



Joseph M. Marshall III

IL POTERE DEL QUATTRO

Lezioni di leadership
di Cavallo Pazzo

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO

Joseph M. Marshall III

IL POTERE DEL QUATTRO

LEZIONI DI LEADERSHIP
DI CAVALLO PAZZO

 EDIZIONI
IL PUNTO
D'INCONTRO

Indice

Introduzione	
Che cos'è un leader?	7
La leadership Lakota	25
Il primo principio: conoscere se stessi	43
Il secondo principio: conoscere i nostri amici	71
Il terzo principio: conoscere i nostri nemici	91
Il quarto principio: dare l'esempio	113
Conclusione	
Essere un leader	141
Nota sull'autore	158

Introduzione

Che cos'è un leader?

Una posizione di potere rende automaticamente la persona che la occupa un leader? La risposta a questa domanda di solito è sì. Ma che cosa dire di chi difende appassionatamente una causa? Oppure potremmo affermare che l'«autorità» dipende dalle capacità retoriche di una persona? I dizionari danno come definizione di leader: «Persona che guida gli altri attraverso la propria influenza».

Forse siamo tutti troppo occupati a sopravvivere e a procurarci i mezzi di sussistenza per prestare attenzione al modo in cui funziona la nostra società. Non c'è dubbio che le persone che occupano una posizione di autorità esercitino un impatto sulla nostra vita di tutti i giorni. Le decisioni e le azioni dei sindaci, dei governatori, dei consigli d'amministrazione, dei manager, degli assessori e dei consiglieri comunali, dei legislatori e dei membri del Congresso, si ripercuotono su tutti noi. Tutte queste persone possono considerarsi dei leader in ragione della carica che ricoprono e dell'autorità di cui

godono, mentre noi cittadini qualunque li accettiamo come tali per l'unica ragione che occupano quei posti.

Troppo spesso diamo ad altri la nostra fiducia per la posizione che occupano, senza sapere che cosa realmente li qualifica o non li qualifica. Dimentichiamo che chiunque concorra per una carica pubblica, a qualunque livello, è prima di tutto un *politico*. I politici possono imparare come fare per essere eletti, ma possono imparare a guidare gli altri? Allo stesso modo dimentichiamo che le persone che occupano le cariche più importanti nei consigli d'amministrazione sono lì a servizio del profitto, loro e della loro società. Guardate gli stipendi e i benefit dei manager più importanti, che sembrano essere pagati più per quello che non fanno che per quello che fanno. I manager sanno come fare soldi o come farsi ricompensare per non averli fatti, ma non sono automaticamente dei leader.

Quindi, la domanda è: sindaci, senatori, manager e così via, possono essere dei leader? Certo che possono, ma a patto di elevarsi al di sopra di se stessi e delle posizioni che occupano. Il problema è che quasi nessuno lo fa, perché le persone che detengono un'autorità tendono a dedicare tutto il loro tempo e le loro energie a conservare i loro posti e spesso non capiscono che c'è una differenza tra sembrare un leader ed esserlo veramente.

La parola 'leader' spesso è usata con troppa facilità. Quando assegniamo questa etichetta con troppa disin-

voltura, ci stiamo dimenticando che la leadership non è data dal posto che si occupa. La vera leadership è possibile solo quando il carattere conta di più dell'autorità, soprattutto dell'autorità di controllare o di decidere quello che devono fare gli altri. È il carattere, non la posizione occupata, che può trasformare amministratori, dirigenti, supervisori, governatori, senatori e presidenti in leader.

In ogni società e in ogni cultura della storia, persone di qualunque estrazione sociale e di qualunque natura (buona o cattiva, morale o immorale, utile o dannosa) hanno indubbiamente spinto altre persone a fare qualcosa che da sole non avrebbero potuto fare. Significa che dobbiamo considerare Gengis Khan, Hitler, Mao Tse-tung, Attila, Ho Chi Minh o Mussolini dei leader efficienti? Hitler ha guidato il popolo tedesco sulla via del fascismo, che ha causato tanta morte e distruzione. Gengis Khan voleva conquistare il mondo, e quasi ci riuscì, uccidendo centinaia di migliaia di persone per realizzare il suo progetto. Mao Tse-tung ha guidato milioni e milioni di contadini nella 'rivoluzione culturale' che ha fatto entrare la Cina nel mondo moderno, ma solo ora scopriamo le indescrivibili atrocità commesse contro il suo stesso popolo, non tanto in nome del cambiamento, quanto per conservare la sua stessa autorità.

In linea molto generale, sembra che i leader possano essere tanto gli eroi quanto i 'cattivi' della situazione, in base al fatto che entrambi hanno la capacità di

influenzare, manipolare o costringere un numero così grande di seguaci che la loro leadership si estende molto al di là della loro persona. Non dobbiamo mai dimenticare che qualunque idea, metodo, strumento o processo utile per fare il bene può anche venire usato a fini malvagi o distruttivi. È altrettanto importante ricordare che un seguace ha tanta libertà di scelta quanto il capo che sta seguendo di sua spontanea volontà, e quindi le stesse responsabilità. Possiamo soltanto immaginare che cosa sarebbe o non sarebbe accaduto se le parole di Hitler non avessero trovato ascolto. La lezione è la seguente: perché le società, le culture e le nazioni funzionino e prosperino, dobbiamo tutti appoggiare e sostenere la moralità, la giustizia, la correttezza e l'equità della leadership. Per fare ciò non dobbiamo volere che i nostri leader siano qualcosa di più di quello che siamo noi persone comuni, ma che rappresentino e mettano in pratica il meglio di ciò che siamo in quanto individui, società, culture e nazioni. Abbiamo diritto a una leadership buona, etica, morale, attiva e che sia anche fonte di ispirazione. E, cosa ancora più importante, ne abbiamo bisogno.

Sin dall'inizio dei tempi, gli uomini hanno imparato il valore della collaborazione e della forza del numero. L'organizzazione ha aumentato le probabilità di sopravvivenza, perché un gruppo poteva raccogliere e cacciare con più efficacia e proteggersi meglio dai pericoli. A un certo punto qualcuno prese il comando, con il pote-

re della persuasione, che fa leva sulla ragione, o con la forza di volontà, appoggiata dalla forza fisica. Comunque sia andata, l'idea e la messa in pratica della leadership sono diventate parte integrante dell'esistenza umana. Da allora, attraverso la forza, l'assassinio, l'inganno, l'elezione, il consenso, la nomina o il diritto di nascita, i capi si sono innalzati per servire, controllare o sfruttare. E da quel momento l'umanità ha sempre dovuto lottare con il problema di che cosa fa di una persona un buon leader.

Forse, grazie al nostro livello di sviluppo sociale e culturale abbiamo elaborato modi estremamente raffinati per scegliere le persone che comandano, ma riguardo alla motivazione delle persone che vogliono comandare, ben poco è cambiato. La verità è che a volte (o troppo spesso) si cerca la leadership per desiderio di gratificazione personale o di guadagno. Fortunatamente, molti uomini e donne che occupano posizioni di leadership e di potere non hanno secondi fini e fanno bene il loro lavoro, o tentano di farlo. Bravi o cattivi, capaci o incapaci, egoisti o altruisti, i leader vanno e vengono. Alcuni lasciano un buon ricordo di quanto hanno fatto e lavorano per il bene comune, altri fanno poco e servono soltanto se stessi. Se consideriamo gli elementi ricorrenti della storia umana, è chiaro che niente di tutto ciò cambierà in un futuro molto prossimo.

Ma ciò non significa che siamo condannati a soffrire o a prosperare solo a causa dei capricci delle persone

che ci governano. Significa invece che dobbiamo iniziare ad assumerci la responsabilità del nostro ruolo nel controllo e nella delega dell'autorità.

Nell'epoca precedente alla creazione delle riserve, il popolo lakota delle pianure settentrionali aveva il miglior deterrente contro i cattivi capi: smetteva semplicemente di seguirli. Finché un capo era capace, la gente lo seguiva. Se abusava della fiducia che era stata riposta in lui, la gente gli voltava le spalle e non c'era più niente da fare. Anche oggi possiamo voltare le spalle ai leader incapaci, ma ci sono altri problemi da risolvere, ad esempio la durata del loro mandato. Nel campo della salute, la prevenzione è considerata un valido approccio alla salute e al benessere, e forse esistono metodi altrettanto validi per scegliere i nostri potenziali leader. Anche senza imporre regole rigide e precise, sarebbe doveroso che noi persone comuni, molto più numerose dei rappresentanti che eleggiamo, stabilissimo degli standard in base ai quali valutare le persone che nominiamo e scegliamo. Questi standard dovrebbero andare al di là dei titoli accademici, del pedigree politico, dell'affiliazione a un partito o dell'appartenenza a una religione, e dovrebbero essere basati in primo luogo sul carattere.

Come minimo, un leader dovrebbe avere le caratteristiche descritte di seguito.

Altruismo

Una persona altruista mette per primi i bisogni e gli interessi degli altri, sforzandosi di soddisfarli o di venir loro incontro il più possibile. Forse il migliore esempio di altruismo è stata Madre Teresa, che fece letteralmente dell'assistenza ai bisognosi la missione di tutta la sua vita. Ma dimostrò anche un altro tipo di altruismo: non voleva nessun riconoscimento personale. Ovviamente il mondo si accorse di lei e del suo operato, ma Madre Teresa trasformò saggiamente l'attenzione che riceveva in un'opportunità al servizio della sua causa, focalizzandola sui bisogni degli altri e allontanandola dalla sua persona. In quanto esseri umani, abbiamo bisogno di attenzione e riconoscimento, e stiamo bene con noi stessi quando veniamo elogiati per un lavoro ben fatto. Ma siamo davvero altruisti solo se rispondiamo a una chiamata indipendentemente dal nostro bisogno di riconoscimento.

Moralità

Tutti sappiamo distinguere il bene dal male, ma purtroppo ciò non significa che facciamo sempre la scelta giusta. La nostra etica è spesso oscurata dalle circostanze, o almeno dal nostro modo di percepire le circostanze.

Dovremmo pretendere che i nostri leader capiscano che le società e le culture devono fondarsi sulla mo-

ralità. Inoltre, dovremmo essere molto cauti con gli aspiranti leader che scoprono la necessità della moralità in modo opportunistico solo nel momento in cui decidono di presentarsi alle elezioni o di concorrere per una carica. I leader devono dimostrare la loro moralità mettendola in atto e non soltanto a parole.

Esperienza

Nella nostra società basata sull'immagine e orientata alla giovinezza, affidiamo troppo spesso posizioni di responsabilità a uomini e donne giovani e inesperti. In molti casi, le società commerciali scelgono manager di questo tipo basandosi solo su criteri economici, perché un manager più anziano e più qualificato ha diritto a uno stipendio più alto di quello che un giovane può chiedere. Inoltre, le persone giovani e inesperte sono più facili da influenzare e da controllare. Qualunque sia il motivo, in questi casi il valore della conoscenza pratica è messo da parte e alla lunga quella società ne risente, perché la sua immagine giovane e brillante non riesce a compensare la profonda mancanza di esperienza.

Nei giorni precedenti alle riserve, la cultura lakota aveva un metodo per consentire ai giovani guerrieri di fare esperienze di prima mano. Accompagnando le azioni militari e i pattugliamenti non come combattenti a pieno titolo, ma come aiutanti e osservatori, svolgevano un apprendistato che offriva loro l'opportunità di

imparare sul campo dai guerrieri più esperti.

L'unico antidoto all'inesperienza è il tempo e l'accumulo di conoscenze. La società americana e la cultura occidentale in generale hanno scelto di fare a meno dell'esperienza, ignorando le persone più anziane. Dopo una certa età, le persone sono considerate nel migliore dei casi obsolete e nel peggiore come un peso. Invece di essere apprezzate per la saggezza e l'esperienza di vita che hanno acquisito, vengono mandate in pensione e allontanate dalla vita attiva. Questa mentalità è forse la più autolesionista per qualunque società o cultura.

Onestà

È sufficiente guardare qualunque notiziario o dibattito televisivo per vedere il solito politico che nega di essere coinvolto nell'ultimo scandalo in ordine di tempo, spesso a dispetto delle informazioni e delle prove contro di lui. Anche quando la loro colpevolezza è assodata, questi 'leader' continuano a proclamare la propria innocenza. I politici ci hanno insegnato che onestà non è sinonimo di politica. Perciò, anche se occupano posizioni di grande potere, questa mancanza di onestà rivela che sono dei cattivi leader.

Il clima politico è tale che non ci sorprendiamo più della disonestà dei nostri rappresentanti, e questo triste stato di cose riflette anche il nostro modo di essere. Siamo noi, persone comuni che formano l'elettorato,

che consentiamo che questo accada. E, se in genere è troppo tardi per salvare un politico da se stesso, possiamo e dobbiamo cercare di salvare noi stessi, facendo in modo che il prossimo candidato conosca l'importanza che riveste per noi il carattere. L'onestà è una delle virtù basilari che tutti dovrebbero coltivare, inclusi non solo i politici e i rappresentanti eletti da noi, ma anche le persone responsabili di averli portati al potere.

Responsabilità

Nella normale vita quotidiana, tutti abbiamo la responsabilità di molte cose: alzarci dal letto per affrontare la giornata, fare tutto ciò che occorre per mantenere noi e la nostra famiglia prosperi e felici, svolgere il nostro lavoro al meglio delle nostre capacità. Quasi tutti, in quanto individui e membri della società, sappiamo che cosa significa essere responsabili in termini di tempo, di impegno e di proventi economici, ma a volte dimentichiamo che la responsabilità riguarda anche i nostri valori.

Sappiamo anche troppo bene quanto tempo ci vuole per portare i figli a scuola, quante ore al giorno dobbiamo lavorare per poter fare la spesa o pagare la rata dell'auto. Ma molto spesso dobbiamo scegliere tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Di fronte a queste scelte, l'aspetto più importante non è un problema di dollari e di centesimi. Si tratta di mettere in pratica i valori fondamentali, appresi nella famiglia e nella co-

munità, per poter fare una scelta giusta e conveniente.

Come esseri umani facciamo degli errori, e quando li facciamo nasce un altro tipo di responsabilità. A volte dobbiamo pagare per i nostri sbagli in termini di denaro, tempo o problematiche emotive, ma prima di farlo dobbiamo essere disposti ad ammettere: “Ho commesso un errore”. Che mettere in atto questo tipo di responsabilità sia più difficile o più facile che andare al lavoro ogni giorno, pagare le bollette o occuparci della nostra famiglia, non è il punto principale. La cosa più importante è assumerci la responsabilità per qualcosa che non può essere cambiato, anche dopo aver riconosciuto il nostro errore. Questa è una delle responsabilità più difficili che dobbiamo affrontare in quanto individui, società e nazioni, ma è anche la più indispensabile. È dovere di ogni leader assumersi seriamente questa responsabilità e agire di conseguenza con impegno e integrità.

Il potere è sempre stato la chiave della leadership, ma, se è ottenuto con l'inganno, la coercizione, la minaccia o la forza bruta, questo potere andrà unicamente a vantaggio di coloro che lo detengono, spesso a discapito dei loro sottoposti, volontari o involontari. Ma, se il potere può andare a vantaggio del leader, può andare anche a vantaggio dei suoi sottoposti.

Per esempio, le elezioni americane rappresentano soltanto una razza, soprattutto per le cariche al Congresso. A volte vengono decise da meno di qualche mi-

gliaio di voti. Questi stretti margini di vittoria sono un messaggio per i vincitori che vanno a occupare una carica. Se ad esempio centomila persone hanno votato per il vincitore, e novantottomila per un altro candidato o un'altra linea politica, è nell'interesse del candidato eletto prestare attenzione ai bisogni e alle aspirazioni di tutto l'elettorato, non solo dei suoi sostenitori. Chiunque vinca deve agire per il bene di *tutti*, compresi quelli che hanno votato l'altro candidato. Non farlo può costargli il potere e l'autorità che gli sono stati affidati.

Ma se ci rifiutassimo semplicemente di seguire i cattivi leader, come faceva il popolo lakota prima delle riserve, è improbabile che otterremmo cambiamenti significativi. Anzi, molto probabilmente i cattivi leader continuerebbero tranquillamente a operare senza controllo, esclusivamente in base ai loro interessi. Accettare il 'minore dei mali' significa rinunciare del tutto al nostro potere. Al contrario, dobbiamo rivedere le priorità che ci attendiamo dai leader, ridefinendo completamente la nostra idea di leadership.

Ovviamente questo è più facile a dirsi che a farsi, perché le nostre idee sulla leadership sono state costruite nel corso della storia proprio da coloro che sono stati eletti o designati, o che hanno ereditato, assunto o preso il controllo. Una parte della ridefinizione della leadership sta quindi nel liberarci dall'idea che solo i leader siano in una posizione di autorità, soprattutto per quanto riguarda il bene pubblico. Se accettiamo il

fatto che un leader è una persona che *influenza* gli altri, comprendiamo che chiunque può essere un leader. Accettando questa premessa, anche genitori, nonni, insegnanti, pastori e rabbini sono dei leader e sono investiti del potere di quel ruolo. Di fatto, chiunque sia dotato di carattere e di principi può essere un leader nel momento o nelle condizioni giuste. Ciò significa per esempio che le donne attualmente elette in numero proporzionalmente piccolo al senato degli Stati Uniti sono delle leader, non solo perché sono senatrici, ma anche perché fanno parte del crescente numero di donne che vogliono operare nella pubblica amministrazione. E ciò influenza ovviamente altre donne, giovani e meno giovani.

È meglio esercitare un'influenza sui leader, piuttosto che lasciare loro tutto il potere. Un modo per farlo è vincolarli ad aspettative realistiche. I leader devono rispettare le esigenze del gruppo o della comunità di cui sono al servizio. Per determinare e chiarire queste esigenze dobbiamo conoscere bene i fattori che fanno di un leader un buon capo. Uno dei modi migliori è guardare al passato e imparare dai leader delle epoche precedenti alla nostra.

Nel corso della storia ci sono stati despoti e demagoghi, come pure leader giusti e corretti, e altri a metà tra questi due standard. Società, culture e nazioni hanno prosperato in virtù di leader buoni e capaci, e sono cadute a causa degli sbagli, dei vizi e degli errori di giu-

dizio dei loro capi. Sono tutte lezioni che dobbiamo considerare. È sempre più produttivo imparare dalle cose positive che badare soltanto a quelle negative o continuare a pensare di essere impotenti.

Nel corso della storia vi sono stati molti buoni leader che, nonostante le loro imperfezioni umane, hanno avuto successo grazie all'esperienza e alla forza di carattere. Uno di questi è stato il capo dei Lakota Oglala Cavallo Pazzo, che raggiunse fama e importanza nell'ultima parte del XIX secolo. Era un uomo comune, che venne investito del potere perché il suo popolo aveva visto che le qualità che ne facevano un'ottima persona e un guerriero esemplare potevano farne anche un buon capo.

Cavallo Pazzo non aspirava alla leadership, ma non si sottrasse al potere quando gli venne offerto. Oltre al bene che fece al suo popolo in vita, e al posto che occupa nella storia, la vera eredità di Cavallo Pazzo è l'esempio che ha dato e le lezioni che offre a chi pensa che la leadership debba usare il potere a favore della giustizia e dell'utile.

Una saggezza culturale

Il numero *quattro* è estremamente importante nella cultura lakota, per il semplice motivo che siamo immersi in esso. I quattro angoli della Terra o i quattro venti sono chiamati Ovest, Nord, Est e Sud. Ci sono quattro

stagioni (Inverno, Primavera, Estate e Autunno) e quattro elementi fondamentali della vita: Terra, Aria, Fuoco e Acqua. Gli esseri umani attraversano quattro fasi dell'esistenza: Infanzia, Giovinezza, Maturità e Vecchiaia. E non dobbiamo dimenticare le quattro grandi virtù: Generosità, Fortezza, Coraggio e Saggezza.

Il 'quattro' non è solo un principio organizzatore. Noi Lakota tradizionalmente crediamo che abbia un potere e per questo motivo lo apprezziamo e lo usiamo nella vita quotidiana. Perciò è naturale per me, un Lakota, studiare la vita dell'uomo Cavallo Pazzo ed esaminare la sua personalità di leader, distinguendo le quattro filosofie che applicava per essere un capo attivo e capace.

I non Lakota sono sempre stati affascinati da Cavallo Pazzo, soprattutto per le sue imprese e i suoi successi di guerriero. Purtroppo, la conoscenza che ne hanno inizia e finisce qui. Di conseguenza, uomini come Toro Seduto, Gall, Coda Maculata e Nuvola Rossa sono circondati da un alone romantico di guerrieri e 'capi' che impedisce qualunque conoscenza di questi grandi uomini come esseri umani complessi e completi.

Tutti i maschi lakota svolgevano due ruoli comunitari essenziali: erano cacciatori e guerrieri. In altre parole, erano nello stesso tempo provveditori e protettori. Il guerriero, quindi, era solo una parte dell'identità maschile. Entrambi i ruoli erano indispensabili alla comunità, anche se in modi diversi.

Lo stereotipo dell'indiano 'bellicoso' è probabilmente un prodotto dei primi contatti tra i bianchi e le popolazioni native. Sin dall'inizio di questa interazione, era il guerriero quello che i bianchi incontravano subito e con maggiore frequenza, perché, quando si avvicinavano degli stranieri, gli uomini assumevano subito questo ruolo per proteggere e difendere, interponendosi tra il possibile pericolo e le loro abitazioni e le famiglie. Ma quello che i bianchi non videro, o che era meno interessante ai loro occhi, era che, quando quei guerrieri abbandonavano il sentiero di guerra e tornavano al villaggio, erano nonni, padri, zii, capi famiglia, insegnanti, narratori di storie, costruttori di archi e di frecce, domatori di cavalli e così via. Alcuni di loro erano anche capi civili e militari. Uno di questi fu Cavallo Pazzo.

I non nativi si sono concentrati sulla sua figura perché venne ritenuto il responsabile della disfatta del tenente colonnello George Custer nel giugno del 1876. Ma quando Custer perse la sua ultima battaglia a Little Bighorn, sul campo c'erano anche altri capi guerrieri lakota e cheyenne del nord. Per comprendere con chiarezza la parte di Cavallo Pazzo nella storia dobbiamo esaminare non solo il suo ruolo di guerriero, ma anche di capo capace e carismatico, altrimenti non faremmo che rafforzare quello stereotipo, continuando a negarci delle valide lezioni, valide tanto oggi quanto durante il periodo in cui visse.

Cavallo Pazzo non insegnava la leadership: la dimo-

strava. Era stato influenzato da molti capi che l'avevano preceduto, e dai valori della sua cultura e della sua famiglia. Con il tempo, venne scelto per essere l'uomo alla testa dei villaggi che formavano la sua comunità, perché era un uomo buono e un leader forte, perseverante e compassionevole. È per questi motivi che il popolo lakota non lo dimenticherà mai, e per questi stessi motivi la sua eredità ha molto da offrire anche ai non Lakota.

In qualunque modo venisse percepito, Cavallo Pazzo era un uomo profondamente spirituale, in gran parte in virtù della chiamata di suo padre come uomo medicina e guida spirituale. Ma non era una persona spirituale solo per l'educazione che aveva ricevuto. Come la maggior parte dei Lakota di quei giorni era intimamente collegato con l'ambiente che lo circondava e metteva attivamente in pratica il suo sentire dedicando del tempo a pregare e a meditare in solitudine. Era indubbiamente consapevole del significato e del potere del quattro.

Se osserviamo il capo Cavallo Pazzo emergono chiaramente quattro fattori, che sono anche un potente collegamento tra il passato e il presente. Questi fattori, o filosofie, furono le basi per il suo successo come leader:

Conoscere se stessi
Conoscere i nostri amici
Conoscere i nostri nemici
Dare l'esempio

Questi principi possono essere applicati anche oggi, tanto dai leader quanto dai non leader.

Per la maggior parte non saremo mai dei guerrieri, e meno ancora guerrieri gloriosi come Cavallo Pazzo, ma molti di noi possono essere dei leader. Ovviamente non esiste una formula magica per garantire il successo. Ma, in quanto leader e seguaci, meno complichiamo gli standard e i processi per la formazione e la scelta dei leader e le aspettative su di essi, e più il successo diventa possibile. La cosa più importante è capire che un leader capace agisce per il bene comune e non solo per i propri interessi. Mettendo in pratica queste quattro filosofie di base, Cavallo Pazzo divenne un grande leader dei suoi tempi e un modello di grande leadership per le generazioni future.

La semplicità è piena di significato, ma anche di forza.