare la mia “visione del mondo”, diluendo l'interferenza dei luoghi comuni che inondano la nostra vita quotidiana e ci fanno pensare in modo omogeneo e spesso con criteri che non sono esattamente i nostri.

Come secondo passo, ho iniziato a interessarmi a nuovi testi e nuovi autori di filosofia – cosa che consiglio vivamente! Le biblioteche sono piene di libri incredibili con contenuti straordinari di filosofi di tutti i tempi,

---

<sup>6</sup> Idem 3.

<sup>7</sup> In italiano nell'originale, riferendosi all'avvio o spunto che in teatro dà il suggeritore all'attore quando questi non ricorda la battuta.



accessibili e gratuiti. Potrete identificarvi maggiormente con un filosofo piuttosto che con un altro, ma sicuramente in alcuni troverete domande, riflessioni e osservazioni che vi faranno riflettere.

Ho avuto una prima esperienza di come stimolare l'*autofilosofia* in altre persone quando ho sottoposto il questionario della tesi, le cui risposte si trovano nel capitolo 4 e nell'Appendice. Essendo le domande formulate in modo volutamente provocatorio, ne ho ricavato diverse risposte da parte di intervistate, le quali mi hanno poi dato un feedback su quanto il questionario le aveva colpite. Quel semplice esercizio aveva suscitato in alcune donne una riflessione, emersa semplicemente perché si erano fermate per un attimo a pensare a se stesse, di fronte alla necessità di rispondere a quelle domande.

La proposta dell'*autofilosofia* è quella di dimostrare, attraverso una visione pratica della filosofia, che essa può essere accessibile e promuovere una vita virtuosa, aiutando le persone a trovare la felicità nella forma corrispondente alla loro migliore fisionomia spirituale; e che chiunque può praticare la filosofia, anche se non ha una laurea in materia.

Uno degli scopi dell'*autofilosofia* è quello di connettere le persone a se stesse; mostrare che la filosofia può essere molto più vicina a noi di quanto immaginiamo quando ci imbattiamo nell'immagine distante del "Pensatore" di Rodin o quando guardiamo un busto di Socrate.

La pratica dell'*autofilosofia* inizialmente non deve avere uno scopo utilitaristico, bensì può cominciare come una funzione semplicemente contemplativa: ascoltare, pensare, sentire... ma se riesce a trasformare uno sguardo disattento e distratto in uno un po' più attento, un po' più filosofico, che affina la percezione, allora avrà assolto alla sua funzione originaria.

In altre parole, se la percezione di una persona si riaccende su qualcosa riguardante la sua vita, e questa nuova percezione la porta ad ammirare (guardare con interesse) in modo più specifico il suo comportamento e il modo in cui sta conducendo la sua vita (nel mondo, con il mondo e per il mondo), allora avremo trasformato qualcosa di astratto in qualcosa di pratico, avremo trasformato sottilmente la vita di quella persona, portandola all'*autofilosofia*, a speculare su se stessa e a interrogarsi sulle proprie pratiche. L'obiettivo principale dell'*autofilosofia* è risvegliare un nuovo modo di pensare le proprie azioni nel mondo, generando un movimento positivo nel condurre la propria vita.

L'altro obiettivo, non meno importante del primo – ma certamente un secondo passo perché senza il primo non c'è progresso – è quello di

riflettere sul comportamento attuale degli esseri umani in termini morali ed etici, mostrando che i loro atteggiamenti o processi decisionali, se basati su principi etici e morali, rendono la vita più virtuosa, concentrandosi in primo luogo su quelle relazioni umane i cui valori non negoziabili sono il rispetto per le persone, l'etica, l'empatia e la tolleranza.

Rendendosi conto del livello in cui si trova il proprio *Io virtuoso* si fanno sempre nuovi passi per elevarlo! Una vita più virtuosa è davvero una conquista individuale e deve trasformarsi in un'abitudine, un vero e proprio ciclo virtuoso che illumina la nostra vita e quella di tutti coloro su cui esercitiamo una qualche influenza.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Un'azienda o un'istituzione è un'unità collettiva composta da persone. Ecco perché il leader rappresenta l'elemento più importante in questo ambiente, in quanto considerato l'inizio, il centro e la fine di tutto ciò che accade nell'organizzazione.

Il leader è colui che ispira e ha un'influenza sulle persone, ma può esercitare il suo ascendente solo attraverso la capacità di comunicare. Il primo passo è quello di prendere in considerazione il profilo della persona con cui si sta comunicando, perché la comunicazione non corrisponde a ciò che si dice, ma ciò che il ricevente capisce, in base al contesto della propria storia personale, al modo in cui collega il "mondo circostante" con il "proprio mondo".

Un leader comunicatore sviluppa l'arte dell'empatia. Deve essere deciso per poter creare assertività e farsi rispettare, ma deve anche mettersi nei panni dell'altro per generare gli stimoli giusti a farsi capire. Agire con la massima combinazione di competenze tecniche, manageriali, amministrative e di *servant leadership* è il modo migliore per essere un grande leader.

È chiaro che uomini e donne hanno capacità di percezione diverse perché i loro sensi funzionano in modo diverso. È altrettanto evidente che, indipendentemente dal sesso, tutti noi abbiamo qualità femminili, ma le donne praticano maggiormente l'empatia, espongono maggiormente le loro vulnerabilità e sono più prudenti.

Ribadisco che le abilità più femminili dell'individuo sono tra le più importanti nella leadership moderna. Dato che le donne in posizione di comando sono poche, aumentando il numero di donne in ruoli di leadership e formando team più eterogenei si promuoveranno in modo più assertivo i talenti del team, portando le aziende a risultati più proficui.

Un individuo, a prescindere dal genere, che si limita a praticare l'empatia, ad esempio – che è la capacità di comprendere meglio le emozioni e di mettersi nei panni dell'altro – ha già un grande vantaggio nella sua capacità di leadership. Se poi questo individuo è anche etico, usa la prudenza e ha una sviluppata visione sistemica, diventa uno strumento molto forte di leadership virtuosa.

Quando una persona vuole prendere le decisioni giuste, è sempre attenta alla sua intenzione di prenderle correttamente, vigile alle tentazioni del mondo per non cadere nel fallimento etico. Usando i propri valori morali come guardiani del proprio libero arbitrio, sa che questa è l'unica strada per la realizzazione personale e professionale. Attento alla propria fisionomia spirituale, un buon leader agisce sempre per il bene delle persone, dell'azienda e del mondo che lo circonda.

Il capitalismo umanista è redditizio e ha il vantaggio di trovare sul mercato un'ampia gamma di soluzioni per le questioni ambientali, sociali e di governance, con l'ESG che è la vera "rosa dei venti" per non sbagliare la rotta verso la sostenibilità aziendale.

Concludo ribadendo che non è mai troppo tardi per fare filosofia e che praticare l'*autofilosofia* significa affinare la percezione per cogliere frammenti della nostra identità. Si tratta di ascoltare, guardare, sentire, toccare, annusare... acuire i sensi e stimolare la lettura delle nostre dinamiche interne. La pratica dell'*autofilosofia* riguarda il qui e ora, l'essere presenti e comprendere la vita di tutti i giorni, cogliere i vuoti delle nostre emozioni, aprire spiragli ai nostri sensi finora anestetizzati da tanto rumore e connessioni digitali. Si tratta di capire come sto agendo per essere coerente con me stessa. Guardarsi allo specchio e vedere il proprio *io virtuoso*. Si tratta di autenticità, di fare ipotesi su di sé e di cercare di ripulire la polvere che gli altri hanno lasciato nel vostro passato. Si tratta di capire ciò che solo voi potete sentire. Si tratta di ricucire gli strappi nella tela della vostra vita e di essere in grado di disegnare un nuovo orizzonte, inquadrando l'impegno nel contesto della vostra realizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

- ACHENBACH, Gerd. *La consulenza filosofica*. Milano: Ed. Feltrineli, 2018.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*. São Paulo: Ed. Eipro, 2018.
- ARISTÓTELES, *Politica*. São Paulo: Ed. Eipro, 2019.
- ARISTÓTELES, *Ethica Nicomacheia III 9 – IV 15 – As virtudes Morais*. São Paulo: Ed. Odysseus, 2020.
- BARBUY, Belkiss Silveira, *Nietzsche e o Cristianismo*. São Paulo: Ed. GRD, 2005.
- BANFI, A. *Epitteto Manuale*. Milano: Ed. Feltrinelli/Classici, 2017.
- BIAL, P. *Luiza Helena Mulher do Brasil*. São Paulo: Ed. Gente, 2022.
- BIBLIA SAGRADA, São Paulo: Ed. Ave-Maria, 1999.
- BONITO, C; *Il Pensiero di Meister Eckhart come pratica filosofica*. Roma: Ed. IF Press, 2021.
- BOUDON, R. *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Ed. JZE, 1995.
- BROWN, Brene, *A coragem de ser imperfeito*. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2016.
- CHAUI, Marilena, *A Nervura do Real – Imanência e liberdade em Espinosa*. São Paulo: Ed Companhia das Letras, 1999.
- COLLINS, Jim, *Empresas feitas para vencer*. São Paulo: Ed Elsevier, 2001.
- COMPÊNDIO DA DOCTRINA SOCIAL DA IGREJA - 2004. Disponível em: [https://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/document\\_s/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_po.html](https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/document_s/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_po.html).
- COOLEY, Charles Horton, *A study of the larger mind*. Abingdon: Ed. Routledge, 2017
- COPY, Irving M. *Introdução à lógica*. São Paulo: Ed. Mestres Jou, 1978.
- CORTELLA, Mário Sérgio, *Ética e vergonha na cara!* Campinas: Ed. Papirus, 2017.
- CUCINELLI, Brunello *Il Sogno di Salomeo*. Milano: Ed. Feltrinelli, 2018.
- DESCARTES, Rene, *Princípios da filosofia*. Lisboa: Ed. Edições 70, 1997.

- DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Nova York: Harper Business / Harper Collins, 1993.
- ESPINOZA, *Ética*. São Paulo: Ed. EdUSP, 2015.
- EXAME, ed. 946, ano 43, v. 12, 2019.
- FRACESCO, *Laudato Si`*. Milano: Ed. Paoline, 2015.
- FRANKL, V. E. *Psicoterapia para todos*. 2. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1991.
- GOLEMAN, Daniel, *Leadership that Gets Results*. [s. l.], The Harvard Business Review, 2000.
- GRADIN, Adriana Meyer Barbuda. *Quando o amor entre pais e filhos transborda, um estudo sobre relações fusionais*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022.
- GRIFFIN, E. *The Reflective Executive, a Spirituality of Business and Entereprise*. New York: Ed. Cross Road, 1993.
- HAN, Byung-Cgul, *O que é poder?* Petrópolis: Ed. Vozes, 2019.
- HUNTER, James C, *O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 1998.
- LA BIBBIA. Milano: Ed. San Paolo, 2010.
- LAHAV, R. *Uscire della Caverna do Plantone*. Vermont: Ed. Lovey books, 2016.
- LELOUP, J-Y, *Caminhos da realização*. Petrópolis: Ed. Editora Vozes, 1996.
- LOCKE, John, *Saggio sull'intelletto umano*. Milano: Ed. Bompiani, 2004.
- LOCKE, John. *Ensaio sobre o Entendimento Humano*, Livro III, Capítulo XI, § 5, Volume II, L. Lisboa: Ed. Gulbenkian, 1999.
- LUKAS, E. *Unidade na diversidade humana*, ABLAE, anais do VIII Congresso Brasileiro de Logoterapia e Análise Existencial, p. 314, 2016.
- NOVAES, Aduino (org.). *Mutações – ensaios sobre as novas configurações do mundo*. São Paulo: Ed. SESC, 2008.
- NIETZSCHE, Friedrich, *A Genealogia da Moral*. São Paulo: Ed. Lafonte, 2020.
- NIETZSCHE, Friedrich, *Ecce homo*. São Paulo: Ed. Max Limonad Ltda., 1986.
- NIETZSCHE, Friedrich, *Para Além do Bem e do Mal*. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2007.
- MAGEE, Bryan, *História da Filosofia*. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.
- MARINOFF, Lou, *Mais Platão menos Prozac*. Rio de Janeiro: Ed Record, 2022.
- MASLOW, Abraham, *A theory of human Motivation* (1943), *Psychological Review*, v. 128, 2021. p.370-396.

- M.COPI, I. *Introdução à lógica*. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1917.
- MCGREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*. Nova York: Ed. McGraw-Hill Companies, 2006.
- PAZ, Conselho Pontifício Justiça e. *A vocação do líder empresarial*. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2013.
- PERELMAN, C. OLBRECHTS-TYTECA, L. *Tratado da Argumentação – a nova retórica*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2000.
- PLATONE, *Republica*. Roma: Ed. Newton Compton Editori, tradução Giovanni Caccia, 2020.
- RÉE, Paul, *A Origem dos sentimentos Morais*. São Paulo: Ed. Unifesp, 2018.
- RUSSELL, B. *História do Pensamento Ocidental*. Rio de Janeiro: Ed. Ediouro, 2001.
- KANT, Immanuel, *Critica della ragion pura*. Lisboa: Ed. Fondazione Calouste Gulbenkian, 2001.
- KOTLER, F. AMSTRONG, G. *Princípios do Marketing*, 7. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.
- TOLEDO, Roberto P. *A capital da Vertigem*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2015.
- TOULMIN, S. *Os usos do Argumento*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2001.
- TRAVERSA, G; TOMAMASOLIA; CALANDRUCCIO.P, *Storia della Fiosofia per i consulenti Filosofici*. Milano: Ed. Mimesis, 2016.
- SALATIELO, G. *La Consulenza Filosofica, l'accompagnamento Spirituale e gli esercizi ignaziani*. Napoli: Ed. Chirico, 2017.
- SALLES, João. C. *A gramática das cores em Wittgenstein*. Campinas: Ed. CLE/Unicamp - 2002.
- SANDEL, Michael J.; *Justiça – o que é fazer a coisa certa*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2014.
- SIMMEL, Georg, *La metropoli e la vita spirituale*, 1903, tr.it., 1995. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/116682/mod\\_resource/content/1/Simmel%20-%20Grandes%20cidades.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/116682/mod_resource/content/1/Simmel%20-%20Grandes%20cidades.pdf).
- SINGER, Peter, *Ética pratica*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2018.
- SINGER, Peter, *Ética no mundo real*. Lisboa: Ed. Edições 70, 2017.
- VEIGA, Bernardo, *A ética das virtudes segundo Tomás de Aquino*. Campinas: Ed. Ecclesiae, 2017.

WITTGENSTEIN, *Tractatus Logico-philosophicus*. Salvador: Biblioteca Universitária UFBA, 2002.

WEBER, Max, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

WOLLSTONECRAFT, Mary, *Reivindicações dos Direitos da Mulher*. São Paulo: Ed. Lafonte, 2021.

## LINKS

<https://www.sun0.com.br/noticias/ceos-ceo-salario-anual-brasil/>

[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/11/03/economia/1509714366\\_037336.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/11/03/economia/1509714366_037336.html)

[https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/separacao\\_de\\_poderes.pdf](https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/separacao_de_poderes.pdf)

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Experi%C3%AAncia\\_de\\_Hawthorne](https://pt.wikipedia.org/wiki/Experi%C3%AAncia_de_Hawthorne)

<https://www.docusign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu>

[https://www.boxdigital.com.br/blog/entenda-agora-o-papel-da-psicologia-organizacional-no-rhdasempresas?gclid=CjwKCAiApvebBhAvEiwAe7mHSL8qw8I4-fnpWkp2KaGjHN-b37X8ocU0ZhCkCxmyoMFhVzaO7IFNixoChUgQAvD\\_BwE](https://www.boxdigital.com.br/blog/entenda-agora-o-papel-da-psicologia-organizacional-no-rhdasempresas?gclid=CjwKCAiApvebBhAvEiwAe7mHSL8qw8I4-fnpWkp2KaGjHN-b37X8ocU0ZhCkCxmyoMFhVzaO7IFNixoChUgQAvD_BwE)

<https://nicolarizzopuntocom.wordpress.com/2018/12/22/incrementare-la-comprensione-e-il-giudizio-emoivo/>

<https://www.youtube.com/watch?v=OtdIKRuiSbY&t=7s>

<https://rmcholewa.com/2017/11/23/niveis-neurologicos-e-a-diferenca-entre-ser-e-estar/>

<https://rmcholewa.com/2017/11/23/niveis-neurologicos-e-a-diferenca-entre-ser-e-estar/>

<https://issue.it/>

<https://www.emagister.it/assets/it/course/2791524/file/54520/INDIRIZZO%20METODOLOGICO%20All.%203.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=n7tql5Oxol4>

<https://www.portaldotransito.com.br/noticias/estudo-aponta-que- apenas-63-dos-acidentes-de-transito-em-sp-sao-atribuidos-as-mulheres/>

<https://www.detran.ac.gov.br/site/noticia.jsp?id=950>

<https://www.skuola.net/appunti-religione/virtu-cardinali.html->



[https://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_it.html](https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_it.html)

<https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano/?originalSubdomain=br>

<https://www.suno.com.br/tudo-sobre/luiza-helena-trajano/>

[http://www.wikicoaching.it/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/3\\_Articolo\\_Percezione-e-Cambiamento\\_v1-2.pdf](http://www.wikicoaching.it/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/3_Articolo_Percezione-e-Cambiamento_v1-2.pdf)

<https://blog.insideout-training.it/leadership-competenze-per-efficacia>

<https://anpitpiemonte.it/2021/10/13/come-prendere-una-decisione-secondo-etica/>

<https://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2014/05/23/lideranca-e-sobrevivencia-organizacional-ideias-e-ensinamentos-de-jim-collins/>

<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/519/edicao-1/capitalismo-humanista->

<https://www.diversity-management.it/2019/02/14/leadership-e-percezione-di-se/>

<https://www.ex-isto.com/2020/10/filosofia-cronologia.html>

<https://www.pontotel.com.br/geracao-millennials/>

<https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/>

<https://www.infovarejo.com.br/geracao-z-e-millennials-entenda-as-diferencas-e-o-impacto-no-seu-negocio/>

<https://arquidiocesesorocaba.org.br/fisionomia-espiritual/>

<https://www.youtube.com/watch?v=OtdIKRuiSbY&t=7s>

## APPENDICE

### GENERAZIONE X - LA GENERAZIONE PREPARATA ALCUNE RISPOSTE AL QUESTIONARIO

#### **Sui dati demografici e profilo psicografico:**

- il **54%** delle donne possiede titolo post-laurea, il 23% possiede un *Mestrado* (laurea magistrale o Master) e il 23% la laurea;
- il **59%** è sposato, il 23% è single, il 14% divorziato e il 4% è separato;
- il **32%** ricopre incarichi di gestione o supervisione, il 23% di coordinamento o simili, il 14% di manager o imprenditrici, il 14% di direttrici, il 9% di “responsabili” e il 4% di presidenti;
- il **68%** vive con famiglia e figli, il 14% vive da solo, il 9% vive con il partner, il 5% vive con un animale domestico e il 4% vive con i genitori;
- per quanto riguarda il tempo dedicato al sonno, il 5% dorme meno di 5 ore al giorno, il **59%** dorme tra le 5 e le 7 ore al giorno e il 36% dorme in media 8 ore al giorno;
- il tempo dedicato al pranzo è inferiore a 30 minuti per il 35% di queste donne, **da 30 minuti a 1 ora per il 50%** e più di 1 ora per il 14% di esse;
- la giornata lavorativa è inferiore a 8 ore al giorno per il 18%, 8 ore al giorno per il 23%, **da 9 a 10 ore al giorno per il 50%** e circa 11 ore al giorno per il 9% di queste donne;
- Il 14% non lavora mai nei fine settimana, il **68%** lavora talvolta nei **fine settimana** e il 18% lavora sempre nei fine settimana;
- alla domanda sulla frequenza con cui escono abitualmente con gli amici, hanno risposto: il **45%** esce solo una volta al mese, il 41% esce ogni 15 giorni e il 14% esce in media una volta alla settimana.

#### **Sui concetti e pratiche di leadership:**

Quesito 14 e 15: il profilo che meglio si adatta al rapporto con i propri subordinati è il risultato della somma del profilo democratico +

materno/armonizzatore + visionario/autorevole, considerando quest'ultimo il profilo che, secondo loro, porta migliori risultati nell'azienda. Il leader coercitivo non è stato scelto da nessuna delle intervistate.

Quesito 16: in questa domanda abbiamo applicato un test di percezione classico con l'immagine della giovane donna + la donna anziana, i cui profili si trovano nelle linee bianche e nere del disegno, in cui il collo della giovane donna corrisponde alla bocca dell'anziana. Solo una persona ha individuato una donna giovane e una anziana. Questa domanda era aperta a risposte spontanee, che hanno generato una serie di percezioni errate, anche se la maggior parte ha visto solo una donna.

Quesito 17: questa domanda intendeva capire il grado di importanza di alcuni aspetti per il clima organizzativo. Vorrei evidenziare che questo pubblico considera per il 77% molto importante la responsabilità, mentre risulta meno importante il seguire un modello standardizzato.

Quesito 18: capire qual è il "valore" dell'azienda è stato il punto scelto dalla maggior parte di questo target per valutare una proposta di lavoro. Segue la voce "capire come il vostro ruolo farà la differenza per il vostro team".

Quesito 19: questa domanda riguardava la gestione dei conflitti e l'importanza di ascoltare separatamente le persone coinvolte prima di prendere una decisione. Il 77% delle partecipanti agirebbe su questa via, contro il 18% che vorrebbe un incontro dei due contendenti faccia a faccia.

Quesito 20: il 77% delle partecipanti è soddisfatto del proprio lavoro attuale, il 14% insoddisfatto e il 9% molto soddisfatto.

Quesito 21: il 91% ha risposto che il proprio stato d'animo non influisce sul clima organizzativo. Chi ha giustificato questa risposta riconosce che il cattivo umore interferisce negativamente, così come il buon umore ha un effetto positivo contagioso.

Quesito 23: la frase "le donne sono più vulnerabili" è vista come negativa dall'86% delle partecipanti di questo target. Esse vedono in tale affermazione un modo di etichettare le donne nel ruolo di fragili.

### **Sui concetti di etica e morale:**

Quesito 24: il 27% ha scambiato i concetti di etica e di morale, ma il 73% ha segnato correttamente l'affermazione secondo cui la morale è l'insieme dei nostri principi personali, basati su principi filosofici o religiosi che cercano di definire cosa sia una vita buona, giusta e virtuosa; il bene e il male; mentre l'etica è un insieme di regole che un sistema sociale fornisce,

un modo razionale di scegliere un principio che possa guidare le nostre decisioni.

Quesito 25: onestà, giustizia, coraggio e prudenza sono valori non negoziabili per il 95% di questo gruppo.

Quesito 26: nel *ranking* del 95% di risposte affermative alla domanda precedente ci sono in quest'ordine: onestà, giustizia, prudenza e coraggio.

Quesito 27: partendo dalla loro visione personale, le intervistate hanno messo nella colonna "più importanti" le virtù cardinali nel seguente ordine: l'86% la giustizia, il 68% la forza/forza, il 32% la prudenza e la temperanza.

Quesito 28: sulla base della loro visione professionale, le intervistate hanno messo nella colonna delle virtù cardinali "più importanti": il 68% la giustizia, il 55% la forza, il 36% la prudenza e il 27% la temperanza.

Quesito 29: il 73% di queste donne si preoccupa di ciò che gli altri pensano di loro.

Quesito 30: del 73% che si preoccupa di ciò che gli altri pensano di loro, alcune hanno aggiunto la giustificazione. Ne riporto una: *"Un tempo mi preoccupavo di più dell'opinione degli altri in generale. Attualmente, mi preoccupo solo dell'opinione di persone che ammiro e che possono contribuire alla mia crescita personale e professionale"*.

Quesito 31: alla domanda su quali aspetti tra quelli elencati guidino la loro percezione immediata quando riconoscono – da sole – di aver commesso un errore (per quanto minimo), il 45%, ha risposto che questo "riconoscimento" viene dal buon senso, rendendosi conto che il buon senso sta nel riconoscere l'errore per non ripeterlo. La giustizia compare nella risposta del 32%.

Quesito 32: il 73% valuta come positivo per il mondo degli affari il fatto che le donne siano più prudenti, mentre il 27% ha risposto di NO.

Quesito 33: è utile sottolineare che tra il 73% che ha risposto SI, spicca la seguente risposta aperta:

avendo le donne caratteristiche multifunzionali, tendono a valutare gli scenari con maggiore cautela e pluralità, e dunque con conseguente prudenza. Credo sia un aspetto positivo saper ponderare e agire al momento giusto piuttosto che per impulso o aggressività (caratteristiche più marcate negli uomini).

Invece, tra il 27% che ha risposto NO, segnalo la seguente risposta aperta: "A volte si etichettano le donne come se non accettassero le sfide".

Quesito 34: “La virtù è l’armonia tra ragione ed emozione”. Delle 5 capacità del leader virtuoso, l’autocontrollo e l’umiltà sono due pilastri fondamentali.

Alla richiesta di valutare il grado di importanza delle altre 3 competenze virtuose del leader, hanno risposto alla voce “molto importante”: l’82% la pratica dell’empatia, il 50% lo spirito di servizio e il 27% il distacco dal potere.

Quesito 35: in quest’ultimo quesito aperto presentiamo un dato: l’elenco più recente dei 10 CEO meglio pagati in Brasile, pubblicato quest’anno, non include alcuna donna nella classifica. Il numero di donne in posizioni dirigenziali è ancora molto basso, soprattutto nei consigli di amministrazione. Abbiamo quindi chiesto quale aspetto, secondo loro, ostacola maggiormente l’ascesa professionale delle donne in Brasile. È il caso di mettere in evidenza il termine che nelle risposte è apparso più intensamente, più volte e ripetutamente: maschilismo.

GENERAZIONE Y – LA GENERAZIONE MULTITASKING:  
ALCUNE RISPOSTE AL QUESTIONARIO

**Sui dati demografici e profilo psicografico:**

- **il 54% delle donne possiede titolo post-laurea, il 15%** possiede il *Mestrado* (laurea magistrale o Master);
- **il 69% è single** e il 31% è sposato,
- la maggior parte lavora come coordinatrice, analista o consulente.
- **il 31% vive da sola, il 31% abita con un/a partner**, il 38% abita con i genitori;
- per quanto riguarda il tempo giornaliero dedicato al sonno, **l'85% dorme tra le 5 e le 7 ore** al giorno e il 15% dorme in media 8 ore al giorno;
- il tempo dedicato al pranzo è inferiore a 30 minuti per il 38% di queste donne, **da 30 minuti a 1 ora per il 54%** e più di 1 ora per l'8% di loro;
- la giornata lavorativa è di 8 ore al giorno per il 30%, **di 9-10 ore al giorno per il 31% e di circa 11 ore al giorno per il 31% di queste donne**, mentre l'8% delle intervistate al momento non lavora;
- il 16% non lavora mai nei fine settimana, **il 69% lavora qualche volta nei fine settimana** e il 15% lavora sempre nei fine settimana;
- alla domanda sulla frequenza con cui escono abitualmente con gli amici, hanno risposto: il 38% esce solo una volta al mese, **il 39% esce ogni 15 giorni**, il 15% esce in media una volta a settimana e l'8% esce 2 volte a settimana o più.

**Sui concetti e pratiche di leadership:**

Quesito 14 e 15: il profilo più rispondente al rapporto con i propri subordinati è il risultato della somma di democratico + materno/armonizzatore + visionario/autorevole considerando quest'ultimo quello che porta migliori risultati alle aziende. L'opzione del leader coercitivo non è stata scelta da nessuna partecipante.

Quesito 16: in questo quesito abbiamo applicato un test di percezione classico con l'immagine della giovane donna + la donna anziana, i cui profili si trovano nelle linee bianche e nere del disegno, in cui il collo della giovane donna coincide con la bocca dell'anziana. Di questo target, tutte hanno visto

una persona o una donna, ma solo una tra le intervistate ha visto quella che sarebbe stata la risposta corretta: una donna giovane e una donna anziana.

Quesito 17: questa domanda mirava a capire il grado di importanza di alcuni aspetti per il clima organizzativo. Voglio sottolineare che questo pubblico considera, per il 77%, la responsabilità molto importante, mentre seguire uno schema dettato da altri è l'aspetto meno importante per loro. Questo risultato della generazione Y è stato molto simile a quello della generazione X.

Quesito 18: la comprensione del valore dell'organizzazione è stato il punto scelto dalla maggioranza di questo target per valutare una proposta di lavoro. Segue il punto "conoscere il contesto in cui si verrà inseriti al momento dell'accettazione".

Quesito 19: questa domanda riguardava la gestione dei conflitti e l'importanza di ascoltare separatamente le persone coinvolte prima di prendere una decisione. Ma solo il 77% delle partecipanti lo farebbe contro il 23% di loro che invece vorrebbe fare un colloquio faccia a faccia.

Quesito 20: il 77% delle partecipanti è soddisfatto del proprio lavoro attuale e il 23% è insoddisfatto.

Quesito 21: l'85% ha risposto che il proprio stato d'animo non influisce sul clima organizzativo.

Chi ha giustificato questa risposta riconosce che il cattivo umore interferisce negativamente, così come il buon umore è contagioso in senso positivo. Alcune hanno citato l'importanza dell'umore del leader per la produttività del gruppo.

Quesito 23: la frase "le donne sono più vulnerabili" è vista come negativa dal 92% delle partecipanti di questo gruppo. Ritengono che questa affermazione ruolizzi le donne come fragili.

### **Sui concetti di etica e morale:**

Quesito 24: il 27% ha scambiato i concetti di etica e morale, ma il 73% ha risposto correttamente con l'affermazione che la morale è l'insieme dei nostri principi personali, basati su principi filosofici o religiosi che cercano di definire cosa sia una vita buona, giusta e virtuosa; il bene e il male; mentre l'etica è una regola che un sistema sociale fornisce, un modo razionale di scegliere un principio che possa guidare le nostre decisioni.

Quesito 25: onestà, giustizia, coraggio e prudenza sono valori non negoziabili per il 92% di questo gruppo.

Quesito 26: nella classifica del 92% che ha risposto SI alla domanda precedente ci sono in quest'ordine: onestà, giustizia e prudenza che appaiono come punti salienti.

Quesito 27: partendo dalla loro visione personale, le interviste hanno messo sotto la voce "più importante" le virtù cardinali nel seguente ordine: 85% giustizia, 69% solidità/forzezza 38% prudenza e 23% temperanza.

Quesito 28: sulla base della loro visione professionale, le intervistate hanno messo sotto la voce "più importante" le virtù cardinali nel seguente ordine: 69% giustizia, 62% forzezza, 62% temperanza 54% prudenza.

Quesito 29: il 92% di queste donne si preoccupa di ciò che gli altri pensano di loro. Il 27% non se ne preoccupa.

Quesito 30: del 92% di donne che si preoccupano del giudizio degli altri su di loro, alcune hanno aggiunto una giustificazione. Ne sottolineo una: "Credo che sia un comportamento molto comune nelle donne, che cercano l'approvazione degli altri per credere in se stesse".

Quesito 31: alla domanda su quali aspetti tra quelli elencati guidassero la loro percezione immediata quando riconoscevano – da sé – di aver commesso un errore (per quanto banale potesse essere), la maggioranza, ovvero il 69%, ha risposto che questo "riconoscimento" derivava dal buon senso, ritenendo che il buon senso consiste nell'identificare l'errore per non ripeterlo. La motivazione appare nella risposta del 31% delle intervistate.

Quesito 32: l'85% valuta come positivo per il mondo degli affari il fatto che le donne siano più prudenti. Il 15% ha risposto di NO.

Quesito 33: dell'85% che ha risposto affermativamente, spicca la seguente risposta aperta: "Le decisioni migliori si prendono dopo aver analizzato gli scenari, i dati... non d'impulso".

Sottolineiamo che del 15% che ha risposto NO, spicca la seguente risposta aperta: "fa pensare anche a una mancanza di coraggio".

Quesito 34: "La virtù è l'armonia tra ragione ed emozione". Delle 5 abilità del leader virtuoso, l'autocontrollo e l'umiltà sono due pilastri fondamentali. Alla richiesta di valutare il grado di importanza delle altre 3 competenze virtuose del leader, hanno risposto, sotto la voce "molto importante": il 92% la pratica dell'empatia, il 31% lo spirito di servizio e il 16% il distacco dal potere.

Quesito 35: in quest'ultima domanda aperta presentiamo un dato: l'elenco più recente dei 10 CEO - amministratori delegati meglio pagati in Brasile, pubblicato quest'anno, non include alcuna donna nella classifica. Il numero di donne in posizioni dirigenziali è ancora molto basso, soprattutto nei consigli di amministrazione. Abbiamo quindi chiesto quale aspetto,



secondo loro, ostacola maggiormente l'ascesa professionale delle donne in Brasile.

Il termine che compare nelle risposte è di nuovo: maschilismo. Vale la pena mettere in risalto una citazione:

Le cause della disuguaglianza di genere hanno radici storiche: passando attraverso la formazione patriarcale della nostra società, che ha sempre privilegiato gli uomini, e la storica divisione del lavoro, che ha relegato le donne al lavoro domestico e alla cura dei bambini.

## RISULTATO GENERALE X + Y

- Il 75,4% ha una laurea o un diploma post-laurea;
- il 58,5% è sposato
- il 98% occupa posizioni di leadership: CEO, presidente, VP, sovrintendente, direttrice, manager, supervisore, coordinatrice;
- Il 43,3% vive con marito e figli;
- Il 69,2% dorme abitualmente tra le 5 e le 7 ore al giorno;
- il 55,4% pranza in media da 30 minuti a 1 ora e il 36,9% pranza in meno di 30 minuti;
- il 44,6% lavora in media tra le 9 e le 10 ore al giorno e il 18,5% dedica al lavoro circa 11 ore al giorno;
- il 69,2% lavora talvolta nei fine settimana e il 16,9% lavora sempre nei fine settimana;
- Il 40% esce con gli amici una volta al mese e il 30,8% ogni quindici giorni;
- i tipi di leadership più condivisi nel rapporto con i propri subordinati sono: democratica, visionaria/autorevole e coach;
- la maggioranza (40 %) ritiene che lo stile di leadership che fornisce i migliori risultati sia quello di visionario/autorevole “vieni con me e ti spiegherò”;
- responsabilità, chiarezza e impegno appaiono come i tre aspetti principali per un buon clima organizzativo e seguire uno standard come il meno importante;
- il 60% ha dichiarato che i valori dell’organizzazione, seguiti dal modo in cui il proprio ruolo farà la differenza per il team, sono i due motivi considerati più importanti prima di assumere una nuova posizione;
- il 66% è soddisfatto del luogo in cui lavora;
- il 92% ritiene che l’umore del leader abbia un impatto sul clima di lavoro;
- il 92% ritiene che la frase “le donne sono più vulnerabili” abbia un impatto negativo sulle loro carriere perché etichetta le donne come fragili;
- il 10% confonde i concetti di etica e moralità;

- l'onestà appare come un valore non negoziabile per la maggior parte delle persone, seguito dalla giustizia;
- nella vita personale, l'ordine di importanza delle virtù cardinali è: giustizia, forza (fermezza nel bene), prudenza e temperanza.
- nella vita professionale, l'ordine di importanza delle virtù cardinali è: giustizia, forza (fermezza nel bene), prudenza e temperanza.
- Il 76% si preoccupa di ciò che pensano gli altri;
- il 50% cerca di imparare dai propri errori per non ripeterli.

Se consideriamo il risultato complessivo di tutte le partecipanti, la maggioranza ritiene che i risultati migliori per le aziende si ottengano con il profilo "mentore - vieni con me e ti spiego". In questo indicatore (Q15), il secondo elemento scelto dalla somma delle risposte è stato quello democratico.

Capire quali sono i valori dell'azienda è stato il punto scelto dalla maggioranza delle risposte alla domanda (Q18). In altre parole, per queste donne è importante sapere quali sono i valori dell'organizzazione prima di assumervi un ruolo di leadership, dato che sono convinte che agiranno in conformità con tali valori.

Il 75,4% delle partecipanti ritiene, cosa molto positiva nel Q19, che in caso di conflitto i dipendenti debbano essere ascoltati separatamente, preservando il principio della privacy e che in questi casi stare da soli sia molto più importante che avere un incontro faccia a faccia tra le persone implicate. È proprio la capacità del leader di essere consapevole delle diverse opinioni, preservando maggiormente le persone, a fare la differenza nel riportare un clima di armonia all'interno dell'azienda.

Il 92,3% non è d'accordo sul fatto che la vulnerabilità sia un fattore positivo, o non la riconosce come tale, affermando che questo ruolizza le donne come fragili (Q23).

L'onestà seguita dalla giustizia sono i valori considerati meno negoziabili dalla maggioranza (Q26), e la giustizia è la più rappresentativa tra le virtù cardinali (Q27 e Q28).

## BREVE CV

Master in Consulenza Filosofica e Antropologia Esistenziale presso la Facoltà di Filosofia dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum /Roma-IT; MBA in Marketing presso FGV - Fundação Getúlio Vargas; specializzazione in Comunicazione d'Impresa presso ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing di São Paulo; BA in Comunicazione Sociale presso UCSal - Universidade Católica di Salvador/Bahia; Insegnamento presso l'Istituto comprensivo della Congregazione delle Suore Sacramentine. Ha oltre 25 anni di esperienza nella pianificazione e nello sviluppo di attività e progetti, guidando team di lavoro in istituzioni italiane e brasiliane, aziende di vendita al dettaglio, media e agenzie pubblicitarie. Ha lavorato come docente universitaria, direttrice volontaria di ADVB/Ba, ABMP/Ba e della Camera delle donne imprenditrici Fecomércio/BA. Attualmente è consigliere amministrativo della Camera di Commercio Italiana di San Paolo/Italcam, consulente di ezWork e fondatrice di MIRA MIRA.

Codice pubblicazioni Orcid: 0009-0000-5326-3910

## SINOSSI

Il libro *Leadership virtuosa e abilità femminili - un saggio per promuovere l'etica, la comunicazione e la leadership femminile nelle aziende* mira a incoraggiare una vita professionale e personale più virtuosa e a stimolare una leadership più eterogenea nelle organizzazioni.

Raccontando come un'esperienza rivelatrice durante la pandemia abbia acuito la sua percezione, l'autrice ci ricorda che non è mai troppo tardi per fare filosofia e che praticare l'*autofilosofia* significa raccogliere i frammenti della nostra identità.

Il contenuto del libro ripercorre parte della storia del dipartimento del personale (HR) e del mondo del lavoro, le caratteristiche e le tipologie di leadership e mostra come i leader che utilizzano i propri valori guida e prendono decisioni etiche abbiano un impatto positivo sulla cultura organizzativa e inibiscano il rischio di fallimento etico. Viene tracciato un parallelo tra il capitalismo umanista e la sostenibilità (ESG), poiché le aziende che privilegiano le relazioni umane sono più consapevoli delle proprie responsabilità e del proprio ruolo nel mondo, puntando intenzionalmente a determinati risultati. L'autrice mette in evidenza caratteristiche femminili come l'empatia, la vulnerabilità e la prudenza e presenta un'analisi generazionale su come le donne della Generazione X e Y vedono la leadership. L'autrice parla del ruolo del Chief Philosophy Officer (CPO) e di come possa contribuire fornendo nuovi spunti di riflessione sulle questioni aziendali quotidiane. Quando si parla di filosofia aziendale, si porta alla luce l'importanza dell'endomarketing per aumentare il valore del marchio. Il libro offre uno sguardo contemporaneo sulle citazioni filosofiche e intende aiutare i leader, i manager e gli imprenditori sovraccarichi di lavoro a inquadrare i problemi in una nuova prospettiva, incoraggiandoli, attraverso l'*autofilosofia*, ad accrescere il proprio *io virtuoso*.