



© Centro di ricerca Guido Dorso per lo studio del pensiero  
meridionalistico  
C.so Umberto I, n. 215, Casina del principe, 83100 Avellino

*Tutti i diritti riservati*

ISBN 978-88-947844-0-4

ISBN ebook 978-88-947844-1-1

## CLASSE DIRIGENTE E SVILUPPO

Coordinamento editoriale: Nunzio Cignarella, Giuliana Freda e  
Berardino Zoina

Coordinamento scientifico: Berardino Zoina

Per restare aggiornati sulle iniziative del Centro Dorso:



## **Introduzione**

*Luigi Fiorentino*

Qualsiasi persona voglia studiare il Sud o voglia fare *policy* a favore delle aree svantaggiate del Mezzogiorno non può prescindere dallo studio del libro di Guido Dorso, *La rivoluzione meridionale*, nell'edizione del 1945, quella accresciuta con i due saggi finali su Sturzo e Gramsci.

Devo dire che il Mezzogiorno non è più quello del periodo in cui viveva e pensava Guido Dorso, ma proprio leggendo di nuovo questo libro emerge profondamente l'attualità del pensiero di Dorso perché vi si trovano i fondamentali teorici, che certo vanno aggiornati alla nuova fase che stiamo vivendo.

Per esempio, quando scrive: *“il Mezzogiorno non chiede aiuto, ma libertà, se il Mezzogiorno non distruggerà le cause della sua inferiorità da sé stesso, con la sua libera iniziativa e seguendo l'esempio dei suoi figli migliori, tutto sarà inutile”* è una riflessione valida ancora oggi, come vale ancora oggi tutto il discorso sulla classe dirigente.

Come Centro Dorso ci proponiamo di lavorare proprio sui temi della classe dirigente, continueremo a farlo attraverso le

iniziative di orientamento nelle scuole, le ricerche, i momenti di riflessione, di discussione.

In questa ottica, un'istituzione culturale come il Centro Dorso non deve fare politica, deve fare cultura instaurando un rapporto organico tra le istituzioni culturali e le istituzioni da chiunque amministrare.

Intendiamo costruire – come stiamo facendo – un rapporto organico tra le istituzioni culturali e le istituzioni da chiunque siano amministrare.

Questa è stata sempre l'impostazione del Centro Dorso, a partire da Maccanico, da Cassese e da tutti gli altri che sono stati presidenti di questo prestigioso istituto.

Il Sud ponte verso il Mediterraneo: questo è un tema su cui, in particolare, ci impegneremo, proprio per renderne concreto il significato più profondo in termini di rapporti culturali, industriali, logistici, di integrazione tra popoli e culture diverse.

L'altro tema è l'infrastrutturazione del Mezzogiorno. Se vogliamo che il Sud diventi ponte verso il Mediterraneo, ci deve essere un Sud connesso, un Sud collegato, dotato di infrastrutture adeguate.

L'alta capacità Napoli-Bari, che aspettiamo da tempo, è un fattore indispensabile per lo sviluppo. Rileggendo *La rivoluzione meridionale*, nella parte finale, troviamo esempi che sono attualissimi di come siano carenti i collegamenti con il Sud e tra le città del Sud. Soltanto oggi il PNRR offre la possibilità di dare una soluzione a queste problematiche.

Infine, ci sono i temi della formazione, dell'abbandono scolastico, degli asili nido. L'Irpinia ha a disposizione risorse che sono state investite dal governo precedente e dal governo in carica su queste tematiche, che produrranno certamente dei risultati tangibili.

L'Irpinia, insieme a tutto il Mezzogiorno, deve essere in grado di avere una *leadership* politica complessiva di un'area territoriale, per far sì che quest'area territoriale diventi attrattiva ed unitaria.

È, insomma, il tema della classe dirigente, così caro a Guido Dorso.

C'è un problema di consapevolezza da un lato, di visione di governo, di metodo nell'affrontare i problemi e, quindi, di formazione sostanzialmente. Sul tema della classe dirigente credo che come Centro Dorso dovremmo costruire un

osservatorio piattaforma, che sia in grado di offrire agli studiosi delle tematiche della classe dirigente, dati aggiornati, documentazione aggiornata, sistematizzazione di ciò che già c'è. Concretamente, come Centro Dorso, lavoreremo all'elaborazione di *paper* veloci ed originali – come questo che pubblichiamo con le relazioni di D'Alessandro e Funicello – su profili particolari della classe dirigente e delle politiche pubbliche.

Per esempio, noi stiamo lavorando molto sulla formazione degli amministratori: in collaborazione con l'Università Suor Orsola Benincasa teniamo un corso su questo tema da alcuni anni. Ci proponiamo di rinnovarlo e di espanderlo sempre di più, perché queste iniziative sono importanti per la formazione di competenze tecnico-amministrative, che, soprattutto per piccoli comuni, sono molto molto importanti.

In questa direzione, come evidenziato anche dalla relazione di Lucio D'Alessandro nelle pagine che seguono, vorremmo dare il nostro contributo all'istituzione di una *business school*, che offra percorsi di alta formazione.

E poi ci sono due temi di frontiera, l'intelligenza artificiale da un lato, e dall'altro il tema dell'assetto dello Stato, dei rapporti

tra il centro e la periferia, e su tutto la questione dell'autonomia differenziata. Sono temi che devono formare un dibattito a più voci, per capire esattamente dove si vuole arrivare con le risorse che ci sono a disposizione, e come possiamo fare per superare i divari che ancora ci sono in molti ambiti.

Sono questi i temi che rappresentano il programma strategico del Centro Dorso per i prossimi anni.

Un ventaglio di idee ed iniziative per formare quella *leadership* trasformativa, delineata in modo puntuale anche dal punto di vista storico da Antonio Funicello nel saggio che pubblichiamo in questo *paper*.

# LA CLASSE DIRIGENTE E IL MEZZOGIORNO

## Note per un'analisi prospettica

*Lucio d'Alessandro*

*No, il Mezzogiorno non ha bisogno di carità, ma di  
giustizia: non chiede aiuto, ma libertà.  
Se il Mezzogiorno non distruggerà  
le cause della sua inferiorità da se stesso,  
con la sua libera iniziativa e  
seguendo l'esempio dei suoi figli migliori,  
tutto sarà inutile, perché paternalismo e trasformismo  
sono facce dello stesso fenomeno,  
e dopo il rinnovellato trionfo del primo  
il secondo rifarebbe capolino.*

Guido Dorso, *La rivoluzione meridionale*<sup>1</sup>.

### *1. In premessa: lo spazio e la storia*

La cornice offerta alle note che seguiranno è preziosa perché è parte del magnifico e consolidato progetto dedicato alla

---

<sup>1</sup> Citazione tratta da *La rivoluzione meridionale. Saggio storico-politico sulla lotta politica in Italia*, Avellino, Mephite editore, 2003, con introduzione di Francesco Saverio Festa, p. 64. L'edizione originale è del 1925, Torino, Piero Gobetti Editore.

memoria di Guido Dorso; saranno presentate tracce di analisi rispetto a un tema centrale nel suo pensiero politico e nella sua analisi storica: il rapporto tra sviluppo del Mezzogiorno e classe dirigente.

Lo *spazio* in seno al quale queste mie considerazioni hanno preso corpo è la nuova sede del Centro Dorso, la Casina del principe ad Avellino, nel giorno della sua inaugurazione; un luogo straordinario, nel quale riecheggia la *Storia*, quella grande storia di cui la Città che diede i natali a Dorso è senza dubbio parte.

Il presidente del Centro Dorso, Luigi Fiorentino, le autorità, tutti gli amici presenti e in particolare Elisa Dorso, che ci ha onorato della sua presenza in tale circostanza inaugurale, testimoniano il profondo impegno profuso nel perseguire un programma di alta formazione e di ricerca, che da sempre il Centro porta avanti e che ora trova nuovo slancio in spazi che conferiscono ancor più lustro al solido patrimonio culturale acquisito: dalla Sala Bruno Ucci alla Sala Carlo Muscetta, dal Fondo Biondi al considerevole Deposito librario.

Il richiamo allo spazio diviene centrale nella misura in cui rinvia a un rapporto di reciprocità: lo spazio genera effetti in quanto condizione di possibilità delle relazioni sociali tanto

quanto le relazioni sociali trasformano le configurazioni spaziali e conferiscono loro un significato<sup>2</sup>. Ciò è tanto più vero e importante nella misura in cui gli spazi in questione sono quelli della formazione e della ricerca, come il Centro Dorso, espressione di sinergia tra il ponderoso patrimonio culturale ereditato, questi luoghi di bellezza vissuti pienamente e le relazioni profonde che generano saperi capaci di cogliere e analizzare il presente, senza mai dimenticare l'insegnamento che fu di Dorso: l'importanza della *storia*<sup>3</sup>, che è stata centrale pure nelle sue analisi rispetto al posizionamento, anche spaziale, di una classe dirigente meridionale e intransigente.

Tutto il pensiero politico di Dorso è nutrito di analisi storica, nasce dall'osservazione della storia, in dialogo costante con la dialettica della storia in movimento.

In quanto pienamente uomo del suo tempo, il rapporto con la matrice storica delle questioni politiche è relativa, *in primis*, al Risorgimento:

---

<sup>2</sup> Sull'argomento cfr. Georg Simmel, *Le metropoli e la vita dello spirito*, Roma, Armando, 1995 (1a ed. 1903); Henri Lefebvre, *La produzione dello spazio*, Milano, Moizzi, 1978 (1a ed. 1974).

<sup>3</sup> In relazione al ruolo della storia nelle analisi di Dorso, si rinvia anche a *L'occasione storica*, Torino, Einaudi, 1949; *Responsabilità storica*, a cura di Toni Iermano, Mephite editore, Avellino 2007.

La storia del Risorgimento italiano è ancora da scrivere. Troppo ha gravato su questo genere di studi l'ossequio al fatto compiuto e l'insufficienza di generazioni, immiserite dal fallimento di ogni sforzo ideologico per giustificare la realizzazione dell'unità nazionale. Tuttavia alcuni scrittori, con quel caratteristico genio degli italiani di intuire di slancio alcune idee centrali, hanno tentato la sintesi senza aver compiuto l'analisi, hanno cercato di penetrare il meccanismo interno della formazione unitaria senza aver fatto il processo a ogni momento di essa.

[...]

Ma anche tra essi vi è un residuo teorico comune che è conosciuto nel mondo della dottrina con la frase comprensiva di conquista regia<sup>4</sup>.

Per Dorso il Risorgimento è una “rivoluzione mancata”, nella misura in cui non ha prodotto una modifica degli assetti e l'elisione di un certo tipo di privilegi e di concrezioni politiche che la rivoluzione avrebbe dovuto comportare.

Perché è accaduto ciò?

---

<sup>4</sup> Dorso, *La rivoluzione meridionale, op. cit.*, ed. 2003, pp. 69-70.

Dorso individua la causa primaria di tale mancata rivoluzione proprio nell'assenza della composizione di una classe dirigente: l'Unità d'Italia si è definita a partire dall'unica classe dirigente disponibile, quella della monarchia sabauda, che in realtà ha portato a compimento un'annessione più che una rivoluzione; nessun processo di metamorfosi è stato posto in essere, neanche nella successiva fase storica – al termine della Prima guerra mondiale – che pure avrebbe potuto essere occasione di grande trasformazione.

Secondo le analisi di Dorso il partito socialista, forse l'unico che disponeva di una classe dirigente, si è lasciato abbagliare dal mito della Rivoluzione di Ottobre e ha perso un'altra decisiva occasione: il ceto dirigente ha stretto un'alleanza con quel movimento che sembrava nuovo perché proferiva “grandi, innovative parole”, ma in realtà si confaceva agli orpelli fascisti e – dunque – tendeva a preservare lo *status quo*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> In questa prospettiva, è forse utile anche un rinvio al socialismo federalista di Gaetano Salvemini, che delineava una rivalsa del Sud non già attraverso l'azione di un'élite, bensì per mezzo della cooperazione degli operai del Nord con i contadini del Sud, che avrebbero dovuto unirsi per superare il blocco protezionista tra gli industriali del Nord e i latifondisti del Sud; si rinvia allo scritto di Salvemini, *La questione meridionale e il federalismo*, in «Critica sociale», 16 agosto 1900.

D'altra parte già dal 1925, come è noto, Dorso aveva sostenuto che non vi sarebbe mai stata una compiuta rivoluzione italiana se non ci fosse stata una rivoluzione meridionale<sup>6</sup>.

Tale analisi delle cause storiche del mancato cambiamento è ripresa da Dorso anche nel secondo dopoguerra; al congresso di Bari del partito d'Azione del 1944 egli tenne una relazione dal titolo *Classi dirigenti e Mezzogiorno*<sup>7</sup>, durante la quale esplicitò chiaramente – nell'interesse del Mezzogiorno – il bisogno di *un'élite politica meridionale*.

Dorso ebbe a dire:

Se il Mezzogiorno, in un supremo sforzo creativo, organizzerà questa élite politica senza paura e senza pietà, la lotta potrà essere lunga, ma l'esito non sarà dubbio poiché tutta la storia italiana non è altro che il capolavoro di piccoli nuclei che hanno pensato e agito per le forze assenti<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Si rinvia a *Tutti gli scritti dal Corriere dell'Irpinia 1923-1925*, a cura di Francesco Saverio Festa e Mariagiovanna Silvestri, Avellino, De Angelis editore, 2010.

<sup>7</sup> Relazione presente anche in *Patrimonio dell'Archivio storico*, Senato della Repubblica, al link: <https://patrimonio.archivio.senato.it/inventario/scheda/michele-cifarelli/IT-SEN-032-000086/convegno-studi-sui-problemi-del-mezzogiorno-organizzato-dalla-federazione-provinciale-del-partito-d-azione-bari-3-5-dicembre-1944>.

<sup>8</sup> Dorso, *La rivoluzione meridionale*, op. cit., ed. 2003, p. 60.

In sintesi, solo una nuova politica, fatta da una nuova classe dirigente poteva rompere il gioco del compromesso trasformistico e assumere una posizione liberale.

Egli pensava certamente a una politica di caratura nazionale, ma è anche vero che nel marzo del 1946, dopo le molte delusioni subite, ebbe a scrivere:

Soltanto un partito a base meridionale, ed in funzione univocamente meridionalista, potrà costituire lo strumento che permetta al Mezzogiorno di inserirsi in funzione nettamente autonoma nella lotta politica italiana e faccia fallire definitivamente la creazione di un compromesso antimeridionale<sup>9</sup>.

Dorso rende, poi, totalmente esplicita una necessaria “intransigenza assoluta”:

coloro i quali sostengono che il personalismo può essere combattuto a poco per volta, e che, frattanto, si possono accogliere i trasformisti nei nuovi partiti per educarli alle nuove idee, hanno la stessa intelligenza del cafone che riscaldò la vipera nel seno, e, perciò, non fanno altro che preparare nuove sciagure al nostro paese<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 33.

<sup>10</sup> *Ivi*, p. 61.

Nel processo di formazione di una nuova classe dirigente meridionale, il debole rinvio all'intransigenza assoluta, reclamata da Dorso, ha decisamente compromesso il protagonismo del Sud; nei fatti, esso è stato sempre "oggetto" di politiche pubbliche, mai "soggetto" determinante di esse<sup>11</sup>.

Come suggerisce Costabile<sup>12</sup>, il permanere di una dimensione di crisi meridionale impone una riflessione in merito alla weberiana relazione tra scelta e valore: è la scelta che "fa" il valore, non viceversa, e proprio la politica è il campo privilegiato delle scelte di portata collettiva; essa è soprattutto il luogo della lotta tra i valori, lotta difficile da vincere se non combattuta da una classe dirigente assolutamente intransigente, ai vari livelli del suo operato (nazionale e locale) e nei differenti territori che compongono il Sud del Paese.

La dimensione permanente di crisi, nella maggior parte del Mezzogiorno, deve – dunque – fare i conti con l'emancipazione incompleta e incompiuta della classe politica, «perché la mancanza o la debolezza dell'apparato industriale e delle

---

<sup>11</sup> Sull'argomento si rinvia, in particolare, a Tommaso Edoardo Frosini, *La "Pontida del Sud" e il "Patto di Teano": il meridionalismo dei contrapposti schieramenti politici*, in «Rivista giuridica del Mezzogiorno», n. 1, 2000, pp. 104-122.

<sup>12</sup> Antonio Costabile, 2010, *Crisi, scelta e agire sociale nella società contemporanea*, in «SocietàMutamentoPolitica», 1(2), pp. 97-108.

strutture di solidarietà e di interesse ad esso collegate ha favorito, dall'unificazione nazionale in poi, l'affermarsi del cosiddetto paradosso della partitocrazia debole»<sup>13</sup>. La gracile economia meridionale è stata dominata, in gran parte, dalla politica e dalle forme clientelari, familistiche e territoriali insite nei poteri forti della società civile.

## 2. *Il senso dell'élite per Dorso*

Per Dorso l'élite non è la classe privilegiata e superiore, come inteso in Mosca o in Pareto<sup>14</sup>, ma la classe politica, espressione della democrazia, che decide di emergere.

Qualcuno ha scritto che Dorso è il Machiavelli del Mezzogiorno, qualche altro ha scritto che Dorso è il Mazzini del Mezzogiorno. Sono due figure molto diverse tra di loro. Machiavelli era essenzialmente un realista; Mazzini era un idealista, quasi uno spiritualista, per alcuni versi. Eppure,

---

<sup>13</sup> Antonio Costabile, *Le radici del potere politico e la globalizzazione*, in «Quaderni di Sociologia», n. 33, 2003, pp. 121-135, <<https://doi.org/10.4000/qds.1171>>; si veda anche Antonio Costabile, *Il potere di rinunzia. Senso religioso e vita sociale nel Sud*, Melzo (MI), Cens, 1998.

<sup>14</sup> Per una disamina della concezione di élite in Pareto e Mosca rispetto a Dorso si rinvia a Norberto Bobbio, *Democrazia ed "élites"*, in Id., *Saggi sulla scienza politica in Italia*, Bari-Roma, Laterza, 1996.

proprio nella concettualizzazione dell'élite ritroviamo un Dorso che, in realtà, è entrambe le cose: è realista quando si rende conto che la storia la fanno le minoranze, «minoranze rivoluzionarie»<sup>15</sup>, capaci di grandi cose; è idealista quando pensa che un gruppo di uomini audaci, di uomini forti, di uomini d'acciaio, senza paura e senza pietà, può fare la storia. Questo è un principio insito nel mazzinianesimo; però, non è un caso che già nel 1945 Dorso scriva il saggio *Mazzini e la politica dell'irrealtà*<sup>16</sup>: era oramai il tempo del disincanto dorsiano al cospetto di una politica di caratura nazionale, come poc'anzi scritto.

Dorso, per la verità, in qualche punto scriveva anche che la formazione di una classe dirigente è un mistero della storia, sebbene egli si spingeva a indicare nei giovani facenti parte delle “borghesia umanistica”, cioè formatisi a una cultura umanistica, il bacino da cui questa élite politica avrebbe dovuto prendere corpo. Queste le sue parole:

D'altronde non sono mancati esempi di grossi  
borghesi sinceramente democratici e ardentemente

---

<sup>15</sup> Dorso, *La rivoluzione meridionale*, op. cit., ed. 2003, p. 64.

<sup>16</sup> Pubblicato, poi, in *Dittatura, classe politica e classe dirigente*, a cura di Carlo Muscetta, Torino, Einaudi, 1949.

meridionalisti, ma è chiaro che lo sbloccamento di una situazione politico-sociale così complessa non può avvenire attraverso l'azione dei singoli, ma attraverso l'opera di una nuova classe dirigente, che deve rompere interamente col passato, e che può essere reclutata soltanto nella giovane borghesia umanistica, e nelle sparute élite che stentatamente si formano negli altri ceti (commercianti, operai specializzati, contadini ricchi) e che guardano sempre agli intellettuali come alla più sicura loro guida.

Naturalmente questa disamina sarebbe del tutto sterile, come lo è stata in passato, se non ci trovassimo al centro di una rivoluzione politica e sociale, che sta realizzando alcuni presupposti per una concreta azione di ricostruzione<sup>17</sup>.

Ora, sono passati molti anni, tantissimo è cambiato e non possiamo dire che la rivoluzione auspicata da Dorso e il relativo sviluppo si siano pienamente verificati.

La distanza tra il Sud e il resto d'Italia resta evidente da molti punti di vista e, probabilmente, rispetto a determinati versanti (Welfare State e Terzo Settore, occupazione/disoccupazione,

---

<sup>17</sup> Dorso, *La rivoluzione meridionale*, *op. cit.*, ed. 2003, pp. 400-401.

imprenditoria) tale distanza si è persino acuita, complice anche la tragica vicenda pandemica.

Eppure, a ben guardare, un'élite politica meridionale, in gran parte irpina, non è mancata. Proprio tra gli avellinesi si possono fare, e con rispetto, nomi del tutto significativi, da quello di Ciriaco De Mita a quello di Fiorentino Sullo, da quello di Gerardo Bianco a quello di Nicola Mancino, e poi ancora, Salverino De Vito, Aristide Savignano, Antonio Maccanico, Aldo Sandulli e, inoltre, la generazione più giovane e ancora oggi in qualche modo attiva da Ortensio Zecchino a Sabino Cassese, da Gianfranco Rotondi a Luigi Fiorentino, oggi presidente del Centro Dorso. Un numero elevatissimo di leader quasi tutti direttamente impegnati nella politica. Tutti, guarda caso, ascrivibili per formazione a quella borghesia umanistica di cui parlava Dorso.

Non credo li si possa accusare di non essere stati senza paura e senza pietà giacché la paura, intesa come bisogno di intuire i pericoli e prevenirli, e la pietà sono in qualche modo entrambe virtù politiche.

E allora, che cosa è mancato?

### 3. *Perché non possiamo dirci soddisfatti*

Fuor di dubbio resta la persistenza del dilemma mai veramente superato dalle democrazie e cioè l'oscillare tra la partecipazione di pochi informati e la partecipazione di tanti disinformati, per dirla con Bobbio<sup>18</sup>.

Tuttavia, scorrendo i nomi sopra elencati, non possiamo negare che molte cose sono state certamente fatte e che l'Irpinia, in particolare, ha sicuramente espresso un'élite politica fortemente capace di entrare nei gangli della politica nazionale, anche da protagonista.

Ma, tanta strada resta da percorrere e non possiamo dirci soddisfatti per molteplici ragioni. Proprio Sabino Cassese – introducendo e curando un importante volume che raccoglie una serie di lezioni tenutesi, tra il 2015 e il 2016, al Centro Dorso<sup>19</sup> – prendeva le mosse dal rapporto Svimez del 2015 e notava

---

<sup>18</sup> Norberto Bobbio, *Democrazia ed "élites"*, *op. cit.*

<sup>19</sup> Il volume curato da Cassese è *Lezioni sul meridionalismo. Nord e Sud nella storia d'Italia*, Bologna, il Mulino, 2016. Questo scritto raccoglie i contributi di vari studiosi che da settembre 2015 a febbraio 2016 hanno relazionato proprio presso il Centro di ricerca per lo studio del pensiero meridionalistico "Guido Dorso", in occasione del novantesimo anniversario della pubblicazione di *La Rivoluzione meridionale*.

come il divario tra Nord e Sud dopo il 2008 era tornato ad allargarsi, insieme alla fine della Cassa del Mezzogiorno.

Ne consegue che un primo punto di insoddisfazione è certamente connesso al persistere del Sud come “questione”, proprio a seguito del grave squilibrio nella formazione della compagine nazionale. Pertanto, una riflessione sulla classe dirigente non può prescindere dalla consapevolezza della persistenza di tale sbilanciamento, che dovrebbe continuare a essere il cardine attorno al quale sviluppare le riflessioni, le analisi e i processi formativi dell’élite politica contemporanea; cardine e non già fattore duttile e strumentalizzabile<sup>20</sup>.

In altri termini, permane l’esigenza di riaffermare la prospettiva nazionale entro la quale allocare ogni volontà di superamento della Questione meridionale e dei “dislivelli di statualità”; resta ancora urgente la necessità di intervenire sulla prospettiva di analisi del meridionalismo, affinché il Sud sia realmente collocato nell’ambito della più ampia riflessione politico-intellettuale sull’identità stessa dello Stato unitario<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Sull’argomento si rinvia, in particolare, a Piero Bevilacqua, *La questione meridionale nell’analisi dei meridionalisti*, in Sabino Cassese, a cura di, *op. cit.*

<sup>21</sup> Sull’argomento si rinvia, in particolare, a Francesco Barbagallo, *Nitti e il Mezzogiorno tra politica ed economia*, in Sabino Cassese, a cura di, *op. cit.*

Vi è, poi, da rivalutare quanto sostenuto da Nitti e cioè che una classe dirigente sarebbe emersa attraverso iniziative legate al meridionalismo di segno industrialista, che portava con sé la «convergenza tra competenza tecnica e sguardo profondo della progettualità politica»<sup>22</sup>. Ne è certamente espressione Alberto Beneduce, fondatore dell'IRI, che rese possibile l'idea di un intervento straordinario di sviluppo industriale nel Mezzogiorno<sup>23</sup>.

A tal proposito, però, è altrettanto innegabile l'urgenza di ripensare una strategia di sviluppo del Mezzogiorno, a partire dalla necessità che le classi dirigenti tornino a una funzione di programmazione e guida, superando la «comoda illusione di un localismo autopropulsivo»<sup>24</sup>.

Più complessivamente, resta evidente la necessità di ripensare seriamente alle logiche che determinano le strategie dei grandi investimenti<sup>25</sup>. Dalla Cassa per il Mezzogiorno ai Patti Territoriali, fino a agli investimenti del PNRR, sarebbe stata e sarebbe ancora

---

<sup>22</sup> *Ivi*, p. 75.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Adriano Giannola, *Mezzogiorno oggi: una sfida italiana*, in Sabino Cassese, a cura di, *op. cit.*

<sup>25</sup> Sull'argomento si rinvia a Carlo Borgomeo, *Sud. Capitale che serve*, Milano, Vita e Pensiero, 2022; Filippo Sbrana, *Nord contro Sud. La grande frattura dell'Italia repubblicana*, Roma, Carocci, 2020.

auspicabile una logica di ripartizione dei fondi che definisca il principio di investimento facendo riferimento alle analisi delle variabili socio-culturali e non solo alle determinanti meramente economiche.

Questione centrale in materia di fragilità dell'attuale classe dirigente è anche il tema delle emigrazioni e delle migrazioni interne. Cassese, nel succitato volume, segnalava, in particolare, due fenomeni connessi al dislivello Nord-Sud: la disoccupazione giovanile (solo un giovane meridionale su cinque lavorava) e l'emigrazione dei giovani. Nell'ultimo quindicennio, a partire dal 2001, oltre mezzo milione di giovani ha lasciato il Sud. La relazione del 2023 offre qualche dato in miglioramento, perché c'è stata una crescita del Sud di tre decimali di punti – in altri momenti è stato peggio rispetto alla crescita del Centro-Nord – e quindi un divario più contenuto, ma ciò nonostante restano 7 punti di PIL che differenziano il Nord dal Sud.

Negli ultimi sei anni, tra il 2014 e il 2019, oltre un milione di italiani si è trasferito all'estero<sup>26</sup>. Nel solo 2018 sono stati oltre 128 mila gli italiani espatriati. In particolare, nel periodo 2008-2017, le regioni meridionali evidenziano un sistematico deflusso: Campania, Puglia, Sicilia e Calabria perdono complessivamente oltre 282 mila giovani, l'80% dei quali con un livello di istruzione medio-alto.

---

<sup>26</sup> I dati di seguito esposti sono elaborati da Fondazione Migrantes, 2019, in <<https://www.migrantes.it/>>

Specularmente, le regioni del Centro-Nord guadagnano invece parte significativa del capitale umano<sup>27</sup> perso al Sud: la Lombardia e l'Emilia-Romagna hanno un attivo di oltre 175mila giovani provenienti da altre regioni d'Italia, che nell'88% dei casi sono in possesso di un titolo di studio medio-alto.

Al cospetto di tali dati, appare assolutamente centrale non isolare le analisi meridionaliste, ma coglierne le connessioni sia con il contesto politico-economico italiano sia con le più avanzate correnti internazionali di pensiero, riattualizzando la lunga durata della riflessione politica meridionale<sup>28</sup>.

È necessario, in altri termini, evitare semplicistiche letture statiche e monolitiche della realtà meridionale, rilanciando l'importanza di un meridionalismo mediterraneo ed europeo e di una questione meridionale che sia anzitutto una questione politica. Non a caso, Dorso – già da giovane laureando – ebbe a scrivere:

---

<sup>27</sup> Il concetto di capitale umano è complesso e rilevante al contempo, soprattutto se riportato all'evoluzione delle politiche per il Sud, con particolare attenzione alla fase che va dal dopoguerra a oggi e alla problematica della spesa pubblica rispetto alla “questione lavoro”. Per un'analisi in tal senso si rinvia a Domenica Farinella, *Mezzogiorno alla finestra. Società, territori e politiche del sud*, Roma, Aracne, 2010.

<sup>28</sup> Sull'argomento si rinvia in particolare a Salvatore Lupo, *La Questione, «Etica ed Economia»*, in Menabò, 32/2015; al link: <<http://www.eticaeconomia.it/la-questione-meridionale-come-questione-sociale-a-proposito-del-libro-di-salvatore-lupo/>>.

Finalmente la questione meridionale svela intera la sua squisita natura politica, dinanzi a cui gli aspetti tecnici scompaiono per la loro evidente unilateralità, e si palesa risolvibile, prima ancora che nel campo legislativo, nelle coscienze individuali, cioè in quell'azione più strettamente e più spiritualmente politica destinata a preparare l'humus su cui lo Stato politico di diritto dovrà finalmente sorgere. Ed in ciò appunto sta la sua rivoluzionarietà<sup>29</sup>.

Per il giovane Dorso, dunque, il Meridione non era il problema, ma addensava in sé dei problemi di natura “risolvibile”, se politicamente presi in carico e governati in una prospettiva di definitivo superamento. Per fare ciò, aggiungeva il laureando Dorso, occorre un'élite compatta, coraggiosa e intransigente<sup>30</sup>.

La classe dirigente è élite nella misura in cui è in grado di avere una visione complessiva del proprio Paese e riconoscere che la sua fucina è sempre stata la storia, alla quale dar conto in termini di assunzione di responsabilità e di processi decisionali. È qui che si evince con determinazione l'importanza di una base formativa umanistica, interdisciplinare e prospettica, sebbene oggi più che mai

---

<sup>29</sup> Cfr. Ernesto Paolozzi, *La tesi di laurea di Guido Dorso sul giurista Pasquale Stanislao Mancini*, 2021, al link: <https://www.politicameridionalista.com/2021/04/14/guido-dorso-la-tesi-di-laurea-sul-giurista-pasquale-stanislao-mancini/>.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

lo sguardo eternamente colto non basta: è necessario avere competenze in materia di tecniche di governo e di metodi di analisi e interpretazione dei territori. Tuttavia, è bene ricordare che una solida cultura umanistica concorre a sviluppare duttilità, capacità di orientamento, ampiezza di orizzonti: fattori indispensabili per compiere scelte complesse, quali quelle che competono a una classe dirigente. È su tali basi che bisogna, poi, impiantare competenze specialistiche; queste ultime – isolate da un solido capitale culturale – rischiano di ancorare le decisioni politiche alla mera valutazione tecnicistica e allo specialismo.

È evidente, dunque, che un'analisi delle criticità della classe dirigente della contemporaneità deve necessariamente problematizzare anche il progressivo depotenziamento del processo formativo italiano.

#### *4. Il ruolo del processo formativo*

Per introdurre il tema del depotenziamento del processo formativo italiano consideriamo il singolare contrappasso che grava da decenni sulla scuola italiana: tanto più essa è uscita di fatto dall'orizzonte degli interessi considerati vitali per lo Stato, tanto più è stata fatta oggetto di un'inesausta smania riformista, che ha condotto alle derive

dell'iperpedagogismo, del superburocratismo, della sindacalizzazione estrema.

Urge, dunque, attivarsi al fine di proteggere un sistema formativo in cui la norma etica della trasmissione e della circolazione del sapere prevalga sul diritto positivo che ne regola la sostanza materiale e le forme storiche, per dirla con Benedetto Croce<sup>31</sup>.

È necessario anche conferire la giusta importanza al contemporaneo processo di *Lifelong Learning*, affinché non diventi mera e pericolosa collezione di titoli, privi di un reale valore formativo; in relazione a ciò bisogna avviare una riflessione che investa i processi formativi propri delle università telematiche, rispetto alle quali il nodo centrale della questione non investe solo la modalità di una didattica in asincrono, ma soprattutto il più determinante processo di articolazione relazionale dei contenuti culturali.

A tal proposito, non è possibile ignorare che l'Italia investe in istruzione e formazione il 3,9% del PIL, rispetto al 4,7% della media europea e al 5,1% dell'OCSE<sup>32</sup>. Al 2023, continuiamo a presentare una percentuale di laureati giovani significativamente inferiore rispetto

---

<sup>31</sup> In particolare si faccia riferimento a *Conversazioni critiche*, 2 voll., Bari-Roma, Laterza, 1950; edizione originale del 1918.

<sup>32</sup> Dati tratti da 56° *Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2022*; al link: <<https://www.edscuola.eu/wordpress/?p=159996>>.

alla media europea<sup>33</sup> e sono ancora preoccupanti i dati relativi agli abbandoni precoci dei percorsi di istruzione per i giovani tra 18 e 24 anni. C'è, inoltre, da considerare l'incidenza della spesa in ricerca sul PIL, che pure resta inferiore alla media europea.

Naturalmente, quando parliamo di classe dirigente ci riferiamo soprattutto a una formazione di alto profilo. Si pensi, per esempio, a modelli formativi quali quelli espressi dalla *business school*, completamente assenti nell'Italia meridionale, ma presenti da Roma in su. Eppure, se guardiamo anche solo alla Campania, con il suo patrimonio culturale, ci rendiamo conto che vi sono ben sette università, molte istituzioni AFAM, centri di ricerca come “il Dorso”; insomma, ci sono molteplici realtà culturali che potrebbero dare un contributo importante rispetto al potenziamento complessivo dell'alta formazione, ma è evidente che devono essere, in qualche modo, sostenute e messe nelle condizioni di fare rete. La formazione è un luogo caldo dentro il quale i saperi passano, diventano dialogo e persone,

---

<sup>33</sup> Dati tratti da *La Classifica Censis delle Università italiane: edizione 2023/2024*; al link: <<https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%C3%A0-italiane-edizione-20232024-2>>

Per un'analisi critica dei dati relativi agli investimenti italiani in formazione, in relazione alla fase pre-pandemica, si veda Stefano Allievi, *La spirale del sottosviluppo*, Bari-Roma, Laterza, 2020.

crescono, si fanno sostanza e consapevolezza delle responsabilità del territorio, del rapportarsi all'Europa e al Mediterraneo. Ecco, se al Sud si determinassero le condizioni per fare una *business school*, certamente sarebbe spazio di grande consapevolezza poiché sarebbe intriso – e volutamente – della lezione della Storia che fu tanto di Dorso, quanto di Croce, che volle e realizzò l'Istituto per gli Studi Storici, dove pure mi sono formato.

Il tema, dunque, è la necessità di costruire reti e sinergie tra le differenti istituzioni di alta formazione presenti nel Mezzogiorno, affinché sia realmente posto a disposizione delle nuove generazioni il complesso e corposo patrimonio culturale, necessario a formare una classe dirigente capace di fare *governance* e attivare proficui processi nei territori.

## 5. *La governance*

Altro tema centrale rispetto alla formazione della classe dirigente è quello della *governance*, non solo perché è in relazione con le strategie di cooperazione e di cogestione e dunque con le prassi di riorganizzazione di una comunità, ma anche e soprattutto perché le eventuali derive della *governance*

sono particolarmente evidenti nelle fasi di stallo dovute alla difficoltà di coordinamento tra molteplici attori<sup>34</sup>, spesso aggravata da un'asettica applicazione delle logiche di partnership e di pianificazione strategica mutate dal privato. È innegabile l'agire di un neofunzionalismo fondato sulla quantificazione efficiente ed efficace delle prestazioni poste in essere in materia di *governance*<sup>35</sup>.

Inoltre, è da considerare che il governo multilivello ha fortemente inciso sui processi tanto formativi quanto decisionali delle élite politiche nazionali e locali.

Come spiega Montesanti<sup>36</sup>, il nuovo protagonismo delle classi dirigenti locali concorre, almeno in parte, a depotenziare la continuità del percorso formativo delle élite politiche e – congiuntamente alla decomposizione del sistema tradizionale dei partiti – svilisce la logica di progressione della carriera.

---

<sup>34</sup> Sull'argomento si rinvia a Ernesto d'Albergo, Roberto Segatori, *Governance e partecipazione politica. Teorie e ricerche sociologiche*, Milano, Franco Angeli, 2012.

<sup>35</sup> Sull'argomento si rinvia a Diego Giannone, *In perfetto Stato. Indicatori globali e politiche di valutazione dello Stato neolibérale*, Milano-Udine, Mimesis, 2019.

<sup>36</sup> Lucia Montesanti, *Il ceto politico ed il governo locale in Italia attraverso le ricerche sociologiche*, in «Quaderni di Sociologia», n. 43, 2007, pp. 99-113.

Tali fattori sono di particolare rilievo soprattutto lì dove le dinamiche migratorie innanzi descritte determinano profonde trasformazioni territoriali, con la marginalizzazione e lo spopolamento crescente di molte aree, soprattutto nel Mezzogiorno.

In tal senso è forse opportuno chiarire alcuni passaggi in merito al concetto di *governance*, che è un termine che gli anglosassoni hanno usato soprattutto accompagnato dall'aggettivo *corporate*, per indicare la dirigenza d'azienda.

Nel nostro linguaggio il termine ha perso l'aggettivo *corporate*, riferendosi – invece – alla compagine pubblica. Attualmente con il termine *governance* intendiamo la dirigenza, tanto pubblica quanto privata, le sue competenze; insomma, l'insieme delle abilità richieste a una classe dirigente diffusa, che sia in grado di governare determinati sistemi, tanto locali quanto nazionali. In fondo, non siamo distanti dalla *gubernatio* di Severino Boezio, se non per la questione privatistica che connota la *governance* a seguito della sua matrice anglosassone, che pur tuttavia pesa perché rende particolarmente complesso il termine e ne complessifica la declinazione empirica, tanto da rendere evidente che non basta più una classe politica autenticamente intransigente; c'è bisogno di una società civile capace di

esprimere una dirigenza e che, ai diversi livelli della vita pubblica e privata, sia consapevole delle questioni in essere e sia in grado di coglierne le opportunità e i rischi. Evidentemente la complessità dell'oggi rende insufficienti cento uomini d'acciaio, ce ne vogliono 10.000, forse 20.000, colti e competenti e, ancora una volta, non possiamo esimerci dal sottolineare l'importanza del "progetto scuola", che non può essere chiamato in causa solo nei momenti d'emergenza e poi vivere una quotidianità fatta di sovraccarichi, di programmazione e di progettazione, in seno alla quale il suo respiro di "normalità", di formazione, di luogo di serenità degli allievi corre qualche rischio.

## 6. *Per concludere*

Marta Herling, segretaria generale dell'Istituto Italiano per gli Studi Storici, rievocando Croce, afferma: «La classe dirigente di un Paese non è la classe politica, ma è la classe intelligente»<sup>37</sup>; ella – poi – chiarisce che il problema della formazione della classe dirigente nel Mezzogiorno è di massima urgenza in un tempo segnato dalla crisi della dirigenza politica, economica e amministrativa, proprio perché il

---

<sup>37</sup> Relazione di Marta Herling in occasione dell'incontro del 27 febbraio 2016, *Nell'anniversario di Croce, dibattito sulla formazione della classe dirigente nel Mezzogiorno*, Napoli, Il Sabato delle idee.

Mezzogiorno necessita di una serie di interventi di profonda riforma che solo una classe dirigente responsabile, preparata, riconosciuta e dotata di senso etico può realizzare.

*Realizzare*, la semantica di questa parola e l'importanza del suo significato politico mi guidano a concludere ricordando, con Alcide De Gasperi, che *Politica vuol dire realizzare*.

Se la riflessione che qui condividiamo è centrata non solo sulle cause dell'attuale fragilità della classe dirigente, ma anche (e forse soprattutto) sulle prospettive di superamento di tale fragilità, allora il modo migliore per terminare queste note è prospettare e condividere esperienze di fattiva realizzazione di processi, metodologie e network finalizzati a generare *humus* per la formazione di una nuova, coraggiosa e intransigente classe dirigente, in grado di far fronte alla *paura* e alla *pietà*.

Con l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa abbiamo gettato qualche seme in tal senso. In particolare, con il compianto Ciriaco De Mita, abbiamo condiviso un Corso di perfezionamento in *Alti Studi Politici*, che si svolgeva a Nusco, durante il quale abbiamo apprezzato la straordinaria testimonianza della metodologia della politica come ragionamento e, già allora, emergeva con chiarezza il fallimento del bipolarismo, il pericolo dei nuovi populismi e delle istituzioni affidate a chi ne aveva scarsa conoscenza.

Inoltre, abbiamo in essere *Il Sabato delle Idee*, un'iniziativa nata nel gennaio 2009, ideata e promossa dalla Fondazione SDN e dall'Università Suor Orsola Benincasa, con l'obiettivo di far sorgere nuovi spazi di discussione e di risvegliare le capacità critiche e propositive della società civile.

Come spiega il direttore scientifico dell'Istituto SDN, Marco Salvatore, quello della formazione di una nuova classe dirigente è un problema nodale, soprattutto in relazione al «paradigma della *realizzazione delle idee* che è proprio quello che è mancato alla classe dirigente del Mezzogiorno per trovare la soluzione a problemi annosi dei quali finora si è solo analizzata la genesi senza mai trovare le giuste soluzioni»<sup>38</sup>.

A tal proposito, e per chiudere rimarcando la necessità di reti e sinergie, abbiamo in animo una *business school*, finalizzata a costruire *partnership* di progetto tra l'università e le imprese e a definire progetti e percorsi per studenti e laureati che si propongono ai livelli superiori e più avanzati della formazione. Siamo in fase di potenziamento di questo progetto, sempre più convinti che un passo decisivo per la formazione di una nuova

---

<sup>38</sup> Relazione di Marco Salvatore in occasione dell'incontro del 27 febbraio 2016, *Nell'anniversario di Croce, dibattito sulla formazione della classe dirigente nel Mezzogiorno*, Napoli, Il Sabato delle idee.

classe dirigente sia lo “stare insieme” delle istituzioni meridionali dell’alta formazione.

*Lezione di Antonio Funicello*

**Autore del volume: *Leader per forza. Storie di leadership che attraversano i deserti*, Rizzoli, 2023.**

Sono contento di tornare al Centro Dorso, perché Dorso è stato una figura chiave anche della mia formazione. Io sono meridionale e il suo meridionalismo, il suo antifascismo sono elementi costitutivi anche della mia formazione. E sono felice di trovare degli amici, come Berardino, e un fratello maggiore come Luigi Fiorentino.

Oggi centro l'attenzione sul tema della leadership associata alle fasi di crisi: parola un po' complicata e molto ambigua, ma sostanzialmente una parola che allude a fasi di grande trasformazione. Vi racconterò sette storie piuttosto simboliche, secondo me, perché ognuna di queste storie è associata a una particolare *skill* della leadership trasformativa, ed è qui che vorrei centrare l'attenzione. Andrò un po' veloce, alcune di queste storie sono associate a fatti storici molto complessi, ma mi interessa trasferire il senso della leadership, attraverso il quale voglio costruire un profilo, un identikit della leadership, che serva per i nostri tempi. Mi occupo della leadership trasformativa, delle fasi di trasformazione di crisi,

perché viviamo una grande fase di trasformazione di crisi. Siccome non esistono leadership per tutte le stagioni, dobbiamo andare in cerca di leadership che ci aiutino in questa particolare fase storica.

Sette storie per sette talenti. La prima storia è simbolica, ed è quella di Mosè, e di come un leader deve imparare a diventare leader e a formarsi permanentemente. La seconda storia riguarda, ancora una volta, una persona di origine ebraica, cioè Golda Meir, un personaggio storico in questo caso, primo ministro di Israele e più volte ministro, fondatrice dello Stato di Israele, la prima donna premier in Occidente. In questo caso cercherò di focalizzare velocemente come la fede in una causa sia essenziale per guidare un popolo verso una destinazione comune. Sapete perfettamente che “leader”, parola ormai assunta nel linguaggio italiano, deriva dall’inglese *to lead*, che vuol dire “guidare”. La terza storia racconterà un altro talento, un’altra *skill* fondamentale, che è quella della delega, contro ogni accentramento, e sarà la storia di Harry Truman e del piano Marshall. Vi parlerò poi un po’ di storia patria e tornerò ai fondamentali, al conte di Cavour e a come, attraverso la capacità di pianificazione e la diffidenza verso le intuizioni, si costruì l’Unità d’Italia. Un riferimento a Lincoln sarà importante per

capire come la leadership debba anche saper giocare sporco. E alla fine due leader contemporanei, morti da pochi anni, Mandela e la sua capacità di rispettare l'avversario, che l'ha tenuto in carcere per 27 anni, che lo coinvolge nella fondazione di un nuovo Stato. e in ultimo Havel, presidente della Cecoslovacchia e poi della Repubblica Ceca, che guida il Paese dalla dittatura comunista alla democrazia. Sette leadership, sette talenti, sette crisi. L'ho già accennato, queste storie si collocano dentro grandi fasi di trasformazione.

Una piccola introduzione: c'è un'esigenza addirittura pre-politica della leadership, antropologica. Questo ce lo spiegano anche gli studiosi della preistoria. Galbraith, grande economista, scrive: «Che tu entri in una chiesa o in una banda, in una commissione parlamentare, in un bordello o in una qualunque altra attività organizzata, il primo tuo istinto sarà chiedere chi comanda». Noi abbiamo l'esigenza di capire chi comanda, è una esigenza primaria, è qualcosa che risale a prima della fondazione della politica democratica, per come la intendiamo in Italia.

La leadership da sempre è caratterizzata, a mio avviso, da cinque paradossi fondamentali, che testimoniano quanto sia un fenomeno piuttosto complesso. Allora, anzitutto il primo,

l'origine della leadership è estrinseca alla leadership. Uno che dice che è leader e si mette lo scolapasta in testa e dice che è Napoleone una volta lo chiudevamo nei manicomi, ora per fortuna i manicomi li abbiamo chiusi, ma comunque deve andare in casa di cura. Siamo noi, noi seguaci, noi follower – parola il cui utilizzo associato ai social network ne ha un po' modificato il significato – che decidiamo in origine chi è leader. Quindi, l'origine della leadership è esterna alla leadership. È un atto di leadership di noi seguaci stabilire chi è capo. Secondo, la leadership non è un fatto solitario. Non c'è nessun uomo al comando o nessuna donna al comando. La leadership è una relazione sociale, quella duratura ha bisogno di un costante rapporto con le persone che ti seguono, con le quali devi costantemente rivedere i tuoi obiettivi, che devono essere condivisi, altrimenti dopo un po' che guidi le persone ti trovi da solo a guidare te stesso e basta. Terzo aspetto, piuttosto inquietante, il lato oscuro della leadership. Addirittura un grande studioso di Machiavelli parlava del volto demoniaco del potere. Ho citato di sfuggita Machiavelli, ma vedrete che Machiavelli sarà una delle costanti del ragionamento che facciamo oggi, un po' perché è impossibile parlare di questi temi, secondo me,

senza parlare di Machiavelli, un po' perché ho una predilezione verso questo straordinario teorico della politica.

Cosa vuol dire lato oscuro della leadership? Vuol dire che i leader democratici, quelli di cui parliamo noi, non sono dissimili per tanti aspetti, sul piano tecnico, dai leader autocratici. Roosevelt usava la radio per i suoi scopi un po' come la usavano Hitler e Mussolini, ma mentre Hitler e Mussolini la utilizzavano per scopi di distruzione, devastazione, razzismo, violenza, ecc., Roosevelt, invece, utilizzava la radio per scopi democratici. È molto importante tenere presente che leader autocratici e leader democratici spesso possono utilizzare gli stessi strumenti, ma per seguire fini completamente diversi.

Leader si diventa o leader si nasce? Io sono piuttosto convinto che leader si diventi. Non nego che esista nelle persone, in alcune persone, un'attitudine alla guida. Dico che quell'attitudine non basta, quell'attitudine deve essere formata, provata, sperimentata, messa a rischio. È del tutto evidente che se nel corso dei secoli abbiamo avuto solo leader maschi, non è perché non nascevano leader donne. Nascevano leader donne, ma le società di allora impedivano a queste donne di poter assumere i ruoli di leadership, perché quelle società erano organizzate in modo escludente per il genere femminile. I ruoli

di comando erano riservati unicamente ai maschi. Quindi nascevano tanti leader donna con quei talenti, ma purtroppo le società erano organizzate in un modo che impediva loro di emergere. Questa caratteristica ne introduce un'altra, il quinto paradosso, e cioè la preponderanza del contesto. Noi pensiamo sempre che la leadership sia un fatto soggettivo, che riguarda le caratteristiche singole delle persone, il loro carisma (parola abusata e sempre fraintesa). Ebbene, penso che il contesto sia essenziale. Cinque persone, cinque donne, giovani e meno giovani, vennero arrestate tra il marzo del '55 e il dicembre del '55, quindi parliamo di nove mesi, in una stessa città dell'Alabama, Montgomery. Forse ricorderete Rosa Parks, perché dopo che Rosa Parks rifiutò di cedere su un autobus il proprio posto a un bianco – con la segregazione razziale che vigeva negli Stati del Sud degli Stati Uniti, sugli autobus erano previsti dei posti più comodi, più agibili, per i bianchi, e dei posti più scomodi e meno facilmente agibili per gli afroamericani – si sedette su un posto dedicato ai bianchi e non volle alzarsi quando un bianco lo reclamò. Rosa Parks fu arrestata e questo arresto segna per gli storici l'inizio della lotta per i diritti degli afroamericani. Ebbene, prima di Rosa Parks, altre quattro giovani e meno giovani, coraggiose donne, si rifiutarono di

cedere il posto, che avevano occupato, a un bianco e tutte e quattro furono arrestate, ma non scattò la scintilla della lotta politica, della rivolta, perché il contesto è fondamentale. Quando lo fece Rosa Parks erano maturati i tempi per avviare una protesta straordinaria, che poi è stata guidata da un grandissimo leader afroamericano, un pastore georgiano che conoscete di fama, che si chiamava Martin Luther King, e che poi arriverà tra '64 e '65 alle leggi che misero fine alla segregazione razziale, volute da un presidente democratico del Texas, altro uomo del Sud: come Rosa Parks era la donna del Sud, Martin Luther King era l'uomo del Sud, Lyndon Johnson era l'uomo del Sud, e misero fine alla segregazione razziale. La leadership come fenomeno storico è, per come la vedo io, molto simile, se la desoggettivizziamo, in quanto istituzione. A me viene in mente sempre questa similitudine con la staffetta. Molto spesso un leader che parte non raggiunge il traguardo, un leader che arriva non è quello che partiva, arriva il testimone; lo sapete che nella staffetta bisogna passarsi un bastone, prima di legno, ora credo sia di plastica, di mano in mano, e questo bastone compie tutto il tragitto. La mia idea è un po' questa come immagine della leadership.

La prima storia riguarda appunto l'unico personaggio, se volete mitico, personaggio chiave della storia occidentale, della cultura occidentale, della civiltà occidentale, della religione ebraica e di quella cristiana, e delle varie confessioni cristiane, che è Mosè. Mosè è uno che infatti, nella terra promessa, come forse qualcuno di voi ricorderà, non ci entra mica. Mosè è il più grande dei profeti, come leggiamo nel *Deuteronomio*. Mosè impara a diventare leader e insegna a noi che l'attività fondamentale della leadership è questa capacità di imparare da quello che ti succede. La storia di Mosè è molto semplice, Mosè viene chiamato, è semplicemente riassumibile, in realtà è molto meno semplicemente interpretabile. Mosè viene chiamato da Dio per liberare il suo popolo. Mosè inizialmente è anche poco convinto di avere le caratteristiche per poter adempiere a questo compito. Non ha torto Mosè. Quattro libri della Bibbia, e cioè il secondo, il terzo, il quarto e il quinto libro della Bibbia sono centrati sulla vicenda di Mosè. Mosè è uno che commette molti errori dopo che Dio gli affida questa missione. Li commette nella trattativa con Ramses, il faraone, per liberare gli Ebrei dall'Egitto. Otto capitoli dell'*Esodo* sono dedicati a questa lunga trattativa. Per quattordici volte Mosè, il capo degli Ebrei, e Ramses, il capo degli Egizi, che tengono soggiogati gli Ebrei, si

incontrano. Ci vogliono quattordici incontri per provare che Dio era dalla loro parte, per liberare gli Ebrei. All'inizio, in questa trattativa, Mosè è piuttosto impacciato, poi impara a trattare, e, anche grazie all'aiuto di Dio, ha la meglio. Lasciano l'Egitto, Mosè commette altri errori. Tenete conto che muoversi a piedi lungo la costa dall'Egitto, dal Cairo, verso la terra promessa, verso la Palestina, significa fare venti giorni a piedi, camminando otto o dieci ore al giorno. Ci mettono quarant'anni, perché viene compiuta una serie di errori in questo cammino. Gli israeliti si lamentano con Mosè. Mosè tutte le volte deve risolvere i singoli problemi che emergono in quarant'anni di coesistenza nel deserto. In questi anni Mosè accoglie da Dio i dieci comandamenti e, sulla base di questi dieci comandamenti, scrive le leggi fondamentali di un popolo e trasforma questo popolo in una nazione. E ripeto, tutte le volte egli riesce a trovare un compromesso tra le delusioni degli Ebrei, costretti a vivere una vita intera nel deserto in attesa della terra promessa, e l'insofferenza del Padre eterno, che, tutte le volte che gli Ebrei si lamentano, vorrebbe punirli in qualche modo; a un certo punto vorrebbe anche sterminarli tutti quanti. C'è un momento in particolare in cui questo sta per avvenire. Dio l'aveva già fatto, perché col diluvio universale aveva già sterminato tutto il genere

umano, ma in questo caso Mosè lo convince, trattando con lui, a non farlo. Mosè non entra nella terra promessa, sarà la nuova generazione di israeliti che entrerà nella terra promessa e sarà quella che potrà ricordarlo per sempre. Mosè è un leader di successo? Se lo dovessimo giudicare come giudichiamo oggi le persone, dovremmo dire di no, perché il traguardo non lo taglia, e invece lo è. Tutti quelli che hanno tagliato il traguardo dopo di lui, è perché ha lasciato un'eredità, una *legacy* di cui ancora oggi noi parliamo. Probabilmente Mosè è un personaggio che non è mai esistito, soltanto un personaggio del mito o della religione, perché non abbiamo la prova che sia esistito come invece abbiamo la prova che sia esistito Gesù. Mosè è uno che di volta in volta, imparando dai propri errori, riusciva a trovare la soluzione giusta per quel determinato problema, riusciva a incrociare, direbbe Machiavelli, virtù e occasione. Machiavelli nel sesto capitolo del *Principe*, parlando di Mosè come profeta armato, racconta proprio questo, dice «esaminando le azioni e la vita loro, non si vedrà che quelli avessero altro dalla fortuna che l'occasione, la quale dette loro materia di potervi introdurre quella forma che a lor parse». Qui Machiavelli ci sta dicendo che c'è un incrocio tra virtù e occasione, tra il talento di Mosè, la capacità di imparare dagli errori, e l'occasione che gli dà il Padre

eterno di poter liberare il popolo di Israele. È questa combinazione di occasione e di virtù, di contesto e di capacità personali, che mette in luce la grande leadership. La *legacy* di Mosè è quella di aver fondato la sua leadership, o meglio di aver sottoposto la sua leadership, sul primato della legge. Cosa lascia Mosè agli Ebrei in punto di morte? Il *Deuteronomio* è l'ultimo dei cinque libri del *Pentateuco*, o della *Torah*, se vi piace dirlo in maniera ebraica. Mosè lascia una legge, la legge che ancora oggi poi è l'Antico Testamento. Non solo, ma è l'ammonimento che Mosè lascia ai futuri re di Israele, e c'è un passo del *Deuteronomio* che amo particolarmente, nel quale Mosè spiega che quando il nuovo re e i prossimi re di Israele – Israele è diventato un popolo e una nazione – si insedieranno sul trono regale, scriveranno per proprio uso in un libro una copia della legge, cioè ricopieranno la legge, secondo l'esemplare dei sacerdoti leviti, tribù a cui lui apparteneva. E questa scrittura della legge, questo studio costante della legge, sarà fondamentale, perché la leadership deve capire che c'è qualcosa che la sovrasta, e che è appunto la legge condivisa da tutti. Quindi occorre imparare dai propri errori, sfruttare il contesto, capire che c'è qualcosa che viene prima della leadership, che è più importante della leadership e che in qualche modo trasla la

leadership, che è la legge condivisa, la cultura condivisa, i valori che ci uniscono, che uniscono i follower e i leader.

Passare ai personaggi storici, da Mosè a Golda Meir è facile, perché in fondo parliamo di un'altra straordinaria donna che insieme ad altri uomini e donne ha fondato uno Stato che non c'era, lo Stato di Israele ancora una volta, nel 1948, con un atteggiamento e con un metodo di lavoro di grande artigianato politico. Questa è la risposta che lei dà in un'intervista del '69: «sono diventata primo ministro nello stesso modo in cui il mio lattaiolo è diventato un ufficiale di comando su un avamposto sul Monte Hermon». Cosa vuol dire Golda Meir? Che in Israele tutti quanti hanno fatto la loro parte, tutti quanti hanno condiviso la loro parte, perché hanno creduto fortemente in un progetto comune. La storia di Israele è una storia che anche chi fa delle ottime scuole superiori in realtà non conosce bene, perché talvolta la storia della seconda metà del Novecento viene poco insegnata a scuola. È una storia straordinaria, Israele viene fondato dopo l'Olocausto, dopo la Seconda guerra mondiale e subito scoppia una guerra, viene assalito dai paesi arabi confinanti. Nel corso di tutta la seconda metà del Novecento deve affrontare una serie di guerre che praticamente vince tutte. Golda Meir è una fondatrice dello Stato di Israele, arriva in

Israele all'inizio degli anni Venti, quando Israele non esiste – verrà fondato molto dopo –, arriva a Tel Aviv, ma nemmeno Tel Aviv esiste, c'è solo il deserto. Costruiscono nel deserto un grande Paese, un Paese fondato sulla fiducia in se stessi, oltre che sulla fede in Dio. Golda Meir non era proprio osservante, ma quello che è interessante notare qui è che Golda Meir riesce a guidare il suo popolo e prima di Golda Meir altri primi ministri, in particolare Ben Gurion, che è il maestro di Golda Meir, il primo capo di governo di Israele. Nei governi di Ben Gurion, Golda Meir si farà le ossa da ministro del Lavoro prima, e da ministro degli Esteri dopo, prima di diventare primo ministro. L'idea è che chi guida altre persone deve credere in qualcosa nel quale chi lo segue deve identificarsi. È quello il terreno su cui si crea la relazione sentimentale tra chi guida e chi è guidato. Anche se a volte, però, facendo scelte coraggiose, queste possono dispiacere a chi è guidato. Il fatto è che Golda Meir esce sconfitta dalla sua carica politica, deve dimettersi dopo la guerra di Yom Kippur, che è la guerra in cui Israele viene aggredito dall'Egitto, dalla Giordania e dalla Siria. E inizialmente le truppe dei Paesi che l'assalgono entrano in Israele. Golda Meir da sempre è impegnata a cercare la pace, deve difendersi, l'esercito israeliano riesce a respingere questi Paesi e ad un certo punto

potrebbe arrivare in Egitto, fino alla capitale dell'Egitto, ma Golda Meir si ferma. Si ferma contro l'opinione dei militari, contro l'opinione pubblica, contro l'opinione prevalente del suo partito. Golda Meir era stata la leader ed era un membro principale dei laburisti, quindi dei socialisti. Si ferma perché vuole dare al presidente dell'Egitto, Sadat, la possibilità di venire a trattare. Capisce che Sadat ha bisogno di non essere umiliato per avviare un percorso di pace. Non le verrà mai perdonato, dovrà dimettersi, ma dopo quelle dimissioni, chi verrà dopo Golda Meir, Begin, creerà proprio con Sadat la pace che ancora adesso dura tra Egitto e Israele. Machiavelli nel *Principe* parla di «quegli arcieri» – è una meravigliosa metafora – «i quali pongono la mira assai più alta». E all'inizio, spiega Machiavelli, non sono capiti, perché le persone vedono, noi follower vediamo, i bersagli più vicini, ma quelli più lontani tardiamo a vederli. Golda Meir decise di non invadere l'Egitto, di non arrivare al Cairo e di lasciare a Sadat la possibilità di trattare. Sadat nella sua autobiografia molto bella – ancora più bella è quella di Golda Meir – spiega: io non potevo trattare con Israele perché avevo perso tutte le guerre precedenti, ero in una posizione negoziale troppo debole, avevo bisogno di guadagnare, dice Sadat, un pezzo di deserto, un pezzo piccolo,

un pezzo che basta a metterci un piede. È quello che fa Golda Meir, che capisce Golda Meir, e glielo concede. E da lì parte un dialogo che porterà poi al trattato di pace. Golda Meir è come quegli arcieri di cui parla Machiavelli, che riesce a puntare più lontano, a un bersaglio più lontano, che non si riesce a vedere, che non è prossimo alla vista, ma che lei con la sua capacità di visione riesce a vedere e a colpire. Tutto questo con uno stile sempre molto sobrio, molto diverso da quelli a cui siamo abituati oggi. Una volta una grande studiosa chiese a Golda Meir che cos'è la leadership. Lei si era dimessa da poco e rispose così: «Non so niente della leadership, posso soltanto dirle che una sera ero all'Opera, a Tel Aviv – il palazzo dell'Opera è stupendo, andateci se avete l'occasione –, sono entrata in ascensore, nessuno lì dentro si preoccupava che l'ascensore si muovesse, così ho premuto il pulsante e questo è tutto ciò che posso dire sulla leadership».

L'altra storia che vi racconto, ancora più velocemente, è quella del Piano Marshall. Voi siete giovani, ma vi state formando negli anni del PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, della prima legge europea a sostegno della ripresa economica, che si chiama *Next Generation EU*, una legge che stanziava numerose risorse a favore di molti Paesi membri per

rispondere alla crisi che è discesa dalla pandemia. Questo piano di ricostruzione si ispira al più famoso piano di ricostruzione, voluto in quel caso dagli americani, per ricostruire l'Europa dopo la Seconda guerra mondiale, che è il Piano Marshall. E qui provo a raccontarvi perché questo piano si chiama Piano Marshall. Questo piano fu voluto da Harry Truman, presidente che succede a Franklin Delano Roosevelt, che a sua volta fu il più grande leader democratico della storia di tutti i tempi, quattro volte eletto presidente, ma dopo pochi mesi dalla quarta elezione Roosevelt muore. In America funziona così: il vicepresidente diventa presidente. Truman diventa presidente, era il vice di Roosevelt. Truman capisce che, per rimettere in piedi il mondo, l'Europa deve essere ricostruita e deve riuscire a risviluppare un sistema economico che funzioni, anche per gli interessi americani ovviamente, anche per commerciare con l'America evidentemente. Truman inventa questo piano, che è una legge che deve passare attraverso il Congresso, allora a maggioranza repubblicana. Harry Truman è un democratico, quindi non ha la maggioranza in Congresso. Allora che fa Harry Truman? Nonostante abbia ben chiaro che questa legge è la legge più importante della sua vita, e difatti è stata una legge storica, il Piano Marshall, che inizialmente doveva chiamarsi *Truman*

*Concept*, o *Truman Plan*, quindi Piano Truman, decide di affidarlo al suo ministro degli Esteri. Perché lo fa? Per generosità? No, per intelligenza politica, perché mentre Truman vive in quel momento una fase di basso consenso, nomina segretario di Stato, cioè ministro degli Esteri, l'uomo più popolare d'America, e cioè il generale Marshall. Chi era Marshall? Marshall era il capo dell'esercito americano che aveva vinto la Seconda guerra mondiale. Gli affida la legge, il piano prende il suo nome, e a quel punto la legge che istituisce il Piano Marshall riesce a trovare voti in Parlamento, viene votato anche da tanti repubblicani, e diventa appunto quello che conosciamo oggi, che poi ha contribuito a ricostruire l'Europa. Le elezioni del '48 sono quelle in cui Truman si ricandida per un nuovo mandato. Tutti gli dicono: chiamalo con il nome tuo questo piano, che poi se funziona tu vinci le elezioni, ma Truman rifiuta: questa legge non passerà mai con il mio nome, ma, se avrà successo, mi aiuterà comunque a vincere le elezioni. E andò esattamente così, quindi a volte il buon governo e il consenso che si ottimizza con il buon governo consentono anche di vincere le elezioni. A proposito dell'arte della delega, il nostro Machiavelli comincia così il bellissimo capitolo XXII del *Principe*, che è poco conosciuto: «la prima congettura che si fa

di un signore, e del cervel suo, è vedere gli uomini che lui ha d'intorno». Si parla sempre di maschi, sono libri del Cinquecento, è inevitabile. “Coniettura” non è idea, la prima valutazione che ci si fa di un leader è vedere chi ha intorno. L'importanza della delega è spiegata già da Machiavelli in un libro scritto nel 1513. Chiesero a Truman qualche mese prima che il suo mandato presidenziale si concludesse, in che cosa consiste il lavoro del presidente americano, lui rispose con questa frase: «me ne sto qui tutto il giorno, cercando di convincere le persone a fare le cose che dovrebbero avere il buon senso di fare, senza che sia io a dover convincerli a farle». Un'idea di leadership, se volete minima, disincantata, ironica, di quello che è stato uno dei più grandi leader della storia umana, uno dei più grandi leader del Novecento. Tutto l'ordine mondiale, per come lo conosciamo oggi, anche se oggi si sta ricalibrando soprattutto sull'asse di contrapposizione America-Cina, tutto quell'ordine, che per decenni ha retto l'equilibrio globale, è un ordine costruito da Harry Truman.

Facciamo un salto in Italia, se con Truman emerge la *skill*, il talento, la caratteristica della delega, della buona delega, Cavour ci insegna che la pianificazione è tutto. Per Cavour utilizzo la formula di un grande studioso, di un grande, in realtà,

politico americano, Joseph Nye, che è stato consigliere di molti presidenti americani, un democratico che ha lavorato molto con Bill Clinton, un grande intellettuale. Egli parla di intelligenza contestuale, cioè dipende molto dalle qualità delle persone, ma dipende anche da tutto quello che accade intorno, in particolare un incrocio tra le qualità e ciò che accade. Che cos'è l'intelligenza contestuale, dice Nye? È quella capacità di sfruttare il corso degli eventi per dare esecuzione alla propria strategia. Perché è così importante? È ancora più importante per un *player* politico come era il conte di Cavour, che era il primo ministro del Piemonte, un piccolo staterello della metà dell'Ottocento, dentro il grande scacchiere geopolitico europeo, la Francia, la Germania che si stava costituendo, ancora di più il Regno Unito, la Russia, già allora grandi potenze. L'Italia era un piccolo Paese. Che fa Cavour? Cavour – questo un po' l'avete studiato a scuola e forse qualcuno l'ha studiato anche all'università – riesce a prendere il piccolo Piemonte e a inserirlo nel grande scacchiere globale, costruendo alleanze, cercando di infilare, diciamo così, le istanze del Piemonte e la grande questione nazionale italiana dentro le logiche della politica internazionale, cercando di sfruttare quelle logiche a proprio favore. Per esempio, decide di partecipare alla guerra di Crimea,

quella Crimea che oggi è tanto presente nei telegiornali, sui giornali, nel dibattito legato alla guerra criminale di Vladimir Putin. La guerra di Crimea scoppia ancora una volta per colpa dell'imperialismo russo. Cavour si associa a questa guerra, manda soldati piemontesi a morire in questa guerra dal 1853 al 1856, avendo come unico scopo quello di partecipare alla conferenza di pace che verrà dopo la guerra, per poter porre a livello internazionale la questione italiana. I giornali dell'epoca, in particolare i giornali francesi e i giornali britannici, raccontano le cronache di quella conferenza, mostrano come questo genio politico assoluto che era Cavour riesca, in quella conferenza di pace del '56 a Parigi, il congresso di Parigi, a elevare la questione nazionale italiana a questione internazionale. E difatti poi, dopo poco, avrà come sbocco il processo unitario in Italia, che si concluderà di lì a cinque anni. Cosa ci aiuta a capire di Cavour il nostro Machiavelli? Machiavelli è convinto di una cosa, che affronta in tutti i suoi libri, in particolare nei *Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio* e nelle *Istorie fiorentine*, che sono un altro libro meraviglioso di Machiavelli, purtroppo poco conosciuto. Machiavelli dice che in politica non sta mai niente fermo, tutto si muove sempre. E quindi la tua capacità non è soltanto

muoverti, ma sfruttare i movimenti altrui. Questo fa Cavour. Cavour, che è piccolino, si muove pure di suo, in Piemonte fa delle alleanze, ma quello che riesce a fare è individuare le grandi strategie geopolitiche, i grandi movimenti dei *player* politici, di Stati più forti e più grandi, per sfruttare quel movimento a favore del piccolo Piemonte. Concludo la storia di Cavour: tutto questo Cavour lo fa non solo con grande rispetto, ma con la collaborazione del Parlamento. L'Italia era una monarchia, l'Italia non c'era, c'era il Regno di Sardegna, il Regno sabauda, una monarchia con un re, Vittorio Emanuele II, nemmeno molto intelligente, tutt'altro. E Cavour riesce tutte le volte a convincere il Parlamento, a farsi forza per avere un mandato parlamentare. Si discute spesso del conflitto tra primi ministri e parlamenti. In realtà, il primo ministro forte, il leader forte, è quello che riesce a trovare nel Parlamento, nell'assemblea elettiva – e a ribadire in quel contesto – la forza del suo mandato. Questo faceva Cavour e questo è auspicabile che facciano tutti quelli che fanno i primi ministri in Italia e ovunque ci siano parlamenti democratici e democraticamente eletti. Quella capacità di pianificazione, di sfruttare le grandi correnti per la propria piccola barchetta, si associa bene al fatto che poi, quando si fa

una battaglia politica, se la si fa contro chi gioca sporco, talvolta bisogna anche, come dire, giocare sporco.

Vi parlerò ora di un articolo, una risposta di Lincoln pubblicata su un giornale nel '62. Nel '61 scoppia la guerra civile perché una serie di Stati del Sud degli Stati Uniti decide di scegliere la secessione. Lincoln, presidente, guida la guerra contro gli Stati del Sud per ristabilire l'Unione. Inizialmente la differenza di fondo tra gli Stati del Sud e gli Stati del Nord non è il razzismo, perché il razzismo purtroppo c'era anche al Nord, è lo schiavismo. Siamo nella seconda metà dell'Ottocento. Quando scoppia questa guerra la differenza, ripeto, non è tanto il razzismo, ma lo schiavismo. Al Sud ci sono Stati che hanno un'economia fondata sullo schiavismo, nel Nord industrializzato c'è un'economia che invece rigetta lo schiavismo, fondata sulla classica rivoluzione industriale, che si stava producendo anche nei Paesi europei. Quando scoppia la guerra Lincoln, che non è un abolizionista, afferma che il suo obiettivo è quello di salvare l'Unione e non di distruggere o non distruggere la schiavitù. Egli dice: voglio salvare l'Unione, voglio ripristinare questo grande progetto politico; se lo posso fare senza liberare schiavi, lo faccio, se lo posso fare liberando tutti gli schiavi, lo faccio, se lo posso raggiungere liberandone alcuni e lasciandone in schiavitù

altri, lo faccio. Grande cinismo, grande realismo politico di Lincoln nel 1862. Ma nel corso della guerra questa condizione matura e Lincoln capisce che gli schiavi li deve liberare tutti, perché questo *vulnus* sta uccidendo l'Unione. La storia che vi racconto molto velocemente è la storia di questo emendamento che abolisce la schiavitù, la cancella dalla Costituzione. Dietro tante grandi battaglie ideali e politiche c'è una grande battaglia legislativa. Poi c'è il Parlamento, le cose le devi votare, devi trovare i voti, devi scrivere bene il testo, devi saper contrastare gli emendamenti, insomma è un lavoro complicato, faticoso e anche bellissimo. Lincoln fa passare l'emendamento abrogativo al Senato, dove è la maggioranza dei due terzi che gli serve, lo porta alla Camera nel giugno del '64, e la Camera lo respinge. I due terzi sono lontanissimi. Dopo un po', dopo sei mesi, sette mesi, nel gennaio del '65, Lincoln lo riporta alla Camera, i parlamentari sono gli stessi, ma l'emendamento passa. Che cosa è successo? Ci sono state in mezzo le elezioni. In America funziona che quando ci sono le elezioni che rinnovano una parte del Parlamento (non rinnovano mai tutto insieme) ci sono alcuni mesi in cui i vecchi parlamentari restano in carica e i nuovi si preparano ad entrare. Ci si deve preparare per entrare in Parlamento. Ai tempi di Lincoln questo periodo di transizione

durava ben sei mesi; a novembre (gli americani votano sempre a novembre) erano eletti, ma entravano in carica ad aprile (ora entrano molto prima, a gennaio). Ebbene, in questo periodo, quindi, si hanno dei parlamentari sconfitti che continuano a fare i parlamentari, e Lincoln che fa? Ne convince molti di quelli sconfitti, che stavano cercando un lavoro, a cambiare voto, a passare dal no al sì. E così passa la legge più nobile della storia americana. Passa comprandosi i voti. C'è un film molto bello che racconta in parte questa storia, che è il film su Lincoln di Steven Spielberg. Se non l'avete visto, andatelo a vedere, anche stasera, è meraviglioso, anche se la figura di Lincoln viene un po' edulcorata. Vi racconto solo un episodio, poi passo oltre. Nel film si racconta di un deputato del Kentucky, che si chiama Yeaman – il Kentucky era uno Stato molto caro ad Abramo Lincoln, perché ci era nato: anche Lincoln era un uomo del Sud, come Guido Dorso e come molti di noi. C'è una scena del film meravigliosa, in cui Yeaman viene convocato alla Casa Bianca. E Lincoln, alla presenza del suo segretario di Stato, Steward, gli fa un discorso straordinario. Gli racconta di quando lui era piccolino e vedeva questi schiavi neri, ridotti quasi ad animali, a bestie, trascinati sulle chiatte lungo il Mississippi; racconta che suo padre aveva in odio questo tipo di trattamento per gli esseri

umani, e che in lui maturò un disprezzo verso gli schiavisti. La musica di sottofondo cresce, Yeaman che ascolta Lincoln si commuove, poi c'è uno stacco di scena, e Yeaman cambia voto e dal no passa al sì. Questo film è molto bello, ma questo incontro non c'è mai stato. Gli storici, però, ci raccontano che il deputato Yeaman cambia voto e due mesi dopo viene proposto ambasciatore americano in Danimarca. Questo emendamento è passato così. Che ci dice Machiavelli su questo? Machiavelli dice nel XVIII capitolo del *Principe*, ma torna su questi temi anche nei *Discorsi*, che bisogna che il principe abbia «un animo disposto a volgersi secondo che i venti e le variazioni della fortuna gli comandano». E, come ho già detto, il principe non deve partirsi dal bene, non deve negare il bene, rinunciare al bene, ma potendo, quando è necessitato, saper entrare nel male. Machiavelli dice che devi sapere anche colpire sotto la cintola quando serve, quando è necessario, e poi quando non è necessario devi smettere. È quello che fa un po' Lincoln. Pensiamo al discorso di Gettysburg: Lincoln a Gettysburg, dove in battaglia sono morti decine di migliaia di americani del Nord e del Sud, inaugura un cimitero, e auspica che: «questa nazione, guidata da Dio, abbia una rinascita di libertà, e che l'idea di un governo del popolo, dal popolo, per il popolo, non abbia a

svanire dalla terra». Grandi idealità, ma fondate anche su mezzi molto infimi. Lincoln racconta – e ho terminato – la storia di un leader che riesce a coniugare i più alti fini possibili, come l’eguaglianza per gli esseri umani, con i più bassi mezzi, i più bassi strumenti, cioè la compravendita dei voti in Parlamento.

Mandela è un signore a cui sono molto affezionato, perché è stato il primo politico che ha attirato la mia attenzione, negli anni Novanta. Cosa vuol dire rispettare l’avversario? Questa è una storia meravigliosa. Lui la racconta nella sua autobiografia. Ci sono a volte alcune autobiografie dei politici molto interessanti, vi citavo quella di Sadat, che purtroppo trovate solo su eBay, quella di Golda Meir, che purtroppo trovate solo su eBay, sono i tascabili della Mondadori degli anni Settanta. L’autobiografia di Mandela la trovate anche in edizione economica Feltrinelli ed è un libro meraviglioso. Mandela passa 27 anni in carcere e quando esce dal carcere tutti gli dicono: ok Mandela, tu sei il capo del nostro partito, l’African National Congress, ora cacciamo questi bianchi che ti hanno tenuto in galera 27 anni e fondiamo un Sudafrica che risponda finalmente alla sua larga maggioranza di popolazione, che è africana e che non è bianca, boera. Boeri erano appunto olandesi emigrati nel Sudafrica, una terra ricca di minerali, di pietre

preziose e molto altro. Mandela dice no, Mandela dice: io non voglio cacciarli, voglio fondare uno Stato in cui ci siano anche loro. Un giorno, è uscito da poco dalla galera, a Johannesburg deve fare un comizio e trova sul leggio un biglietto anonimo in cui per l'ennesima volta la sua gente gli dice: Mandela basta, non ci parlare più di pace, dacci le armi, non vogliamo la pace. Mandela legge questo biglietto, lo chiude, comincia a parlare e dice: mi dispiace io non cambio idea, noi dobbiamo fare pace con quelli che ci hanno tenuto in galera, io sono il vostro leader, mi avete eletto leader e io vi darò la leadership. Però, in che cosa consiste la leadership? Consiste nel dirvi quando sbagliate, perché sbagliate e io, finché sarò il vostro leader e voi vorrete che sarò il vostro leader, vi dirò quando sbagliate. Io su Mandela tendo ad essere romantico. Allora, che cosa racconto qui? Racconto il fatto che Mandela è uno che fa qualcosa di straordinario e che ci spiega qualcosa a cui non può sottrarsi la democrazia liberale, e cioè al rispetto dell'avversario. Quando tu sei eletto primo ministro non sei più il leader di chi ti ha eletto, ma sei il leader di tutti. È un po' retorico, ma è la sostanza del lavoro di chi fa il capo di un governo in uno Stato democratico. Mandela vuole costruire un Sudafrica in cui tutti siano rispettati e per questo ha bisogno della collaborazione di chi lo ha tenuto

in carcere e viene per questo tirato dentro nella responsabilità di governo. È una storia meravigliosa. Ci riesce e nasce un nuovo Sudafrica. Mandela, per dialogare con i suoi carcerieri, in carcere impara la loro lingua, l'afrikaner, la lingua boera, perché vuole parlare con loro, vuole capirli meglio. Per combatterli meglio li vuole capire meglio. Machiavelli ne *L'arte della guerra* racconta una cosa formidabile. *L'arte della guerra* è un piccolo libro brillantissimo, è stato l'unico che Machiavelli ha pubblicato in vita, in cui Machiavelli parla di come si fa la guerra, evidentemente. E parlando di come si fa la guerra, Machiavelli parla di Mandela in qualche modo, perché parla dell'importanza della parola, di come sia fondamentale utilizzare le parole: «dove non si può usare se non le parole, le quali conviene che sieno udite da tutti, volendo persuadergli tutti». Se vuoi convincere tutti devi sapere parlare alle persone, parlare anche ai tuoi avversari, parlare anche ai tuoi carcerieri. È il paradosso iscritto nella storia meravigliosa di Mandela, di un politico che impara a parlare la lingua di chi lo tiene in carcere, pur di convincerli che stavano sbagliando. Mandela viene messo in carcere con un processo politico, e come tutti i processi politici, un processo ovviamente illecito, fuori da ogni grazia di Dio. E si difende da solo, Nelson Mandela era anche un grande

avvocato. Il suo discorso di difesa, che è stato anche ripubblicato di recente da Castelvechi, è un libricino che costa poco, ma lo trovate su internet in inglese molto facilmente. È un discorso che fa in tribunale il 20 febbraio del 1964, e che ripete l'11 febbraio del 1990, quando viene liberato. Questo discorso ha un passaggio che io ho voluto inserire alla fine di questa storia, Mandela dice in tribunale, poi ripete esattamente le stesse parole, dopo 27 anni di carcere, in piazza, davanti a una folla di centinaia di migliaia di persone: «Nella mia vita mi sono dedicato alla lotta del popolo africano, ho lottato contro il dominio dei bianchi e ho lottato contro il dominio dei neri. Ho avuto a cuore l'ideale di una società democratica e libera in cui tutte le persone vivono insieme in armonia e con pari opportunità. È un ideale per il quale spero di vivere e confido di realizzarlo. Ma se necessario, è un ideale per il quale sono pronto a morire». Per fortuna per i sudafricani, Mandela, nonostante 27 anni di carcere, non è morto.

L'ultima storia riguarda un altro leader poco conosciuto, che si chiama Václav Havel. Václav Havel vive tutta la sua vicenda, esistenziale e politica, nella seconda metà del Novecento, poi muore in questo secolo, ed è uno scrittore. Havel è un poeta, meglio ancora un drammaturgo, meglio ancora un

commediografo, perché scriveva commedie, ovviamente dal sapore amaro, non commedie comiche, anche se nelle sue opere c'è un umorismo molto marcato. La citazione è di un grande filosofo americano, conservatore, un filosofo di destra, che dice: «qualunque cosa pensino i conservatori, le tradizioni hanno avuto un inizio che non era tradizionale». Quando comincia una grande storia, che poi si fa tradizione, comincia sempre in modo innovativo. Havel, ed è la storia finale di questa mia lezione, insegna il coraggio di dissentire contro la vulgata generale, nel suo caso contro la verità di regime. Havel cresce sotto il regime comunista cecoslovacco, uno dei regimi sovietici che c'erano nell'Europa dell'Est, secondo molti il più ottuso di tutti, uno certamente dei più feroci. Finisce spesso in carcere e poi riesce a guidare, a farsi capo dei dissidenti contro il regime comunista, ed è poi individuato come una figura simbolo a cui affidare la presidenza, prima della Cecoslovacchia, nel 1989, poi, quando c'è la scissione tra Repubblica Ceca e Slovacchia – lui era contro quella scissione – viene eletto presidente della Repubblica Ceca, resta presidente per dieci anni, e da un Paese povero, un Paese disgraziato, conduce la Repubblica Ceca ad essere una democrazia, ad entrare nell'Unione Europea, ad entrare nella Nato, ecc. Per farla breve, la storia di Havel è meravigliosa; qui

ho pochi libri da consigliarvi, sono tutti in inglese, in italiano c'è veramente poco, purtroppo. Trovate, uscita di recente, in italiano, per La nave di Teseo, la biografia scritta su Havel dal suo portavoce, una bella biografia. Quali sono le idee pazze di Havel? A questo proposito si può ricorrere a uno dei tanti scritti meravigliosi di Machiavelli: le sue lettere, che scriveva agli amici o ai collaboratori o ai suoi capi. Machiavelli ha fatto per 14 anni il segretario della cancelleria. Poi cambia il regime politico a Firenze, tornano i Medici, viene abbattuto il regime repubblicano e Machiavelli viene licenziato, incarcerato, torturato. In particolare, c'è una lettera di Machiavelli a Guicciardini, meravigliosa, non devo spiegarvi chi era Francesco Guicciardini. Machiavelli è uno che avrebbe apprezzato Havel, perché Machiavelli aspirava a che i principi, i leader, a seconda dei tempi, avessero la capacità di andare contro corrente, pensare diversamente, credere che se c'è un regime di un certo tipo, si può pensare a un'organizzazione statale disposta secondo principi e regole completamente diverse. C'è un bel libro di Ciliberto su questo, su Machiavelli e le idee pazze. Egli diceva nella lettera a Guicciardini: «io vi dirò una cosa che vi parrà pazza, deliberazioni audaci, inusitate e strane». Havel era uno così, era uno che riusciva sempre a far

emergere, da un pensiero completamente opposto a quello dominante, un'ipotesi alternativa. E quando il regime comunista crollò su se stesso, quelle ipotesi alternative si fecero visione di governo e Havel divenne un grande leader. Havel passò dall'essere incarcerato per l'ultima volta nell'ottobre del 1989 ad essere eletto due mesi dopo presidente della Repubblica Ceca. Tra l'ultimo arresto di Havel, ottobre '89, e l'elezione di Havel durante le vacanze di Natale del 1989, c'è ovviamente il crollo del muro di Berlino, novembre 1989. Crolla il comunismo e Havel passa da due mesi di carcere alla presidenza del suo Stato. In molte biografie di Havel si racconta che dopo pochi mesi, marzo del 1990, Havel va a Londra, nel Regno Unito. Havel aveva due grandi amici, due grandi alleati internazionali, Margaret Thatcher, primo ministro del Regno Unito, e Bill Clinton, presidente degli Stati Uniti d'America. Quando va lì la regina Elisabetta impazzisce per lui, gli fa un sacco di domande. La domanda più difficile che gli fa è una domanda quasi filosofica, gli dice: ma scusi Havel, ma lei come fa a conservare l'equilibrio? Cioè, lei è passato in due mesi da abitare le prigioni del suo Stato ad abitare il palazzo presidenziale del suo Stato. E Havel risponde: «Signora – la chiama signora, sarebbe la regina, la chiama signora perché Havel è repubblicano –, se quella porta

cade giù, sono in una stanza di ricevimento, se quella porta si aprisse e mi portassero via, non ne sarei affatto sorpreso». Havel ci racconta anche la precarietà della leadership, di come i leader debbano fare i conti col fatto che loro camminano sempre su un filo: “In democrazia muove il filo del consenso, e tuttavia è un filo di cui devo essere sempre molto consapevole”

Ho terminato questo viaggio e tutto questo viaggio, appunto, torna all'introduzione di Luigi Fiorentino. James MacGregor Burns ha inventato negli Stati Uniti l'espressione *Transforming Leadership*, leadership trasformativa. L'ha inventata studiando il più grande leader democratico di tutti i tempi, che si chiama Franklin Delano Roosevelt. Burns diceva che la grandezza di Roosevelt non era la sua forza nel cambiamento, ma nella trasformazione. Burns dice che a cambiare sono tutti bravi, cioè non tutti, ma ne trovi tanti capaci di gestire un cambiamento, sostituire qualcosa con qualcos'altro, dare nel prendere in cambio, spostarsi, passare da un luogo ad un altro. Ma trasformare è più difficile. Trasformare significa produrre una metamorfosi in qualcosa, un cambiamento intrinseco, una trasformazione tale per cui, dice Burns, è come quando tu in un rospo vedi un principe, o quando, potremmo dire, in una principessa vedi una regina. Quando tu riesci a

produrre un cambiamento, una trasformazione così radicale che dopo non è possibile più tornare indietro. Quella trasformazione migliora la vita di noi, che non siamo leader, di noi seguaci, e da quel momento in poi comincia una storia nuova. E questa io credo che sia la leadership di cui abbiamo bisogno in questi tempi così complicati.