

ERNESTO GALLI DELLA LOGGIA*

La personalizzazione della *leadership* **

Entro subito nell'argomento oggetto della mia prolusione e cioè "Il problema della personalizzazione della politica" e in particolare della personalizzazione della *leadership*, cioè del momento del comando della politica. In particolare, come dice il titolo, vorrei esaminare questo problema, che ha una lunga tradizione di discussione e di analisi nella scienza politica e anche nella storia delle ideologie politiche, collocandolo nel contesto cronologico attuale, cioè nel passaggio ancora in corso tra la cosiddetta Prima Repubblica e la cosiddetta Seconda Repubblica, o diciamo meglio, forse con più sobrietà, tra un tipo di sistema politico, che aveva certe caratteristiche e un altro sistema politico che ne ha sicuramente delle altre.

Siccome nel campo delle scienze sociali non credo alla possibilità di essere osservatori neutrali, reputo giusto chiarire la mia posizione, in altre parole illustrare qual è il mio punto di vista in questa discussione, senza cercare di contrabbandarlo nelle argomentazioni, ma chiarendolo immediatamente.

Io penso che una personalizzazione democratica e consensuale della *leadership* sia un fatto positivo. Credo che, tutto sommato, il cambiamento che in questo senso ha avuto il nostro sistema politico sia stato un cambiamento positivo e che troppo timidi siano stati i passi verso questo mutamento. Una personalizzazione della *leadership* è opportuna in un sistema politico democratico per varie ragioni che enumererò brevemente e sulle quali poi ritornerò nel corso della mia esposizione.

Innanzitutto, una *leadership* personalizzata è una *leadership* efficiente. Qualsiasi persona sia inserita in un'organizzazione può constatare che, più si allarga il numero delle persone che devono decidere e stabilire ordini di priorità, tanto più è difficile prendere questa decisione.

* Docente di Storia Contemporanea nell'Università di Perugia.

** Prolusione all'apertura delle lezioni presso la Scuola Superiore Politico-sociale "Antonio Lanza" dell'Arcidiocesi Reggio Calabria-Bova.

Nelle circostanze importanti, in cui sono in gioco cose decisive per una comunità di persone (valga per tutti, da esempio supremo, la guerra) c'è sempre una personalizzazione della *leadership*. Una personalizzazione, badate, visibile; questo è molto importante perché talvolta esistono *leadership*, comandi fortemente personalizzati, che però si occultano.

Oltre l'efficienza c'è un fondamentale obiettivo, squisitamente democratico, per cui la personalizzazione della *leadership* è, secondo me, da guardare con favore. La personalizzazione della *leadership* favorisce l'imputabilità delle decisioni, come dicono gli scienziati politici, cioè chiarisce subito chi è responsabile, a chi deve essere attribuita una certa decisione, e quindi, dato che noi parliamo sempre all'interno di un contesto democratico, chi deve rispondere di una decisione sbagliata.

Quando le decisioni sono prese collettivamente da corpi indistinti di persone è molto difficile risalire alla responsabilità. Ora la possibilità di risalire alla responsabilità è un criterio fondamentale della democrazia, la quale appunto si fonda sulla possibilità di sanzionare i comportamenti che, per qualsiasi ragione, sono negativi, come per esempio, le decisioni sbagliate.

In terzo luogo, penso che una *leadership* personalizzata ne favorisce anche il ricambio. La personalizzazione della *leadership* tende a porsi in contrasto con un insidioso che è propria di tutte le organizzazioni, cioè la presenza, l'annidarsi al proprio vertice di oligarchie, di gruppi di comando che si perpetuano in genere cooptando nuove persone e quindi riproducendo continuamente il proprio potere. Una *leadership* democratica, cioè sottoposta, con scadenza precisa, al consenso è una migliore garanzia del ricambio al vertice.

Voglio finire questa breve esposizione delle ragioni che mi spingono a militare a favore della personalizzazione, prendendo ad esempio la più antica istituzione collettiva del mondo occidentale, cioè la Chiesa Cattolica, che si fonda proprio su un tipo di *leadership* personalizzata con alcune garanzie.

Sicuramente sappiamo tutti che l'organizzazione della Chiesa non è proponibile come paradigma di altre organizzazioni che differiscono per natura, scopi, ecc.. In più, naturalmente, si può sempre aggiungere che quest'organizzazione è guidata dallo Spirito Santo nella scelta del

suo *leader*, il che non è da poco. Non è un vantaggio trascurabile, però credo che tutto ciò costituisca un motivo di riflessione, anche per tutte le altre istituzioni.

Illustrate le ragioni che mi spingono a militare a favore della *leadership* personalizzata, vorrei trattenermi sulle ragioni che hanno favorito nel nostro Paese, in questa fase storica il passaggio alla personalizzazione della politica; in una seconda e ultima parte mi occuperò invece dei pericoli che ci sono in una personalizzazione di una *leadership*, sottolineando, tuttavia, che non esiste comportamento, prassi o modello organizzativo umano che non sia esposto a qualche pericolo. Gli uomini, infatti, avendo commesso il peccato originale, tendono, se non sottoposti a controllo, a produrre il male: così come tutto ciò che gli uomini fanno è imperfetto, non esistono nemmeno sistemi perfetti.

Allora, quali sono le ragioni che stanno favorendo il passaggio ad una sempre più marcata personalizzazione della politica? La prima ragione è sicuramente in quello che ho detto a proposito dell'efficienza. È stato ad un certo punto una constatazione comune dell'opinione pubblica italiana che il sistema istituzionale del nostro Paese, dal livello delle amministrazioni locali fino a quello nazionale, non produceva efficienza, anzi tendeva, al contrario, a determinare inefficienza, senza la capacità di agire in tempi ragionevoli.

Tutto è stato attribuito, in prima approssimazione, al fatto che il nostro sistema istituzionale e costituzionale tende a deprimere l'esecutivo ed a favorire, invece, la centralità del parlamento, come luogo dell'assemblearità, in cui le decisioni sono molto contrattate. Perciò le decisioni che non sortiscono da una *leadership* personalizzata sono decisioni ibride, che cercano di accontentare tutti coloro che partecipano alla decisione stessa.

Questo tipo di inefficienza è stata parzialmente sanata accrescendo i poteri di alcuni organi monocratici delle nostre istituzioni, a cominciare dal sindaco. Per la prima volta si è ridotta la possibilità delle assemblee di cambiare l'esecutivo nel corso della legislatura; quindi, in sostanza, di sottomettere ai propri voleri l'esecutivo secondo un mo-

dello che è tipico della democrazia di origine francese (e, invece, è assolutamente contrario al modello che prevale nel tipo di democrazia anglosassone).

Questa insofferenza per un sistema istituzionale che ha al suo centro momenti di decisione assembleare, è dovuta non solo al fatto che, siffatte decisioni, per i suoi molti autori, finiscono per essere ibride, ma anche perché c'è inevitabilmente quel tipo di meccanismo per cui si dice: "io oggi ti consento questo, tu però domani mi consentirai quest'altro", cioè con un sistema allargato di scambio o spesso come avviene inevitabilmente di mercato politico.

Per queste ragioni si è deciso di andare verso una direzione diversa che è quella, in sostanza, che anima una parte delle riforme istituzionali messe a punto dalla Commissione bicamerale, anche se su questo punto non c'è molta chiarezza. La direzione che si sta imboccando va certo verso quello che ormai si chiama convenzionalmente presidenzialismo, cioè un ulteriore momento di accentramento della *leadership* in una persona.

Questo orientamento generale dell'opinione pubblica, rispetto alle disfunzioni del sistema, e alla gestione che inevitabilmente quel sistema forniva, è stato decisivo nel determinare la crisi dei partiti che fino al 1992 avevano rappresentato il centro motore del sistema politico italiano. Crisi dovuta, alla fine, in maniera clamorosa, alle inchieste giudiziarie di cui gli esponenti dei partiti di governo erano stati oggetto, ma sicuramente sostenuta dalla critica diffusa ai partiti tradizionali, dal loro distacco dall'opinione pubblica, dal fatto che questi partiti si fossero costituiti in gruppi sempre più chiusi, che in certi contesti erano diventati comitati di affari.

Noi, in genere, adesso, siccome i procedimenti giudiziari sono stati la cosa più clamorosa, tendiamo ad appiattire tutto su quegli avvenimenti, a dare a quegli avvenimenti una centralità che sicuramente hanno avuto ma non in maniera così totale da occupare il quadro complessivo. L'ambito in cui mi trovo stasera mi induce a ricordare alcuni richiami contro la corruzione politica, che si trovano in molti documenti della Conferenza Episcopale Italiana tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90: ne ricordo uno soltanto, che si chiamava "Educare alla legalità", dove appunto questo tema era ben presente.

La crisi della forma partitica, appena esplosa, non a caso ha portato a designare, per incarichi pubblici di grande rilievo persone, non più esponenti dei partiti, a cominciare dall'elezione del Presidente della Repubblica in carica che fu scelto come candidato *super partes*. Immediatamente dopo i presidenti del consiglio successivi furono Amato e Ciampi, cioè personalità che indicano un allontanamento dell'orizzonte partitocentrico, perché i partiti avevano perso la disponibilità di alcuni posti chiave della *leadership* politica.

L'elemento che ha favorito questo processo - con tutto il clamore che ho già ricordato - è stato sicuramente quell'insieme di procedimenti giudiziari che ormai è consuetudine chiamare con il nome di "Mani Pulite".

Dato che la responsabilità penale è personale, già di per sé i procedimenti giudiziari sottolineavano una personalizzazione della politica e inducevano a fare attenzione all'elemento della personalizzazione della politica, seppure in negativo. L'insieme di inchieste di "Mani Pulite" faceva oggettivamente risaltare come i comportamenti personali fossero importantissimi nell'ambito della politica, acquistassero un rilievo decisivo e, quindi, in questo senso, hanno rappresentato un fortissimo elemento di personalizzazione della politica.

Sono accadute con "Mani Pulite" delle cose, anche a livello simbolico, che non erano mai accadute prima nella storia del nostro Paese nel periodo repubblicano, cioè manifestazioni pubbliche contro persone determinate, con meccanismi atroci come quelli appunto del linciaggio, seppur metaforico, del capro espiatorio. Tutte queste cose indicano, dentro "Mani pulite", ci fosse questo potentissimo elemento della personalizzazione, perché l'individualità della responsabilità penale comporta un giudizio sul comportamento morale delle persone e sulle loro qualità morali. Dopo l'inchiesta "Mani Pulite", la qualità di una persona è stata considerata come un elemento, non direi decisivo, ma certo altamente significativo per la designazione a incarichi di responsabilità.

Come vedete è molto difficile nell'esame delle cose sociali disgiungere cose che hanno un valore immediatamente positivo da cose che hanno un valore immediatamente negativo, cioè la realtà sociale si presenta per lo più sempre con due volti.

Questa personalizzazione, che ha avuto con "Mani Pulite" il massimo rilievo, costringe i partiti a mettersi in crisi e ne fa emergere dei nuovi. Questi ultimi, tenendo conto in un certo senso della lezione appena avuta dal sistema, sono fortemente personalizzati, tanto da essere simboleggiati addirittura da un solo uomo; naturalmente mi riferisco a "Forza Italia" ma anche al partito del nostro Ministro degli esteri, onorevole Dini. È una tendenza che vediamo continuamente riprodursi oggi, (in questo momento più in uno schieramento di centro sinistra), a conferma che il sistema tende a privilegiare il riferimento alla persona, alla singola persona nel bene e nel male.

Questi sono credo i quattro principali elementi che hanno contribuito, nel periodo che va dal '92 a oggi, a spingere la politica italiana verso questa personalizzazione che si è prodotta, perché vi era uno spazio libero, in quanto si era largamente eroso, addirittura si era distrutto lo spazio occupato dalle strutture monolitiche dei partiti. I partiti disstrutti non sono stati sostituiti da altri partiti, ma da movimenti politici con un referente di tipo personale.

Accanto a queste circostanze così italiane, sicuramente il nostro Paese ha risentito anche di grandi cambiamenti di fondo avvenuti in tutto il mondo occidentale, che hanno contribuito a spostarci ed a farci andare in questa direzione.

Vorrei citare tre di questi grandi orientamenti generali di fondo che, combinandosi con ciò che accadeva nel nostro Paese, hanno ancora di più accentuato la spinta verso la personalizzazione della politica.

Il primo è stato sicuramente la fine delle grandi dispute ideologiche intorno al crollo del Muro di Berlino, il venir meno del contrasto Est-Ovest e l'impallidirsi molto forte del contrasto fra destra e sinistra. Perciò, sempre di più, noi viviamo in realtà che riescono ad essere fotografate male da partiti che si presentano, per forza di cose, con qualche coerenza ideologica. La personalità di un signolo *leader* rappresenta molto di più una variegata duttilità di presenze che sfuggono a quelle vecchie ripartizioni antagonistiche (Est-Ovest, destra-sinistra), che sono finite o sono molto in crisi. Vorrei aggiungere, come semplice postilla, che in questo tipo di cambiamento acquista sempre più spazio il problema dei valori e il ruolo della religione; e questo non accadeva

quando lo spazio ideologico era occupato dalle ideologie dei grandi contrasti di origine ottocentesca, quale destra e sinistra.

Oggi noi viviamo invece in un mondo in cui i grandi temi politici che dividono sono sempre meno di ordine materiale, ma sempre più immateriali, cioè i temi che dividono o separano sono sempre meno quelli che riguardano la spesa pubblica. Si sa che bisogna entrare in Europa, e che per entrarci i nostri parametri economici devono essere di un certo tipo: ci potrà anche essere qualche attore politico (in genere minoritario) che fa le bizze, ma che, alla fine, sarà costretto a prendere atto di come stanno le cose. Tutto questo accade in Italia come in altri Paesi. Sui temi non quantitativi ma immateriali (come i problemi della genetica, del diritto alla vita, dell'ingegneria biologica), l'identità dei gruppi sociali e degli individui diventano decisivi per il futuro. In qualche modo il venir meno delle ideologie ha portato al centro la persona e quindi ha anche personalizzato inevitabilmente la politica.

L'ultimo fattore è ben noto, ma troppo per essere l'unico. È sicuramente la grande trasformazione della comunicazione dovuta alla presenza della televisione, che è ormai l'unica vera codificazione politica, fatto che ha cambiato radicalmente (e tra l'altro ha messo in crisi) l'esistenza dei partiti. Il partito era una rete organizzativa sparsa su un territorio, che aveva, come diceva Togliatti, una sezione presso ogni campanile, per indicare la ramificazione, la possibilità di fare arrivare dei messaggi immediatamente dal centro alla periferia; ma tutto questo appare ridicolo e dilettantesco di fronte a strumenti come la televisione.

La televisione, per ragioni evidenti, privilegia la persona. Non si possono trasmettere idee se non accompagnandole con una faccia. Non è possibile trasmettere ideologie, si trasmettono in genere simpatie attraverso lo schermo televisivo.

Quindi se la persona che parla è simpatica può trasmettere e diffondere in maniera positiva anche i messaggi più ambigui, e questo non è che un pericolo del mezzo. Sta di fatto che il tipo di mezzo privilegia la personalizzazione della politica. Del resto la democrazia richiede la personalizzazione, nel senso che ogni cittadino è in grado di giudicare con la propria testa. È evidente che i luoghi dove si formano le opinioni del singolo si dilatano immensamente, non si può pensare che sia soltanto una struttura pedagogica di riferimento qual è il partito tradizionale a dettare a questo signore cosa deve pensare, tanto

più in una situazione di forte mobilità, frammentazione, confusione. È ovvio che, come del resto è sempre avvenuto, quando deprechiamo la personalizzazione della politica, mitizziamo la non personalizzazione, cioè mitizziamo i partiti che erano anche delle forme di personalizzazione mascherata. Io credo che sia questo il *trend*, l'insieme dei fattori interni ed esterni che stanno favorendo il passaggio a forme di personalizzazione più pronunciate di quelle che forse già conosciamo. Però stiamo attenti a non mitizzare il passato quando oggi ci sembra che non fosse così.

Leadership e personalizzazione, cioè individualità e desiderio di comandare, qualità del comando, esercizio del comando sono sempre andate insieme. Chi stava in un partito ci stava a titolo personale, per acquistare potere, per comandare. Non è una cosa cattiva, è giustissimo. Se uno crede nelle proprie idee ed è in buona fede deve auspicare la possibilità di realizzarle, che vuol dire appunto comandare. L'ambizione di ognuno in politica, di chi lo fa a tempo pieno, è di comandare o di aiutare il suo caposquadra a comandare; alla fine a comandare è sempre uno, soprattutto nelle organizzazioni di partito. Stranamente nella nostra memoria l'età d'oro dei partiti (anni '40-'50) era poi l'età in cui i partiti si riassumevano in grandi personalità che comandavano: De Gasperi, Togliatti, Nenni... noi ricordiamo l'età d'oro dei partiti, ma, in realtà, era l'età d'oro di grandi personalità che comandavano, cioè esercitavano un ruolo personale della *leadership*. La politica, il comando politico si è sempre incarnato, in fondo, in una persona perché essa ha come sua qualità sfuggente ma molto decisiva due cose che non possono essere immaginate senza il riferimento ad una persona: l'arte di trattare gli uomini, in tutti i sensi (trattare, convincerli...), e l'arte di trasmettere a queste persone una visione, prospettive, traguardi: tutte cose che possono essere fatte in modo convincente, soltanto se camminano sulle gambe di persone.

I partiti sono sempre stati dominati da un *leader*. Nei partiti il famoso dibattito delle idee alla fine si riassumeva in un faccia, in un volto. Il problema è che nel momento in cui consapevolmente si va, come noi stiamo andando, verso una personalizzazione della *leadership*, si è più in grado di immaginare quelle garanzie che devono essere messe in campo per guardarsi dai pericoli a cui ci si espone, cosa che invece riu-

sciva molto meno bene nel momento in cui la personalizzazione della politica esisteva ma era occulta.

Abbiamo bisogno, tuttavia, di importanti garanzie contro i pericoli della personalizzazione della politica. Il primo è il controllo delle persone e dei loro comportamenti, l'accertamento delle loro integrità individuali attraverso strumenti che in altri sistemi politici funzionano in questo senso: la stampa e la magistratura. La stampa deve essere indipendente e libera. L'indipendenza consiste nel fatto che non si applichi il criterio dei due pesi e delle due misure (come avviene spesso nella stampa italiana), cioè lo stesso comportamento messo in opera dai propri amici è giudicato in un modo, messo in opera dai propri nemici è giudicato in un altro. Una stampa che invece sottoponga ad un vaglio quotidiano ed incessante la personalità, l'attività, le proprietà, la vita privata degli uomini politici, così come bene accade negli Stati Uniti d'America o in Inghilterra, è una stampa che aiuta potentemente a tenere al riparo una comunità dalla personalizzazione della politica. Così i politici sono esposti ad un incubo continuo, ma perché hanno scelto di fare politica. È difficile creare l'abitudine di una stampa libera ed indipendente in un Paese – come il nostro – privo di questa tradizione ed in cui vi è, anzi, una tradizione contraria. Noi conosciamo il modello di una stampa che milita, che fa il tifo per il partito, cose che non possono esistere in un paese in cui vi sia la personalizzazione della politica e la stampa fa il suo dovere. La stampa indipendente è un bene pregiato, perché nessun tipo di controllo politico può eguagliare quello della libera stampa a meno che sia un controllo di tipo poliziesco.

Accanto ad una stampa libera e indipendente serve una magistratura libera ed indipendente, soprattutto in un paese come l'Italia dove c'è l'obbligo dell'azione penale. Quando quest'obbligo è esercitato in maniera non equa, tutto ciò produce effetti devastanti.

Anche quando i comportamenti della magistratura non danno luogo a nessun tipo di appunto ma si diffonde nell'opinione pubblica la convinzione che l'azione dei magistrati non corrisponde a criteri di equità, questo ha effetti devastanti. Perciò bisogna essere assai cauti nel fare alla magistratura degli appunti di questo tipo perché sono cose devastanti sulla tenuta democratica della comunità. Al tempo stesso la

magistratura deve assicurare, con i propri comportamenti, che ogni più lontano sospetto di parzialità è del tutto privo di fondamento.

In questi due fattori (stampa e magistratura) stanno le garanzie contro quello che viene considerato il principale pericolo della personalizzazione, cioè il fatto che il demagogo si impadronisca del sentimento delle masse e, grazie alla personalizzazione della politica, porti alla rovina tutta la comunità ed il Paese. Quando c'è la guardia della libera stampa e della libera magistratura questo pericolo è molto remoto.

Un altro pericolo della *leadership* personale è che non deve essere una finta personalizzazione. Questo avviene spesso per l'elezione dei sindaci, quando il sindaco è un portatore di voti ma dietro di lui contano i partiti. Tutto ciò è finta *leadership* ed è un pericolo. Cancella uno dei principali effetti positivi della politica, l'imputabilità delle scelte. In Italia, in alcuni casi, questo pericolo è emerso, cioè di personalità scelte alla guida di amministrazioni non già perché personalità in grado di comandare, ma per l'opposto, personalità deboli ed influenzabili, se pure di prestigio.

La garanzia è *l'intuitus personae*, capire se la persona che prende in mano un'amministrazione, una provincia, una regione è veramente in grado di comandare.

Un altro elemento, a cui bisogna far attenzione nel momento in cui si parla di personalizzazione della politica, è che ci sia una parità di "serbatoi sociali". Ciò vuol dire che entrambe le parti devono vedersi legittimate le loro culture, le loro parti, perché altrimenti succede quello che sta succedendo in Italia, che una parte trova moltissimi candidati e un'altra parte non li trova. Se una delle parti non trova delle persone nel momento in cui la contesa è personalizzata, è chiaro che il gioco si inceppa, anche se non per volontà di qualcuno.

Ultimo elemento: proprio in una situazione in cui si va verso una personalizzazione della politica è necessario che ci sia una fortissima spinta associativa da parte dei cittadini. Si può immaginare che nascano mille tipi di aggregazioni, di associazioni in cui ci siano i diversi interessi da difendere. Proprio perché questo tipo di rappresentanza era un tempo esercitata dai partiti, quando questi non sono più il centro dell'attività politica (proprio perché la *leadership* è personalizzata e con-

ta il rapporto diretto non più mediato dai partiti), è necessario che i cittadini acquistino la capacità di organizzarsi da soli e di farsi sentire in politica, cioè diventare attori politici, naturalmente nel modo giusto e appropriato in cui un'organizzazione di cittadini organizzati possono farlo a cominciare dall'invitare i politici nelle proprie associazioni, farli parlare, sottoporli a domande, capire insomma quali bisogni ed interessi rappresentino.

Spero di avervi dato un quadro sufficientemente problematico di cose che sono, per loro natura, problematiche. Nulla di ciò che gli uomini riescono ad organizzare, nel momento in cui si mettono insieme e cercano di realizzare una vita comune attraverso istituzioni, può sfuggire alla eterogenesi dei fini, che pervade i modelli sociali: noi partiamo con l'idea di fare una cosa, ci mettiamo a farla e poi stranamente ne viene fuori un'altra; quella cosa che volevamo fare non si realizza, se ne realizza un'altra, che magari è addirittura contraria a quella pensata. Questo è il modello più diffuso dell'azione sociale, che sottolinea la fallibilità degli uomini.

