

[\[Traduzione del documento ufficiale\]](#)

Nota dell'Editore: questo articolo è dedicato alla memoria di Claire Nuer, socio e fiduciario della World Business Academy. Trattasi di un estratto da un discorso che Claire fece durante una presentazione alla World Business Academy a Chicago al meeting annuale del Consiglio del Presidente, l'anno scorso.

LA LEADERSHIP ECO-SISTEMICA

Claire Nuer, fondatrice di Learning as Leadership (LAL), e un membro consulente della Society for Organizational Learning di Peter Senge, era una imprenditrice, consulente e oratrice internazionale, di base a Parigi. Era anche un socio e fiduciario della World Business Academy.

La conferenza di quest'anno della World Business Academy è stata ricca di presentazioni che affrontavano l'agitazione nel mondo in vista dell'anno 2000. Ho sentito diverse idee "è possibile cambiare paradigma?"; "siamo tutti interdipendenti", "confondiamo le cause con gli effetti", "c'è una crisi dell'anno 2000 e i mercati finanziari sono in subbuglio". Di conseguenza credo che l'unica speranza per gli esseri umani sia di iniziare a rivolgersi ad altri esseri umani. Dobbiamo iniziare a costruire una interdipendenza che vada oltre la competizione, e avere fiducia gli uni negli altri. Abbiamo bisogno di leader onesti, diretti, che dicono la verità per prepararci per l'anno 2000. Ci troviamo ora in un mondo che non siamo allenati a capire – e sta sfuggendo al nostro controllo. Ho sentito che un leader è qualcuno che invita le persone a partecipare, include quelli che erano esclusi ed evoca nelle persone il loro potenziale dimenticato. Mi piacerebbe occuparmi di alcune di queste sfide e, usando la mia esperienza come punto di partenza, scoprire come noi, in quanto leader, possiamo creare un cambiamento sia individualmente che collettivamente, per l'anno 2000.

Il viaggio

Vorrei condividere un po' del mio viaggio e delle domande che mi accompagnano da lungo tempo. Sono nata nel 1933 nel ghetto ebreo di Parigi – non il massimo a quel tempo e in quel posto. Già allora, come oggi, molte persone parlavano di impegno. Grandi idee. Ricordate? Molti di voi sono probabilmente troppo giovani per ricordarlo, sebbene potreste averne sentito parlare. Discutevamo di difendere valori nobili quali "il lavoro, la famiglia, la nazione".

Parlavamo di ricreare il mondo. Non lo definivamo "nuovo paradigma", lo chiamavamo "nuovo ordine". I comunisti, i capitalisti, i nazionalisti, i fascisti – tutti "-isti". Tutti volevano fare la differenza. Questo è ciò che sentivo da bambina e che ha portato ad una distruzione senza precedenti. Lo so che non è piacevole, ma sono tutte questioni che non mi abbandonano mai.

Anche oggi vogliamo leader che facciano la differenza. Parliamo del bisogno di una visione chiara, passione, entusiasmo, impegno. Hitler ha fornito ciò a milioni di persone – così come Lenin, Stalin e Mao. Questi erano personaggi che nel tentativo di far la differenza per il loro popolo – ma unicamente per il loro, con le loro verità e i loro valori – hanno causato le peggiori distruzioni, massacri e genocidi nella storia dell'umanità. I colpevoli di questi crimini non erano barbari, bensì persone di buona educazione come me e te. Milioni di uomini e donne – leader, scienziati, filosofi, dottori, professori, artisti, ingegneri, banchieri e uomini d'affari – diventarono assassini senza i quali tale distruzione sarebbe stata impossibile. Questo ha sempre rappresentato per me un grosso quesito, perché mi mostra la nostra responsabilità quotidiana: se non facciamo nulla per prender posizione, allora diventiamo partecipanti impliciti.

Durante l'Olocausto, le aziende accumularono fortune sfruttando il razzismo e l'odio per lucro.

Cosa ci permetterebbe di esser certi di non riprodurre o semplicemente continuare a creare aziende che possono portarci ad una ex --- Jugoslavia, Algeria, Auschwitz e a tutti gli altri conflitti correnti nel mondo odierno? Mi devo domandare, se fossi nata in Germania nel 1923

invece che nel ghetto ebreo di Parigi nel 1933, sarei diventata Nazista? Per me non è una cosa facile da considerare. Mi piacerebbe poter esclamare "Chi, io? Impossibile!" Mi dà le vertigini. Ma oggi, con mia figlia, con mio marito – principalmente con mio marito – e i miei colleghi, quando so di aver ragione o quando penso che qualcuno cercherà darmi torto, cosa faccio? Cosa fai tu? Quali sono i modi diversi in cui "uccidiamo" gli altri ogni giorno, temendo per la nostra

sopravvivenza o perdita di potere? Che cosa significa? Qual è l'insegnamento? Come possiamo essere leader che non perpetreranno questo tipo di distruzione?

Se guardate i bambini piccoli, loro sono nell'apprendimento costante, finché non assorbono la cultura del loro ambiente. Ogni volta che imparano qualcosa, la abbandonano e si spostano su qualcos'altro. Ma diventando adulti, iniziamo a fare l'opposto, guidati sempre più dal nostro bisogno di aver ragione. Sentiamo la necessità di sapere più degli altri, quindi ci aggrappiamo alle nostre certezze.

L'uguaglianza non è abbastanza. Diciamo di voler esser uguali ma per il nostro ego "uguali" significa "più di", che è ciò che pensiamo di aver bisogno per esser riconosciuti. Valori come amore e compassione – faccio fatica a menzionarli. Non bisognerebbe citarli perché non esistono nell' "Ego – sistema". Quindi, con cosa li rimpiazziamo? Con la continua ricerca del riconoscimento da parte degli altri. Che mi riconoscano. Ma per essere riconosciuta più degli altri, ho bisogno di sminuirli. Ho bisogno di "uccidere". In questo sistema, non posso esser un membro di un team. E' folle pensare che si possano creare squadre funzionali fintantoché ciascuno di noi vuole esser la stella che brilla. Non vogliamo esser un anello nella catena. Questo può sembrare pessimista ma in realtà è ottimista, perché quando ce ne rendiamo conto, quando realizziamo che questo non è ciò che vogliamo, possiamo dire "Ne ho abbastanza". Ma fintanto che ci prendiamo in giro, mascheriamo la realtà e non affrontiamo i costi, perché mai dovremmo cambiare?

Affrontare il Muro

La nostra sicurezza è radicata nelle nostre abitudini, così che non ci sia alcun motivo per cambiare, a meno che non ci sia un terremoto nelle nostre vite – che sia una malattia, una separazione, una bancarotta – e a quel punto siamo messi di fronte ad un muro.

Ero una bambina nascosta durante la guerra e tutta la mia famiglia fu deportata, eccetto mia madre. Non riuscivo a metter tutto questo da parte, sebbene abbia tentato tutta la mia vita, fino a 49 anni. A quell'epoca fui colpita da una seconda tragedia personale, una malattia. Fu così che la prima tragedia tornò a galla. Non sai mai quando queste cose torneranno a galla, ma per fortuna lo fanno, perché il nostro ego anestetizza questi dolori e senza di essi, non abbiamo modo di effettuare il cambiamento. La mia malattia mi forzò a confrontare il muro, e siccome di giorno in giorno rimanevo viva, che non era quanto la prognosi aveva previsto, iniziai il cammino.

Volevo dire alla gente "Non aspettate fino a quel momento per cambiare la vostra vita!"

Pensate che abbia avuto successo? Per niente. Persone in carriera vengono ai nostri workshop e dicono "La mia vita è fantastica. Sono nato fortunato. Sono ricco, intelligente, colto, ho tutto... Beh, sto divorziando ma ciò non significa nulla". Troppo spesso la nostra felicità è solo superficiale, la punta di un iceberg, la parte che possiamo vedere. Qual è la verità più profonda? Che cosa significa esser felici? Che cosa significa esser connessi? Come possiamo

esser felici ed esser anche assassini? Finché non diamo potere alla ricchezza interiore delle altre persone e non attingiamo al nostro potenziale collettivo – e non solo al mio – non ci sarà sicurezza. Saremo sempre una minaccia per gli altri e loro per noi.

Penso che, fintanto che non permetteremo alla nostra consapevolezza di emergere ed esser implementata su base quotidiana, non possiamo costruire aziende che saranno differenti.

Infatti siamo tutti di fronte a questo muro ma non lo vediamo e non lo riconosciamo. Se c'è un muro, c'è anche l'altro lato del muro, e per scavalcarlo occorre una vigilanza e sicurezza di base giornaliera, entrambe possono venire solo da noi.

Quando operiamo partendo dall' Ego-sistema, giudichiamo attraverso il dubbio, non con fiducia. La nostra apertura verso il mondo è attraverso il dubbio. Pensiamo "Cosa mi faranno? Cosa mi porteranno via? Cosa mi diranno?" In quei momenti, noi reagiamo, scagliandoci contro gli altri per pura paura. Dobbiamo invece modellare la vigilanza con le nostre parole e le nostre azioni. Dobbiamo fermare questo costante flusso dell'ego-sistema in tutte le piccole cose, ed è difficile, perché spesso non vengono per niente notate, non c'è nessuna gloria o riconoscenza in esse. Eppure c'è un beneficio nell'iniziare dalle piccole cose: gli altri sentono la nostra onestà e questo può aprire la porta alla fiducia. Abbastanza, si spera, da iniziare il percorso.

Ora vi potrete domandare, che ne è di quelli che non hanno il potere, le persone di "piccola importanza", che sono vittime innocenti di questi boss assassini? Odio la mia risposta ma il fatto è che Jane, Joe e chiunque altro, sono anch'essi assassini – semplicemente non sono allo stesso livello, ma il giorno che lo raggiungeranno, saranno assassini peggiori dei loro boss, perché cercheranno vendetta. Non significa che non abbiano obiettivi o che non hanno il potenziale di essere umani, semplicemente significa che, come ognuno di noi, essi sono nel sistema umano dell'"avere" ("human having system") Di conseguenza, secondo la mia esperienza, iniziare il processo di cambiamento dai leader è molto più facile. Perché? Perché non solo Jane e Joe hanno i loro dubbi, ma credono fortemente e invidiano l'immagine delle persone di successo. Inizieranno il loro percorso solo se vedono i loro leader farlo per primi. Se iniziamo lo sforzo di cambiamento con Jane e Joe, la loro risposta sarà principalmente "Perché io?". Si sentono come ostaggi. Non è facile, ma generalmente parlando, se vogliamo muoverci velocemente – e l'anno 2000 è alle porte – dobbiamo coinvolgere i leader delle organizzazioni, i quali poi possono coinvolgere il resto del mondo più velocemente.

Una responsabilità più ampia

Gli Stati Uniti sono un luogo così privilegiato! Da qui la sensazione è che il mondo sia in pace. Non lo è, non lo è stato fin dall'ultima guerra. Negli USA sentiamo che questo non riguarda né noi, né le nostre aziende. Ma per esser leader responsabili dobbiamo prender in considerazione tutto il mondo, non solo il nostro piccolo pezzo dello stesso.

Il che mi ricorda di un'esperienza che ho avuto con Joe Jaworski, l'autore di Sincronicità. Eravamo ad un incontro di dirigenti a Bretton Woods nel 1994, cinquant'anni dopo gli accordi di Bretton Woods. Fu una sessione molto potente. Mi ha indotta a domandarmi "Fra 50 anni, guardando indietro, cosa vorrei aver deciso?" Quella domanda ci portò a riunire oltre 300 leader da tutto il mondo ad Auschwitz. Perché? Perché è un posto dove in tre giorni ci possiamo render conto della distruzione estrema a cui i nostri ego possono portare. Mi piace ricordare quell'evento perché credo fermamente che i leader che hanno partecipato portano quotidianamente con sé quell'esperienza riflettendola nel comportamento con le loro famiglie

e le loro aziende, come immagini legate attorno alle loro dita che ricordano in ogni istante di uscire dalla loro prigione, la prigione del loro Ego.

Questo mi porta indietro alla questione di come coinvolgere gli altri nel diventare più consapevoli, quando non sono di fronte ad una crisi che li lascia senza scelta.

Che cos'è lo Scopo Nobile?

Per me la questione richiede chiarezza su cos'è che non vogliamo più creare, che di conseguenza ci porta poi allo "Scopo Nobile". Cos'è uno scopo nobile? Prima di tutto, non è un obiettivo. Nel nostro comune mondo dell'"avere" i nostri scopi sono i risultati, perché quando siamo guidati dal risultato, abbiamo paura. Infatti, nella nostra esperienza scopi e risultati giocano due ruoli completamente differenti. Uno scopo è qualcosa che è connesso al futuro. Un risultato è qualcosa che appartiene al passato e che può esser utilizzato per analizzare il presente. Quando crediamo che i nostri scopi siano risultati, essi diventano gli obiettivi che ci spingono a correre e correre – voglio questo, quello e poi quell'altro ancora, e diventa una gara infinita.

Nella vita di tutti i giorni non riusciamo quasi mai a lasciare andare il risultato. Veniamo solo consumati dalla speranza di possedere di più, di impressionare di più, di aver più potere sugli altri e così al nostro interno siamo sempre intrappolati in questa insicurezza. E tuttavia c'è un punto di partenza differente da trovare in ciò che non vogliamo più. Non abbiamo ancora imparato come trovare la nostra passione, il nostro obiettivo nobile, questo non ci viene insegnato, ma quando osserviamo ciò che non vogliamo più, profondamente, e lo spremiamo come un limone per estrarne il succo essenziale, il mio "assolutamente mai più" assomiglia stranamente al mio obiettivo nobile.

Per esempio, io non voglio mai più partecipare alla creazione di un contesto di distruzione e il mio obiettivo nobile è di co--creare un contesto di umanità. Questo scopo può assumere diversi volti; può ispirare la nostra vita intera. Non significa che lo raggiungeremo o otterremo mai; semplicemente che ci spinge sempre in avanti. Oserò delle parole che sono forti, che

mi fanno paura: invece di esser dipendente dal mio ego, il mio "piccolo Hitler" interno, scelgo di dipendere dal mio scopo nobile. I miei obiettivi e i miei scopi iniziano ad assumere aspetti differenti. Il mio percorso, le mie sfide, le mie relazioni, il mio lavoro – tutti dipenderanno dal mio scopo nobile. Non so se "scopo nobile" sia il termine giusto; sembra ben accetto qui ma non lo è affatto in Francia. Forse siamo troppo Cartesiani per tale termine. Ripeto però, le radici della nostra passione e della nostra *raison d'être* possono spesso esser trovate nella chiarezza di ciò che non vogliamo più.

Quello che è peggio è che il più delle volte non siamo connessi alla nostra passione, facciamo senza. E' triste perché non ci divertiamo: il lavoro è il lavoro e il divertimento è il divertimento; frammentiamo le cose e la vita si avvizzisce.

"Shiftare"

Prima di tutto è vero che questo lavoro sul nostro Ego prende tutta la vita, ma lo shift, la decisione, richiede un solo secondo. Una volta che siamo veramente consci di quello che non vogliamo più, ad un livello cellulare, ci rendiamo conto chiaramente che esistono due contesti che possiamo scegliere di creare: uno di distruzione e uno di umanità. In ogni istante abbiamo una decisione da prendere. Possiamo valutare se attuarla in un contesto oppure in un altro e così la vita diventa molto più semplice e chiara.

Quale che sia lo scopo nobile di una persona, se è uno scopo nobile, necessariamente supporta gli altri. Può esser che sia espresso in una maniera differente, ma di solito punta verso una direzione simile. Quindi se scegliamo il contesto dello scopo nobile, che è un contesto che supporta tutti, allora sostiene l'umanità e anche noi in quanto esseri umani. Negli anni a venire sarà importante – di momento in momento – fare attenzione a quale contesto scegliamo per i nostri pensieri, le nostre decisioni e le nostre azioni. Non è che in questo spazio diventiamo santi, ma realizziamo che possiamo essere imperfetti. L'altro contesto invece richiede che siamo perfetti, il che è un fardello pesante da portare.

Sopravvivere in un Mondo di “Assassini”

Come possiamo sopravvivere senza un scopo nobile in questo mondo di assassini? Dove stiamo andando e cosa diventeremo? Alcune persone pensano che siamo più fragili se abbiamo guidati dallo scopo nobile, che senza. Io direi che sono d'accordo e in disaccordo. Siamo fragili quando siamo sempre contro qualcosa; diventiamo esausti. Ne ho avuto esperienza non solo nel mondo del lavoro ma anche con la malattia: la paura di morire mi ha portato a combattere contro la malattia. Uno scopo nobile tuttavia, non vuol dire arrendersi agli assassini. Se gli americani non fossero sbarcati in Normandia, io non sarei nemmeno qui oggi. Quindi ci sono momenti in cui è fuori discussione che ci si debba arrendere. Non è una questione di arrendersi ai pericoli del sistema di inumanità, quanto di non arrendersi al mio personale pericolo per poi, di volta in volta co---creare qualcosa di diverso. E' possibile. Sembra una pazzia irrazionale ed è persino difficile per me pensarci, ma è possibile. Con quante sincronicità e quanto potenziale siamo connessi! Non è che non esistessero prima – o forse non esistevano – ma il punto è che li notiamo quando abbiamo sulla base del nostro scopo nobile. Quanto potere costruttivo diventa possibile quando ci addizioniamo per co---creare qualcosa di diverso?

Non voglio che quel che dico suoni come campato in aria e non nella realtà. Sono una persona molto pratica e razionale e parlo sulla base della mia esperienza. E credetemi, è stata un'esperienza molto difficile, perché quando mi hanno comunicato che sarei morta dopo tre mesi, non è che fossi felice, tre mesi dopo, quando mi accorsi che non ero morta.

Non è che i dottori fossero felici. Ero terrorizzata perché non ero morta, e se non ero ancora morta allora sicuramente sarai morta quella mattina. Per lungo tempo ho dovuto vivere con la paura di non esser morta e di morire. La difficoltà sta nell'attraversare la paura e la dissonanza e nel co---creare con gli altri in un quadro differente dal solito. E ancora una volta farlo guidati dalla nostra passione.

Entrambi i miei figli hanno studiato economia ed in Francia la competizione e il bisogno di aver successo è lo stesso che qui. Ma non hai bisogno di studiare economia per diventare un assassino; lo impariamo tutti. Non prendiamoci in giro, altrimenti non cambieremo mai. Non è che siamo cattivi o buoni, antipatici o gentili, è solo che abbiamo paura degli altri tanto quanto loro di noi – e giustamente. Dipendiamo dal nostro “ego-sistema”, il meccanismo protettivo che abbiamo sviluppato per sopravvivere nella società – in sintesi, tutto quanto ho descritto finora. Nella nostra costante fretta di ottenere di più, di esser meglio di, non vediamo i costi – il dolore che causiamo agli altri e a noi stessi. Ma quando constatiamo la percentuale di divorzi, la violenza perpetrata dai nostri figli a scuola, la pulizia etnica imposta in vari angoli del mondo, dobbiamo affrontare il fatto che non possiamo mai veramente sfuggire ai costi dell'ego---sistema. Stiamo allevando figli che sono assassini, nel vero senso della parola. C'è un'alternativa a tutto questo?

L'Eco-Sistema

Man mano che lavoriamo sul non esser più assassini e nemici, entriamo in uno spazio che è molto diverso, quello dell'"eco--sistema". Nell'"eco---sistema" operiamo al di là della competizione, dove non ci sono "stelle"; siamo tutti un anello nella catena, dove le nostre forze e debolezze si uniscono. Ci sentiamo al sicuro e facciamo sentire anche gli altri al sicuro, liberi di esser e di esprimere chi sono veramente. Non parlo di una rosea Utopia. In questo spazio c'è compassione, fiducia e comunicazione, e creare ciò spesso richiede di attraversare le nostre più grandi paure. Invece di proteggerci, come facciamo nell'ego---sistema, e perpetuare i problemi, prendiamo il rischio di portare in superficie temi difficili e di parlarne in maniera diretta. Sosteniamo gli altri verso i nostri scopi comuni.

E ciò può creare disturbo. I pionieri spesso hanno creato disturbo e turbolenza, e questa è la parte difficile. Quindi, siamo pronti ad affrontare tutto questo in nome della creazione di contesto di umanità? Per favore, non andatevene senza aver cambiato qualcosa per voi stessi. Potete prendere quella decisione che ho descritto all'inizio – anche se non sapete ancora quale sia il vostro scopo nobile. Volete rimanere degli assassini? Volete contribuire a delle aziende assassine, oppure no? E queste domande vi forniscono già un contesto differente nel quale sperimentare qualcosa di nuovo.

Claire e il suo studio hanno lavorato con la mia azienda per più di due anni per aiutarci ad allinearci ai nostri obiettivi ed implementare la nostra missione aziendale. Quando è passata a miglior vita il mese scorso, penso di aver perso una maestra, un mentore, una compagna ideale di vita e una cara amica.

Claire non era religiosa ma secondo me era una delle persone più profondamente spirituali che abbia mai conosciuto. In mille modi ci ha insegnato quello che tutti i grandi profeti hanno insegnato, ovvero il potere dell'amore e della connessione al nostro essere più profondo e migliore, che lei definiva come obiettivo nobile. Credeva profondamente nella sincronicità. Si beava dello stesso man mano che si rivelava nella sua vita e in quelle degli altri. Di conseguenza, per quanto doloroso su vari livelli e per quanto profondamente senta la terribile perdita di Claire, non posso che percepire che l'universo continua ad svelarsi nei suoi modi misteriosi e sincroni – e che la fiamma della passione di Claire continuerà a bruciare e verrà tramandata attraverso il suo lavoro. George E. McCown, Presidente, World Business Academy Co--Fondatore e Direttore Generale, McCown De Leeuw & Co.