



Agorà Leadership Talk



The Human Being and His Potential for Development in The Economy

L'essere umano e il suo potenziale di sviluppo nell'economia

Introduction to the "Agorà Leadership Talk" on 23 September 2023 in Ascona at Casa Epper, by Dr. Rainer Funk
<https://www.agoraascona.ch/leadership/>

Introduzione del dottor Rainer Funk all'"Agorà Leadership Talk" del 23 settembre 2023 presso Casa Epper ad Ascona
<https://www.agoraascona.ch/leadership/>

Although Erich Fromm only dealt marginally with questions of management and good leadership, Fromm, who had a doctorate in sociology and was a psychoanalyst, nevertheless created an ideal basis for dealing with such questions. And this in two respects:

Sebbene Erich Fromm, psicanalista, con un dottorato in sociologia, si sia occupato solo marginalmente di questioni di management e di buona leadership, ha comunque creato una base ideale per affrontare tali questioni, in particolare da due punti di vista:

(1)

First, with regard to the *method* of understanding – and, if necessary, changing – human behavior: Fromm developed a social psychological method in which the behavior of the individual – the leader as well as the led – is influenced by technical, economic, social, political, and cultural factors. Leaders and led are equally determined by social and economic factors, which give their thoughts, feelings and actions a certain orientation across a wide range.

It was particularly important for Fromm that this being shaped is not only understood as a kind of "Zeitgeist", i.e. a certain way of thinking with certain values, but is deeply rooted in our emotional impulses. With every manifestation of thinking, feeling and acting, we also always *want and strive* for something very specific. The question of whether we are actually aware of what we are really striving for is one that makes everything very complicated. Psychoanalysis is very skeptical when only the good, the beautiful and the humane are spoken of and everything else is kept under the rug. That doesn't work well in partnerships or in raising children, nor in business dealings and leadership.

Let's keep in mind: Our behavior is largely determined by inner strivings, which are often difficult to recognize because they are whitewashed – but can have fatal effects. Such inner strivings were described by Fromm with the term "character". Even if this term is hardly used in science anymore – today we speak of personality – it still captures something very important, namely that

(1)

In primo luogo, Fromm ha sviluppato un metodo psicologico-sociale per comprendere e, se necessario, modificare il comportamento umano, secondo il quale la condotta dell'individuo – sia egli un leader o un dipendente - viene influenzata da fattori tecnici, economici, sociali, politici e culturali. I leader e i dipendenti sono, in ugual modo, condizionati da elementi sociali ed economici, che danno ai loro pensieri, ai loro sentimenti e alle loro azioni un certo orientamento.

Per Fromm, era particolarmente importante che questo concetto di "essere influenzati" non venisse inteso solo come una sorta di "Zeitgeist", cioè un certo modo di pensare secondo determinati valori, ma come qualcosa di profondamente radicato nei nostri impulsi emotivi. Attraverso ogni manifestazione del pensare, del sentire e dell'agire, vogliamo e cerchiamo sempre qualcosa di molto specifico. La domanda se siamo effettivamente consapevoli di quello che cerchiamo di ottenere complica la questione. La psicoanalisi è molto scettica quando si parla solo del buono, del bello e dell'umano, nascondendo invece tutto il resto. Non funziona nelle relazioni di coppia o nell'educazione dei figli, né tantomeno nelle relazioni d'affari e nella leadership.

Non dimentichiamoci del fatto che il nostro comportamento è in gran parte determinato da desideri interiori, che spesso sono difficili da riconoscere, perché sono mascherati, ma che possono avere effetti fatali: Fromm li definisce "carattere". Anche se questo termine non viene quasi più utilizzato in ambito scientifico - oggi si parla di personalità - esso indica qualcosa di molto importante, ovvero il

someone behaves consistently in his behavior, relatively independent of situation and occasion – for example, he appears as a worrier for everyone and everything, or speaks the word of a rather illusionary optimism, or always knows everything better, or approves of everything and everything. Anyhow: such "typical" behavioral peculiarities point to a special character striving.

Fromm's interest now focused in particular on certain basic character strivings that can be observed in many people and that also dominate business and public life. This is why Fromm called such basic strivings social character. Best known is certainly the *authoritarian social character*, in which authority is idealized and to which one submits in obedience. The basic striving is on the one hand to want to exercise dominance and on the other hand to submit to authority without an own will.

This was a basic striving that also determined corporate leadership and management concepts until a few decades ago. Fromm himself already diagnosed and described another basic striving of the social character at the end of the 1940s, which he called *marketing orientation*. Here, everything is about being successful and being ahead of the competition. Flat hierarchies, teamwork, responsibility and performance characterize the corporate philosophy. Striving for success and winning are supreme goals.

With the digital revolution, yet another basic striving is coming to the fore, one that increasingly determines all of private and public life, all relationship and business activity: to innovatively and creatively invent reality in a new and

fatto che una persona si comporta in modo coerente con sé stessa, e in modo relativamente indipendente dalla situazione e dall'occasione. Esempi ne sono una persona che si preoccupa per tutti e per tutto, o che parla con un ottimismo piuttosto illusorio, o che sa sempre tutto, o a cui va bene tutto. In ciascuno di questi casi, tali peculiarità comportamentali "tipiche" indicano un particolare orientamento del suo carattere.

L'interesse di Fromm si concentrò in particolare su alcuni tratti caratteriali di base, che si possono riscontrare in molte persone, e che predominano anche nel business e nella vita pubblica. Per questo motivo, Fromm definì tali tratti basilari "carattere sociale". Il più noto è certamente il carattere sociale autoritario, in cui l'autorità viene idealizzata e l'individuo vi si sottomette per obbedienza. In questo caso, il tratto basilare è, da un lato, quello di voler esercitare il potere e, dall'altro, quello di sottomettersi all'autorità senza una propria volontà.

Si tratta di un tratto basilare che, fino a pochi decenni fa, ha caratterizzato i concetti di leadership e gestione aziendale. Alla fine degli anni '40, lo stesso Fromm aveva già diagnosticato e descritto un tratto basilare del carattere sociale, che chiamò orientamento al marketing. In questo caso, tutto è incentrato sul successo e sul vantaggio rispetto alla concorrenza. La filosofia aziendale è caratterizzata da gerarchie piatte, lavoro di squadra, responsabilità e performance; la voglia di successo e di vincere sono gli obiettivi massimi.

Con la rivoluzione digitale sta emergendo un altro tratto basilare, che sta determinando sempre più tutta la vita privata e pubblica, tutte le relazioni e le attività commerciali: concepire la realtà in forma innovativa e creativa, in modo nuovo e diverso, eliminando limiti e vin-

<p>different way, eliminating limitations and bonds. I want to determine <i>by myself</i> who I am, what and how I produce, for what and how I work – without regard to any limitations and constraints, to natural requirements or social measures. I have called this basic striving to do everything new and different in a self-determined way the <i>Ego-oriented character</i>.</p> <p>The effects on leadership cannot be ignored: The aversion to dependencies and commitments leads, on the one hand, to a high turnover and to demotivated employees; on the other hand, to the project-oriented self-entrepreneur, who is only willing to perform if he can determine for himself.</p> <p>These few indications must suffice here to illustrate that Fromm has named with the concept of social character basic strivings that permeate all areas of life and are therefore also determining for what we call business and leadership.</p>	<p>coli. Voglio determinare da solo chi sono, cosa produco e come, per che cosa lavoro e come, senza tener conto di limiti e vincoli, di esigenze naturali o di norme sociali. Ho chiamato questo tratto basilare, ovvero il voler fare tutto ciò che è nuovo e diverso in modo autodeterminato, "carattere orientato all'ego".</p> <p>Gli effetti sulla leadership non possono essere ignorati: l'avversione verso le dipendenze e gli obblighi porta, da un lato, a un alto fatturato e a dipendenti demotivati e, dall'altro, a un imprenditore di sé stesso orientato al progetto, disposto a lavorare soltanto se può decidere da solo.</p> <p>Queste poche indicazioni ci devono far capire che, elaborando il concetto di carattere sociale, Fromm ha dato un nome ai tratti basilari che permeano tutti gli ambiti della vita, e che sono quindi decisivi anche per ciò che chiamiamo business e leadership.</p>
<p style="text-align: center;">(2)</p> <p>There is a <i>second, important contribution of Fromm</i> to our question of the human being and his potential for development in the economy. Fromm not only used the social character to recognize how economy functions psychologically, but also whether the basic strivings he recognized are <i>conducive or impeding to human development</i>. Whenever the kind of economy, the modes of production and the organization of work lead to basic strivings of character that promote the personal and social well-being of humans, he has spoken of a humane productive orientation or a being orientation. Conversely, of a non-productive</p>	<p style="text-align: center;">(2)</p> <p>Fromm ha dato un secondo importante contributo alla questione del potenziale di sviluppo dell'essere umano nell'economia. Egli, attraverso il concetto di carattere sociale, non ha spiegato solo il funzionamento psicologico dell'economia, ma anche come i tratti basilari da lui rilevati favoriscano o impediscano lo sviluppo umano. Quando il tipo di economia, le modalità di produzione e l'organizzazione del lavoro conducono a tratti fondamentali del carattere che promuovono il benessere personale e sociale degli esseri umani, Fromm parla di un orientamento produttivo umano o di un orientamento all'essere. Nel caso contrario, egli parla di orientamento non produttivo od orienta-</p>

orientation or a having orientation.

Whether a person or a certain mode of production is more oriented toward having or toward being is measured by Fromm according to whether certain mental powers are strengthened or weakened. By mental powers are meant: one's *own* thinking, one's *own* feeling, one's *own* willing, one's *own* ability to fantasize, one's *own* judging, one's *own* being active. A first ethical criterion is therefore whether the capacity for autonomy and freedom is strengthened or weakened.

But it is also a question of *which* cognitive, emotional and imaginative own power is strengthened: because only such cognitive abilities that lead to more reasonable orientation and sense of reality strengthen one's own well-being and the common good; and only those emotional abilities that lead to more loving and solidary relatedness to other people, to one's own work or to nature are humanly productive; and only those imaginative abilities that strengthen one's own imagination prove to be truly creative and innovative.

Both ethical criteria can be applied to all areas in which character strivings play a role, i.e. also in business and management issues. If, as is so often the case in business, there is an either-or between economic and a humane productivity, Fromm always opts for more humane productivity, because it is the more reliable basis for economic productivity. Whether this is also possible under global competitive constraints should be discussed.

Finally, this remark: An orientation to-

mento all'avere.

Fromm misura il maggiore orientamento di una persona o di una certa modalità di produzione verso l'avere o verso l'essere sulla base del rafforzamento o dell'indebolimento di alcune forze mentali. Per forze mentali si intendono: il pensare, il sentire, il volere, la capacità di fantasticare, il giudizio, l'essere attivi. Un primo criterio etico è quindi il rafforzamento o l'indebolimento della capacità di autonomia e libertà.

Ma è anche una questione di quale potere cognitivo, emotivo e immaginativo viene rafforzato, perché solo le capacità cognitive, che portano a un orientamento e a un senso della realtà più ragionevoli, rafforzano il proprio benessere e il bene comune; e solo le capacità emotive che portano a un rapporto più amorevole e solidale con gli altri, con il proprio lavoro o con la natura sono umanamente produttive; e solo le capacità immaginative che rafforzano la propria immaginazione si rivelano essere veramente creative e innovative.

Entrambi i criteri etici possono essere applicati a tutti i settori in cui i tratti caratteriali giocano un ruolo, quindi anche alle questioni commerciali e gestionali. Se, come spesso accade nel mondo degli affari, bisogna scegliere tra produttività economica e umana, Fromm opta sempre per una produttività più umana, perché rappresenta la base più affidabile per la produttività economica. Si dovrebbe poi discutere se ciò sia possibile anche in condizioni di concorrenza globale.

Infine, vorrei fare un'ultima osservazione: un orientamento verso l'avere o l'essere può venire riconosciuto innanzitutto

wards having or being can be recognized first and foremost not by claimed values and behavioral features, but by the (long-term) *effects* that a certain way of economizing and managing has on the individual and social well-being of people.

This is what Erich Fromm has to say about our question:

"What must ethical leadership look like in today's world that enables leaders as well as employees to authentically develop their potential?"

non da valori e tratti comportamentali presunti, ma dagli effetti (a lungo termine) che un certo modo di economizzare e un certo tipo di gestione hanno sul benessere individuale e sociale delle persone.

Questo è quello che Erich Fromm dice in merito alla nostra domanda:

"Come deve essere una leadership etica nel mondo di oggi, che consenta ai leader e ai dipendenti di sviluppare il loro potenziale in modo autentico?"



Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

SUPSI

