

## Il top manager secondo Shakespeare<sup>5</sup>

**I**l mistero della leadership. Chi va là? Ovvero: chi guiderà la nostra azienda nel prossimo futuro? Quale è il profilo di top manager più adatto a sostenere le sfide competitive del nuovo millennio? E ancora: come stiamo lavorando per garantire la coesione del “top management team” e il suo graduale ricambio nel tempo? Sono domande che i responsabili della gestione del personale e, in particolare, della formazione e dello sviluppo manageriale si pongono quotidianamente. Alla base, l’eterno quesito: qual è l’essenza del comando?

Gli esperti di “leadership situazionale” sciolgono l’arcano sostenendo che il problema è mal posto, poiché ogni situazione specifica richiede uno stile direzionale diverso. Tesi per molti versi condivisibile: non fuga però la sensazione che un top manager debba presentare comunque delle peculiari caratteristiche di fondo. Tanto che, da Max Weber in poi, sono state scritte migliaia e migliaia di pagine su un argomento, nonostante tutto, ancora piuttosto misterioso. Per questa ragione credo valga la pena di osservare che la lettura di Shakespeare può aiutare a stimolare una riflessione chiarificatrice sul tema. Nei testi del Grande Bardo infatti spesso ci si chiede chi è la persona più qualificata per gestire sia i privilegi sia le responsabilità dei ruoli di comando: l’*Amleto* è, da questo punto di vista, esemplare. Scorrendone le pagine il lettore è continuamente spinto a chiedersi: chi, fra i diversi personaggi, è il più meritevole di esercitare i poteri del re? Un re onesto è necessariamente in assoluto il migliore dei re? È meglio un re pacifico o un guerrafondaio? Come si vede si tratta di questioni che possono essere riferite a qualsiasi Presidente o Amministratore Delegato come anche, in diversa misura, ai livelli manageriali inferiori. Può risultare utile quindi esaminare ciascuno dei personaggi che in *Amleto* reclamano il diritto al trono dei danesi: Claudio, Amleto, Laerte e Fortebraccio. Ognuno infatti prospetta un modello di leadership

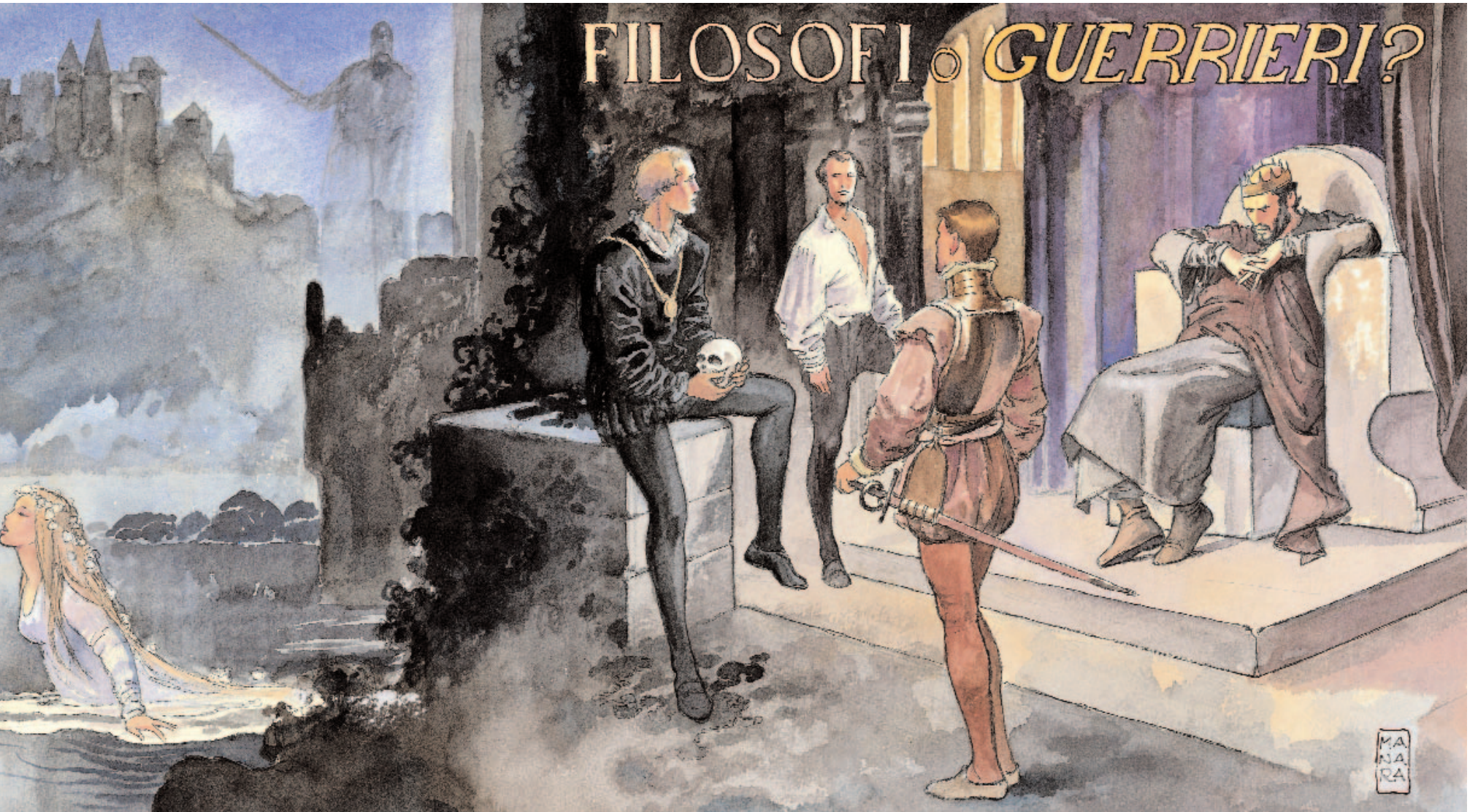
## The Top Manager According to Shakespeare<sup>5</sup>

**T**he mystery of leadership. *Who’s there? Or rather, who will lead our firm in the near future? What top manager profile is best suited to sustain the competitive challenges of the new millennium? Again: What are we doing to guarantee the consistency of the ‘top management team’ and its gradual replacement over time? These are questions that those in charge of personnel management, training, and managerial development ask themselves daily. Underlying them all is the age-old question, What is the essence of command?*

*‘Situational leadership’ experts solve the mystery by arguing that the problem is badly phrased, as each particular situation calls for a different leadership style. One can go along with much of that view, but the impression still does not go away that a top manager has to have some specific characteristics. This is so widespread an impression that from Max Weber onwards, there have been thousands of pages written about this mysterious topic. For this reason I believe it is worth the trouble to say that a reading of Shakespeare can help to stimulate some clarifying ideas about the topic. A frequent question about Shakespeare’s works concerns who is the person most qualified to manage both the privileges and the responsibilities of the command roles. From this point of view, Hamlet provides the best example. As he turns the pages of the play, the reader is continuously driven to ask himself: who, among the characters, is the most worthy to have the powers of the king? Is an honest king necessarily the best king? Is a peaceful or war-like king better? These questions can also be asked about any chairman or CEO, as they can about managers at lower levels. It may thus be useful to examine each of the characters in the play who claim the right to the Danish throne – Claudius, Hamlet, Laertes and Fortinbras.*

*Each of these characters has a different model of leadership based on the possession of specific qualities. There is ethical tension and profound reasoning in Hamlet, passion and sense of honour in*





diverso, fondato sul possesso di qualità specifiche: la tensione etica e la profondità di ragionamento analitico in Amleto, la passionalità e il senso dell'onore in Laerte, il freddo cinismo ben occultato dall'ottima gestione dei rapporti umani in Claudio, il coraggio e la capacità realizzativa in Fortebraccio.

### Il plot

Per inquadrare meglio le quattro tipologie di leader proposte nella tragedia, è bene ripercorrerne in breve la trama. Amleto, principe di Danimarca, è all'Università di Wittenberg, quando il padre muore. Ritornando al Castello di Elsinore, trova come nuovo regnante lo zio Claudio, che nel frattempo si è maritato con la vedova Gertrude. Ma una notte il fantasma del padre rivela ad Amleto di essere stato assassinato proprio da Claudio. Quindi impone al figlio di giurare che verrà vendicato. Amleto giura, ma esita a entrare in azione: il fantasma potrebbe essere un inganno diabolico. Prima di vendicarsi, vuole perciò essere certo che le rivelazioni rispondano a verità. Intanto, Danimarca, Norvegia e Polonia sono impegnate in una disputa relativa ai confini. Fortebraccio, che condivide una sorte simile a quella di Amleto, essendo il figlio del re di Norvegia, da poco deceduto, e il nipote di quello in carica, chiede il permesso di marciare sul territorio danese per arrivare a combattere i polacchi. Claudio dà il suo assenso, ma sia lui che la moglie Gertrude sono presto distratti dallo strano comportamento che Amleto ha cominciato a tenere dopo l'incontro (a loro ignoto) con il fantasma. Il consigliere reale Polonio crede che tale comportamento sia dovuto all'innamoramento di Amleto per la figlia Ofelia (sorella di Laerte, inviato a Parigi per completare la propria formazione), cui ha proibito di frequentare il principe. Per dimostrare la propria ipotesi, provoca un incontro fra i due giovani, cui lui e il sovrano assistono segretamente: ma Ofelia viene respinta e Claudio comincia a sospettare che Amleto abbia intuito la verità sulla morte del padre.

I sospetti trovano conferma quando, durante una recita a corte, su indicazione del principe, viene mimata la scena dell'assassinio di un re secondo le stesse modalità indicate ad Amleto dal fantasma (cioè versando del veleno in un orecchio del monarca addormentato). A questa vista, Claudio impallidisce, ordina la sospensione dello spettacolo e se ne va sconvolto. Amleto adesso è sicuro che Claudio è l'assassino; ma quando i due si trovano a tu per tu, l'usurpatore è in ginocchio, di spalle. Il principe pospo-

*Laertes, cold cynicism well hidden by the good management of human relationships in Claudius, and courage and practicality in Fortinbras.*

### The plot

*Going over the plot will make it easier to describe the four types of leader in the tragedy. Hamlet, the Prince of Denmark, is at the University of Wittenberg when his father dies. When he returns to Elsinore, he discovers that his uncle Claudius has married his mother Gertrude and thus become king. One night his father's ghost tells Hamlet that he was murdered by Claudius. He makes his son swear that he will be revenged. Hamlet swears, but he hesitates to go into action. The ghost might be a trick of the devil. Before committing himself, he wants to be certain that what he has been told is true. In the meanwhile, Denmark, Norway and Sweden are embroiled in a dispute about boundaries. Fortinbras, like Hamlet the son of a recently deceased king and nephew of the reigning monarch, asks permission to march through Danish territory to fight the Poles. Claudius gives permission, but he and his wife are soon distracted by the strange behaviour that Hamlet starts to show after his meeting with the ghost (about which they know nothing). The royal adviser, Polonius, believes that Hamlet's strange behaviour is due to the prince's love for his daughter Ophelia (the sister of Laertes, who has been sent to Paris to complete his education). Polonius has forbidden his daughter to spend time with Hamlet. To prove that his theory is correct, Polonius arranges a meeting between the two young people, and he and the king are secret observers of it. Ophelia is rejected, however, and Claudius begins to suspect that Hamlet has guessed the truth about his father's death.*

*His suspicions are confirmed during the performance of a play at the court. The Prince has arranged for the players to act out in mime the murder of the king as it was described to him by the ghost (pouring poison into the sleeping king's ear). Claudius turns pale when he sees the performance, and orders the performance to be abandoned. He then leaves the room, much disturbed. Hamlet is now sure that Claudius is the murderer. When the two men are alone, however, the usurper is on his knees. Hamlet puts off the revenge, fearing that if his uncle/step-father is killed while praying, he will avoid damnation.*

*Immediately afterwards, Hamlet involuntarily kills Polonius in an outburst of anger. On the pretext of wanting to save the Prince*





ne la vendetta, temendo che lo zio/patrigno, ucciso mentre è forse raccolto in preghiera, eviti l'inferno.

Subito dopo, in un impeto d'ira, Amleto uccide involontariamente Polonio. Con il pretesto di volerlo sottrarre alla condanna per omicidio, Claudio invia Amleto in Inghilterra con una lettera di accompagnamento in cui chiede al sovrano inglese di impiccarne il latore. Amleto parte, mentre Ofelia, venuta a sapere della morte del padre Polonio, impazzisce e muore annegata. Laerte torna allora da Parigi per vendicarsi, ma viene convinto da Claudio che il responsabile di tutto è Amleto, il quale, per una circostanza fortunata, è scampato alla morte ed è ritornato a Elsinore. Claudio persuade quindi Laerte a sfidare in un duello Amleto e a utilizzare una spada dalla punta avvelenata. Nel corso del duello le spade si invertono e viene ferito anche Laerte che, in punto di morte, confessa l'inganno. Prima di spirare Amleto uccide a sua volta Claudio e affida il trono a Fortebraccio, che vittorioso sui polacchi, entra in Elsinore giusto in tempo per assumere il titolo regale.

#### Amleto, il filosofo analitico

Questa, in nuce, la storia. Vediamo allora che tipo di leadership esprime Amleto. Egli è il legittimo erede al trono, ma si dibatte fra gravi difficoltà determinate dal suo essere essenzialmente portato all'astrazione filosofica e alla poesia, mentre invece si trova coinvolto in una situazione che richiede senso pratico e sangue freddo. Eppure come leader ha sicuramente dei punti forti: è bello, è culturalmente preparato, è un raffinato analista, è amato dal popolo, ha quindi un suo carisma. Non da ultimo, è dotato di "pensiero laterale", come dimostra la trovata ingegnosa della messa in scena che svela le colpe di Claudio. Tuttavia evidenzia delle lacune sul piano dell'efficienza e, nel confronto con la personalità del padre morto, si trova decisamente perdente. Questi limiti appaiono soprattutto nei celebri soliloqui, in cui Amleto si arrovella senza mai risolversi all'azione; e anche quando l'occasione sembra presentarsi assai favorevolmente, la manca, come accade nel momento in cui, ormai certo della colpevolezza di Claudio, pur sorprendendolo inerme, ne rimanda l'uccisione.

Ciò che Shakespeare mette in evidenza è il lato oscuro del potere. Amleto è una persona di eccezionale intelligenza e sensibilità: ma, ci dice Shakespeare, il potere assoluto richiede la capacità di commettere azioni che spesso sono al limite di un com-

*from being condemned for murder, Claudius sends Hamlet to England with a letter in which he asks the English king to kill the bearer. Hamlet departs, while Ophelia goes mad and drowns after learning of her father's death. Laertes returns from Paris bent on revenge, but he is convinced by Claudius that Hamlet is responsible for everything that has happened. Hamlet, meanwhile, has escaped from death by chance and returned to Elsinore. Claudius persuades Laertes to challenge Hamlet to a duel, and to use a sword with a poisoned tip. Swords are exchanged during the duel, and Laertes is also wounded with the poisoned weapon. He dies confessing the ruse. Hamlet kills Claudius, and entrusts the throne to Fortinbras before he dies. The latter enters Elsinore after his victory over the Poles just in time to assume the royal title.*

#### Hamlet the philosopher

*That, then, is the story. We shall now see what kind of leadership Hamlet expresses. He is the legitimate heir to the throne, but he labours among severe difficulties. He is essentially inclined to philosophy and poetry, but finds himself in a situation that requires practical sense and cold bloodedness. He certainly has some strong points as a leader. He is good-looking, well educated, a thinker, and he is loved by the people. He thus has some charisma. Not the least of his attributes is his 'lateral thinking', as shown in the play-within-the-play that discloses Claudius's guilt. However, he lacks efficiency, and in dealing with his dead father he is decidedly at a loss. These limits appear above all in the famous soliloquies, where he racks his brains but never resolves on action. The limits also appear when there is a favourable occasion, as happens when he fails to kill Claudius despite being certain of his guilt.*

*What Shakespeare shows is the dark side of power. Hamlet is a person of exceptional intelligence and sensitivity, but Shakespeare tells us that absolute power requires the capacity to commit actions that are often beyond the limits of correct behaviour. The discovery of this truth is a disappointment for Hamlet, and all of his interior existence can be read as a continuous avoidance of the dark side of power, a desperate attempt to gather proofs of its unreality, a terrified hesitation in the face of it.*

*There are essentially two features of the Hamlet personality that preclude leadership. Firstly, the fact that Hamlet is a subtle thinker, perfectly aware of the good and evil that results from each of his actions, makes 'dirty work' impracticable. And dirty work is a*

portamento retto. Per Amleto la scoperta di questa verità è assai dolorosa e tutta la sua vicenda interiore può anche essere letta come un continuo evitare il lato oscuro del potere, un tentativo disperato di raccogliere prove della sua irrealtà, un esitare terrificato di fronte ad esso.

Essenzialmente sono due gli aspetti della personalità amletica che ne precludono la leadership. In primo luogo, il fatto che Amleto sia un sottile pensatore, perfettamente consapevole del bene e del male commesso con ciascuna delle sue azioni, gli rende impraticabile il “lavoro sporco” che, nelle posizioni di responsabilità, ci si trova a dover sbrigare: nel caso specifico, vendicare il padre commettendo un omicidio. La vendetta non è un comportamento cristiano, e Amleto è un principe cristiano; non è razionale, e Amleto è un filosofo; non è socialmente accettabile, e Amleto è sicuramente quello che in inglese viene definito un “gentleman”. La sua eccessiva attitudine analitica, il suo elevato rispetto per gli altri esseri umani, i suoi valori, lo rendono dunque inetto al comando. E questo non è un problema che devono affrontare tutti i top manager? Quanti di loro si sono liberati di avversari scomodi con metodi al limite della correttezza? Quanti si sono comportati, non dico illegalmente, ma certo poco moralmente, per salvaguardare la propria posizione o tutelare l’interesse dell’azienda? Tutto ciò, magari, facendosi formalmente propugnatori della diffusione di Codici Etici o di Carte Valoriali aziendali.

Un secondo aspetto, legato al primo, è poi l’incapacità di gestire l’ansia. Diversamente dai tipici eroi della commedia elisabettiana di vendetta (che è un vero e proprio genere drammaturgico), Amleto non affronta il suo compito in maniera meccanica. Egli si interroga su tutto e prova delle forti emozioni, che lo turbano e gli fanno perdere l’equilibrio. Il principe danese, insomma, ha difficoltà nel gestire lo stress: difficoltà che è indispensabile un buon leader superi per sopravvivere nell’arena competitiva.

#### Claudio, il politico cinico

Ma se la rettitudine di Amleto non porta a una leadership vincente, certo il cinico antagonista Claudio risulta ugualmente inadatto al ruolo di re. Egli non solo usurpa il titolo con mezzi illegittimi, ma dimostra anche una accentuata propensione al bere e alla lussuria: non possiede inoltre l’autorevolezza del fratello più anziano da lui assassinato. In compenso, è eccezionalmente abile nel manipolare le situazioni, placare gli animi, prendere e

*necessity in positions of responsibility – in this case, revenging his father by committing a murder. Revenge is not Christian behaviour, and Hamlet is a Christian prince. It is not rational, and Hamlet is a philosopher. It is not socially acceptable, and Hamlet is certainly what the English define as a ‘gentleman’. His excessive analysis, his respect for other human beings, his values, thus make him unfit for command. And is this not a problem that all top managers have to confront? How many of them free themselves from inconvenient enemies by using methods that border on the immoral? How many of them behave, I do not say illegally, but with little morality, in order to safeguard their own position or to protect the firm’s own interests? All this, perhaps, while being formal proponents of Ethical codes or business value schemes.*

*A second feature, related to the first, is the inability to manage anxiety. Unlike the typical heroes of Elizabethan revenge drama (a genuine dramatic genre), Hamlet does not carry out his job mechanically. He questions everything and has strong emotions that disturb him and make him lose his balance. He has difficulty managing stress. This is a problem that a good leader has to overcome in order to survive in the competitive arena.*

#### Claudius, the cynical politician

*If Hamlet’s moral correctness does not result in convincing leadership, his cynical antagonist Claudius is equally unfit for the role of king. He not only usurps the throne illegally, he also shows a marked tendency for alcohol and luxury. He does not have the authority of the older brother whom he killed. He is exceptionally capable when it comes to manipulating situations, calming people down, making decisions and making others make decisions that are favourable to him. Some critics think Claudius is a more suitable king than Hamlet. Shakespeare does not share this view, however, and condemns him above all for his lack of moral scruples, his total egoism, and his failure to pursue higher ends. What really leads to his destruction is that he regards people as objects, as tools that he can use. The result of this is his inability to choose good partners. He loves to surround himself with minor characters such as Gertrude, Rosencrantz and Guildenstern. He dominates them without realising that they cannot offer critical thought or therefore added value.*

*The most abject and servile character is the loyal adviser, Polonius, Claudius’s ‘personnel director’. At one point Hamlet describes*





far prendere agli altri decisioni a lui favorevoli: tanto che alcuni critici stimano Claudio molto più indicato per il ruolo di sovrano rispetto al legittimo erede Amleto. Di questo avviso non è però Shakespeare, che lo condanna innanzitutto per la mancanza di scrupoli morali, il totale egoismo, il disinteresse nel perseguire fini superiori. Ma ciò che conduce veramente alla rovina Claudio è il considerare le persone solo come oggetti, strumenti di cui servirsi. La conseguenza è l'incapacità di scegliere validi collaboratori. Personaggi minori come Gertrude, Rosencrantz, Guildenstern sono le persone di cui ama circondarsi. Egli le plagia a suo piacimento senza rendersi conto che esse così non possono offrire contributi di pensiero critico e quindi valore aggiunto.

Il massimo grado di abiezione e servilismo è rappresentato dal più fido consigliere di Claudio, dal suo "Direttore del Personale", Polonio, che Amleto, ad un certo punto, qualifica senza mezzi termini come "ruffiano". Polonio infatti si caratterizza per la continua piaggeria verso Claudio e Gertrude, oltre che per la magniloquenza e la totale vacuità dei discorsi, il tramare nell'ombra, lo spiare di nascosto gli altri per poter giocare bene la sua parte di delatore, l'avversione senile al nuovo, interpretata dai sovrani come saggezza maturata dall'esperienza. Certo non è, insomma, il campione di una classe dirigente in grado di sorreggere, integrandolo e correggendolo, il dominio del sovrano. Ma è lo stile di leadership fatto proprio da Claudio, come da molti manager odierni, a impedire la crescita di persone che lo aiutino a operare rettamente, ma anche profittevolmente, pur sapendo mantenere la necessaria dualità e persino contrapposizione dei ruoli di capo, da una parte, e collaboratore, dall'altra.

#### Laerte, l'ingenuo impulsivo

Con un consigliere come Polonio, dunque, la sorte di Claudio è segnata, così come lo è quella di un altro "competitor" nella corsa al titolo di re: Laerte. Eppure, dopo la morte del padre, si conquista le simpatie della pubblica opinione e ha la possibilità, uccidendo Claudio, di realizzare una vendetta che lo potrebbe portare sul trono. Tuttavia fallisce, anche se non è privo di qualità. Pur essendo un cortigiano in erba, infatti, non dimostra il servilismo del padre: è inoltre orgoglioso, sincero e rispettoso del codice d'onore. Ma è anche un impulsivo e finisce per farsi coinvolgere nelle criminali macchinazioni rivolte contro Amleto. Istigato da Claudio, Laerte arriva persino ad accettare il trucco meschino della

*him as a 'redious old fool'. The chief feature of Polonius is his continuous subjection to Claudius and Gertrude, the grandness and vacuity of his language, his secret plotting, the spying he does for others in order to be able to play the part of informer, his senile aversion to the new that is seen by the royal couple as wisdom matured in experience. He is certainly not the champion of a management class that could support, integrate and correct the dominance of the sovereign. It is Claudius's leadership style, like that of many contemporary managers, that inhibits the growth of people who help him so that they work correctly but also profitably, while at the same time maintaining the necessary duality and contrast of the roles of leader and follower.*

#### Laertes, the impulsive innocent

*With an advisor like Polonius, Claudius's destiny is marked, as it is for another 'competitor' for the throne – Laertes. After the death of his father, Laertes wins public support and has the chance, by killing Claudius, to obtain a revenge that would result in his having the crown. He fails, however, even though he does not lack quality. Despite being a courtier, he does not have his father's servility. He is proud, sincere, and respectful of the code of honour. But he is also impulsive and ends by involving himself in the criminal moves against Hamlet.*

*Encouraged by Claudius, Laertes accepts the ploy of the poisoned sword which will eventually kill him (in the same way Polonius dies while he is spying on a conversation between Hamlet and Gertrude, hidden behind an arras). Laertes's weak point is therefore cunning, as well as his passion for the outward forms of honour that he perhaps confuses with honour itself. Laertes lacks a sense of reality. He is a victim of his own illusions, he moves on the surface, not paying attention to details. He continuously changes ideas and plans of action where the good leader knows how to plan everything meticulously so that it results in success. The good leader tries to overcome every obstacle or stumbling block, while at the same time keeping ample room for manoeuvre to use with the greatest flexibility. Laertes is, in his own way, as innocent as his sister (the name Ophelia derives from a Greek word meaning 'sinless'). When Laertes confronts the harsh reality of power, he goes mad. He can be compared to Ophelia, as Polonius does at the beginning of the play when he says that Ophelia is like a bird that has fallen into a trap set by much cleverer and more cunning hunters.*

spada avvelenata, di cui del resto, per contrappasso, rimarrà vittima (allo stesso modo il “guardone” Polonio muore mentre è intento a spiare un colloquio fra Amleto e Gertude nascosto dietro un arazzo). È dunque l’ingenuità il punto debole di Laerte, assieme alla maniera disordinata con cui vive la propria passione per le forme più esteriori dell’onore, che forse confonde con “l’onorabilità”. Manca in definitiva a Laerte il senso della realtà. Egli è una vittima delle proprie illusioni, si muove sulla superficie, non presta attenzione ai dettagli, cambia continuamente idea e piano di azione, laddove il buon leader sa predisporre meticolosamente tutto ciò che può consentirgli il successo, cercando di prevenire ogni ostacolo o intoppo, pur preservandosi ampi spazi di manovra da utilizzare con la massima flessibilità. Laerte è a suo modo un innocente come la sorella (il nome Ofelia deriva da una parola greca significante appunto “senza colpa”) che, nel confronto con la dura realtà del potere, impazzisce: in definitiva può essere paragonato, come fa Polonio all’inizio della tragedia parlando di Ofelia, a un uccello caduto in una trappola predisposta da cacciatori molto più abili e smaliziati.

#### Fortebraccio, il guerriero coraggioso

L’analisi shakespeariana giunge così alla conclusione che l’unico modello possibile di sovrano è quello rappresentato dalla figura di Fortebraccio. Il principe di Norvegia è un convenzionale, corretto, ambizioso uomo militare, che nella tragedia appare più come una immagine, senza la densità di un personaggio vero: è sulla scena infatti solo tre volte, all’inizio, verso la metà e alla fine della vicenda. Sembra che il principale ruolo di Fortebraccio sia quello di evidenziare, per contrasto, i tratti della sovranità e della leadership che mancano ad Amleto. Come Amleto infatti Fortebraccio è il nipote del sovrano regnante, ma, diversamente dal danese, essendo il trono di Norvegia occupato, va in cerca di nuove conquiste, cui si dedica con determinazione, energia ed entusiasmo, riuscendo a ottenere una rapida vittoria sui polacchi, che ricorda quella ottenuta in passato dal padre di Amleto, sulla quale il vecchio sovrano fondava gran parte del suo prestigio. Detto ciò, anche lui ha dei punti deboli: per esempio, è del tutto incapace di comprendere i sentimenti degli altri. Tale incapacità emerge nelle battute finali, quando Fortebraccio ordina che per Amleto siano disposti funerali militari (nulla potrebbe essere più lontano dalla personalità del principe danese) e afferma che

#### Fortinbras, the courageous warrior

*The Shakespearean analysis thus comes to the conclusion that the only possible model of sovereign is the character of Fortinbras. The prince of Norway is a conventional, correct, ambitious military man. He is more an image than a real character in the play. He only appears three times, at the beginning, towards the middle, and at the end. Fortinbras’s main role seems to be showing what sovereignty and leadership traits the others lack, by way of contrast. Like Hamlet, Fortinbras is the nephew of a reigning king, but unlike Hamlet he leaves his own country in search of new conquests. He behaves with dedication, energy and enthusiasm, obtaining a speedy victory over the Poles. His victory recalls that of Hamlet’s father, on which a lot of the dead king’s prestige was founded. Despite this, he also has his weak points. He is, for example, totally unable to understand other people’s feelings. This is shown in the final lines, when Fortinbras orders that Hamlet should have a military funeral (nothing could be further from the personality of the Danish prince), and when he says that Hamlet would have been a very good king (Hamlet would have been a long way from the standards of Fortinbras himself).*

*This does not mean that Shakespeare underestimates the importance of what we nowadays call ‘listening management’. On the contrary, ‘keeping the ears open’ is a capacity that is continuously mentioned in the text. When, in the early scenes, Marcello and Bernardo let Horatio know that a ghost appeared to them the night before, the expression ‘Let us once again assail your ears’ is used. A little later we find out that the ears of Hamlet’s father were ‘assailed’ with tragic consequences. At the metaphorical level, it is not by chance that Claudius killed his brother by pouring poison into his ear while he slept. The leader falls, we could say, precisely because his capacity to ‘hear’, or to receive weak and strong signals, is removed. There is a comic variation in the scene where Polonius instructs the messenger Reynaldo about what he should do to ascertain if Laertes is behaving honourably in Paris. This develops the subject of ‘pouring poison into the ears’, in this case the poison of false rumour.*

*We have seen that total withdrawal into himself is a weakness common to Claudius (it takes the form of egocentrism), Hamlet (the tendency to introspection), and Laertes (overlaid by his confused ideals). This is not the case with Fortinbras, however, whose openness to the world takes the form of practical ability. He, however, ignores the moral complexity of life. This is the peculiar mix that, in Shakespeare’s view, fits him to be, if not the best of kings, at least not the*





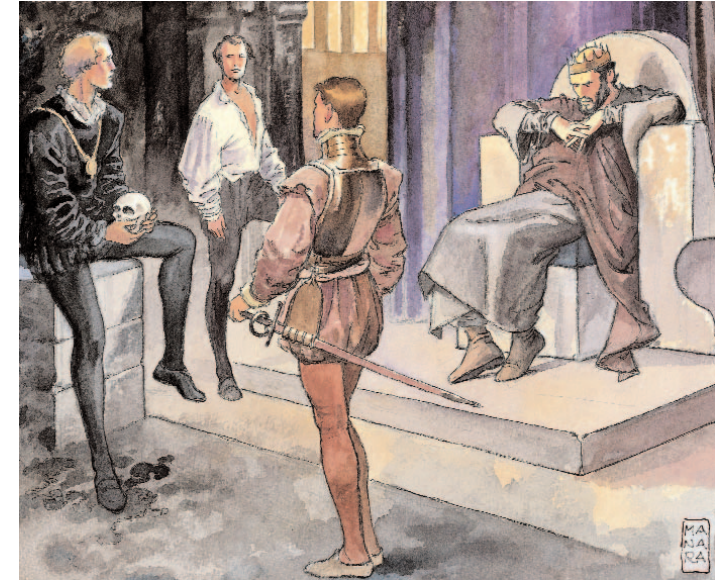
Amleto sarebbe stato un ottimo re (come minimo, Amleto sarebbe stato un re molto lontano dagli standard di Fortebraccio).

Questo non significa che Shakespeare sottovaluti l'importanza di quello che oggi chiameremmo il "management dell'ascolto". Al contrario, il "tenere le orecchie aperte" è una capacità che viene continuamente richiamata nel testo. Quando, nelle prime scene, Marcello e Bernardo rivelano ad Orazio che un fantasma è loro apparso durante il turno di guardia, viene usata la frase "terremo di dare un assalto al vostro orecchio". Poco più avanti scopriremo che le orecchie dello stesso padre di Amleto sono state "assalite" con esiti assai più tragici. Sul piano metaforico, non è casuale che Claudio abbia assassinato il fratello versandogli veleno nelle orecchie mentre dormiva: il leader cade, potremmo dire, proprio quando la sua capacità di "sentire", ovvero di recepire i segnali, forti e deboli, viene meno. Una variazione comica la troviamo nella scena in cui Polonio istruisce il messaggero Rinaldo su come deve agire per accertare se Laerte a Parigi sta comportandosi onorevolmente, sviluppando appunto il soggetto del "versare veleno nelle orecchie" – in questo caso il veleno di falsi pettegolezzi.

Per altri versi, abbiamo visto come il totale ripiegamento su se stessi è un difetto imputabile a Claudio (sotto forma di egocentrismo), Amleto (come esasperata tendenza all'introspezione), Laerte (sopraffatto dai propri confusi ideali). Non è però una caratteristica di Fortebraccio, la cui apertura al mondo si esplica in una abilità realizzativa, che ignora però la complessità morale della vita: per Shakespeare è proprio questo peculiare mix che lo rende, se non il migliore, il meno peggiore dei sovrani possibili. Risolvere l'individualità nel ruolo, sostituire l'espressione della propria soggettività con la rappresentazione della maschera sociale: questo è il prezzo da pagare per occupare i posti di comando. Si osservi che Fortebraccio è l'unico a non essere vincolato da legami familiari o affettivi. E i top manager sanno bene che la solitudine, a volte la vera e propria impossibilità di crearsi una soddisfacente vita familiare, è forse il fardello più pesante da portare nella scalata ai vertici aziendali.

Così è, se vi pare

È una conclusione piuttosto sconsolante, ma anche realistica. Più si sale nella scala gerarchica, più all'individuo viene chiesto di enfaticizzare, fra le proprie sensibilità e valori, quelli che più sono coerenti con gli indirizzi aziendali. Nello stesso tempo occorre



*worst of them. Losing individuality in the role, substituting the expression of one's own subjectivity with a representation of the social mask, is the price to be paid for occupying positions of command. Fortinbras is the only one who is not tied by family or emotional links. Top managers know well that solitude, sometimes the real impossibility of creating a satisfying family life, is perhaps the heaviest burden to be borne in scaling the heights of business.*

It is like this, if you think it so

*It is a depressing conclusion, but it is also a realistic one. The higher one climbs on the hierarchical ladder, the more the individual is asked to emphasise those of his own sensitivities and values that are most consistent with business aims. At the same time there is a need for courage, the capacity to operate coldly and autonomously, on the basis of a considerable independence of thought. Thus, what makes leadership possible is a strategic vision that identifies new business opportunities (the Polish territories in the case of Fortinbras), combined with a capacity to make high-risk decisions and get results. Leadership is also about winning the competitive war against other protagonists in the market through the right partnerships (see the request to Claudius to march through Danish territory). We could*





coraggio, ovvero la capacità di operare con freddezza e in modo autonomo, sulla base di una notevole indipendenza di pensiero. Ciò che rende quindi possibile la leadership è la visione strategica che identifica nuove opportunità di business (i territori polacchi nel caso di Fortebraccio), abbinata alla capacità di sapere prendere decisioni ad alto rischio e di ottenere risultati, ovvero di vincere le guerre competitive contro gli altri protagonisti del mercato, anche tramite le giuste partnership (vedi la richiesta a Claudio di marciare sui territori danesi). Potremmo chiamare tutto ciò capacità di elaborare e mettere in pratica un pensiero sistemico. Su obiettivi e risultati va poi focalizzata l'energia e l'entusiasmo propri e dei "followers", soprattutto attraverso l'esempio portato in prima persona. Il senso del tempo, nel duplice significato di tempestività (essere nel posto giusto al momento giusto) e rapidità di esecuzione è infine un ultimo requisito fondamentale. Tutto qui, in fondo. Se Shakespeare ha ragione, il resto (studi sociologici, ricette consulenziali, libri di management) è davvero silenzio.

*call all this the capacity to elaborate systemic thought and put it into action. The energy and enthusiasm of the leader and his 'followers' is then focused on objectives and results, above all through the personal example of the leader. The sense of time, in the double meaning of timeliness (being in the right place at the right time) and speed of execution is a further pre-condition. If Shakespeare is right, the rest (sociological studies, consultancy tips, and management books) really is silence.*