

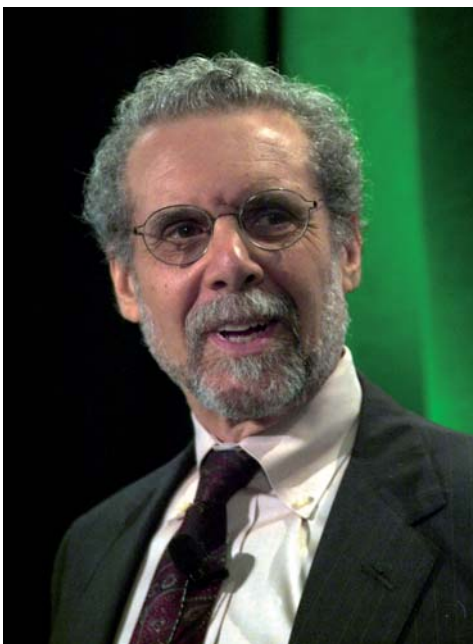
# Leader in cerca di emozioni

Al World High Performance Forum, organizzato da HSM, sfilano consulenti di spicco. Sul mega schermo scorre una carrellata di grafici, modelli, statistiche. Ma quando l'argomento tocca l'uomo, i suoi poteri personali, le sue paure, le sue speranze, la sua intelligenza emotiva, allora la platea si scalda e i messaggi arrivano al cuore del pubblico. È allora che scopriamo qual è la vera forza dei leader...

di Raul Alvarez

Dal 18 al 19 novembre scorso si è svolto a Milano il World High Performance Forum, l'appuntamento annuale di HSM sulla leadership. In passerella c'erano personaggi di fama planetaria come Daniel Goleman (l'ospite più atteso) e altri meno noti (almeno da noi), ma forse proprio per questo più interessanti, come Álex Rovira Celma o Fernando Parrado. A dare lezioni di leadership quest'anno c'era anche lo sport, quello che tiene alto il nome dell'Italia nel mondo: Diego Confalonieri, medaglia olimpica di spada, ha intrattenuto il pubblico dibattendo col proprio maestro di scherma, Marco Mandelli, su cosa porta l'atleta a raggiungere risultati eccellenti. Non sono

■ Lo psicologo americano Daniel Goleman, pioniere dell'intelligenza emotiva, ha saputo rendere popolare uno dei temi più dibattuti in campo scientifico e trasformarlo in un business colossale.



mancate analogie calzanti con il mondo delle imprese. Consulenti di spicco, leader d'azienda, sportivi in ascesa, superstiti di catastrofi: tutti intenti a spiegare che cos'è la leadership, come si apprende, in quali contesti si sviluppa e con quali risultati per l'ambiente lavorativo. Sono state due giornate intense e stimolanti, anche se non sempre gli oratori hanno mantenuto le promesse.

## Daniel Goleman, il pioniere dell'intelligenza emotiva

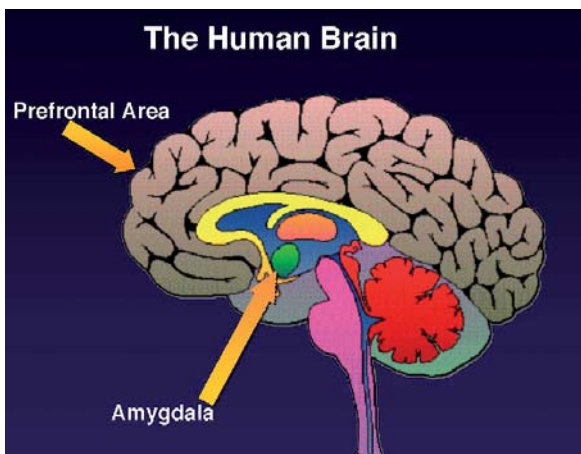
È stato il primo a scendere in campo. L'attesa era altissima. Un manager campano si è avvicinato confessandomi a un orecchio: "Sono venuto fin qui solo per sentire lui. Dopo il suo intervento riparto". La platea fibrilla in attesa del mito. E ancora di più al pensiero che, dopo la conferenza, Goleman firmerà i suoi libri acquistati avidamente nello stand all'ingresso, sfidando lunghe file.

Questo psicologo, professore ad Harvard, ha avuto un grande merito: a metà degli anni '90 ha divulgato alcune ricerche originali dove si dimostrava che le emozioni sono una singolare forma d'intelligenza, una riserva di 'materia grigia' non meno preziosa del quoziente intellettivo, una 'marcia in più' che consente alle persone di raggiungere risultati importanti nella vita e, spesso, li fa arrivare laddove la ragione fallisce. Cominciando a lanciare questi temi sul *New York Times*, dove collaborava, è riuscito a suscitare fra i lettori animati dibattiti e una gran voglia di saperne di più. Finito il business, Goleman si è rimboccato le maniche e ha cominciato a scrivere un libro sul tema. *L'intelligenza emotiva* è balza-

to in cima alle classifiche: cinque milioni di copie vendute nel mondo, traduzioni in trenta paesi, un record inaspettato per un libro di divulgazione scientifica. Da quel momento la macchina editoriale non s'è più fermata. Oggi sono diversi i suoi titoli in circolazione. L'ultimo, *Essere Leader*, pubblicato in Italia da Rizzoli, lo ha scritto insieme ai colleghi Richard Boyatzis e Annie McKee. E il successo continua, inarrestabile. *L'intelligenza emotiva* è diventato un brand profittevole, nonché un marchio registrato che gli frutta ogni anno cifre sostanziose. Tiene conferenze in vari punti del pianeta e il suo nome riempie le platee registrando sempre il tutto esaurito.

Ed ecco David Goleman super star, ricco e famoso, salire sul palco del World High Performance Forum. Abito rigorosamente scuro, aria compassata, un sorriso che sembra uscire più dai denti che dal cuore: uno stile dissonante con la materia 'calda' che insegna. La mano perennemente nella tasca dei pantaloni ingessa la gestualità. Quando inizia a parlare si nota subito che non ha un'oratoria folgorante. Poco male. Ma i contenuti della sua conferenza replicano ciò che chi ha letto i suoi libri conosce già a menadito. Parte da come è giunto a intuire l'esistenza di quella risorsa preziosa che ha preso il nome di intelligenza emotiva.

"Vent'anni dopo la licenza superiore ho ritrovato i miei vecchi compagni di scuola. Fui subito sorpreso da un fatto: i primi della classe non avevano avuto fortuna nel lavoro. Eppure tutti avremmo scommesso che avrebbero fatto strada. Ma le cose non erano andate così. C'era un altro fat-

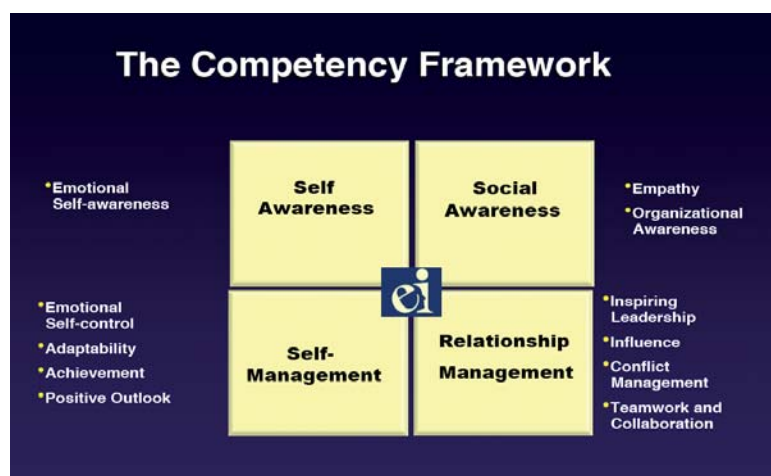


- A sinistra, una versione schematica del cervello umano con il punto dove ha sede l'amigdala, il centro dell'intelligenza emotiva. Sotto, le quattro competenze dell'intelligenza emotiva: auto-cosapevolezza, padronanza personale, empatia e abilità relazionale.

to che non riesco a spiegarmi: i ragazzi considerati meno bravi, ma con più spiccate abilità relazionali (empatia, atteggiamento positivo verso il futuro, sensibilità nei rapporti ecc.), avevano ottenuto risultati migliori sul lavoro. E anche nei momenti critici della vita ne erano usciti con maggiore facilità, mentre quelli 'bravi' si rialzavano a fatica e talvolta non si riprendevano più”.

A partire da questa constatazione, Goleman ha iniziato a confrontarsi con la comunità scientifica sul peso che hanno le emozioni sul nostro destino professionale, scoprendo che “le attitudini che occorrono per avere successo nella vita cominciano dall'intelletto, poi però ci vuole una spiccata competenza per tirare fuori i nostri talenti. Il motivo per il quale le persone non riescono a esprimere in pieno il proprio potenziale va ricercato proprio qui, nell'incompetenza emotiva”.

Secondo Goleman il quoziente d'intelligenza contribuisce solo per il 30% al raggiungimento del successo. “Poi, naturalmente, bisogna avere la fortuna di trovarsi al posto giusto nel momento giusto”, si affretta a precisare. “La chiave prevalente del successo, comunque, risiede nell'intelligenza emotiva, poiché è questa che ci aiuta a gestire bene noi stessi e gli altri, a rispondere efficacemente alle avversità, a mantenere la rotta in situazioni critiche, a valorizzare la nostra expertise. Anche in campi eminentemente tecnici, i supervisori non si distinguono per le loro abilità tecniche ma per la capa-



cià di trattare con gli altri. Quanto più il lavoro è complesso, tanto più l'intelligenza emotiva si rivela indispensabile; una carenza in queste abilità, infatti, può far sottostimare l'expertise tecnica, per quanto spiccata possa essere”.

### Due menti al lavoro

Sembrebbero solo parole di buon senso, ma Goleman le avvalorando portando all'attenzione della platea i risultati più eclatanti delle neuroscienze. Ed ecco il conferenziere cambiare cappello e indossare quello dello scienziato. La slide proiettata illustra il cervello e le sue principali funzioni cognitive. “L'intelligenza emotiva”, spiega, “non è una metafora ma il risultato prodotto da una specifica area del cervello. Le emozioni primarie dipendono dai circuiti del sistema limbico e, in primo luogo, dall'amigdala. È questa il centro dell'intelligenza emotiva, quella che mantiene il controllo delle nostre

azioni anche quando il cervello pensante (neocorteccia) non ha ancora formulato una decisione. Il ruolo dell'amigdala è fondamentale, è quella che valuta il significato emotivo degli eventi. I segnali di entrata provenienti dagli organi di senso le consentono di organizzare l'esperienza, di riconoscere le emozioni, di attribuirgli un significato e guidare le nostre azioni”. Goleman giunge così alla conclusione che gli esseri umani hanno “due menti”, una che pensa e un'altra che sente, due modalità di conoscenza che interagiscono continuamente e costituiscono la nostra vita mentale. “Ma”, ricorda, “è il cervello emozionale quello che regola tutte le nostre scelte”.

Passando dagli oscuri meandri delle funzioni cognitive al pragmatismo dei comportamenti umani, Goleman spiega che “essere dotati di intelligenza emotiva non significa dare briglia sciolta ai sentimenti, semmai controllarli per esprimerli in mo-

## Leadership Style Impact on Climate

Leadership Style	Impact on Climate
<b>Visionary</b> Provides long-term direction and vision	↑
<b>Coaching</b> Develops employees for long-term	↑
<b>Affiliative</b> Creates harmony in work relationships	↑
<b>Democratic</b> Builds commitment through collaboration	↑
<b>Pacesetter</b> Pushes to accomplish tasks	↓
<b>Commanding</b> Demands Compliance	↓

do appropriato. Inoltre l'intelligenza emotiva" – ed ecco una notizia dove il confine fra scienza e marketing si fa più labile – "non è determinata alla nascita ma si apprende, e continua a svilupparsi, nel corso della vita".

Ma quali sono le competenze messe in atto dall'intelligenza emotiva? Goleman e il suo staff ne hanno individuate quattro: auto-consapevolezza, padronanza personale, empatia e abilità relazionali. Su ciascuna di esse ci sarebbe molto da dire, ma ci toccherà rimandare l'approfondimento ai suoi libri. Goleman si limita qui a qualche esempio spiccio: "Quando Tyson ha staccato l'orecchio al suo avversario evidentemente non aveva alcuna padronanza nella gestione di sé. Ciò che ha contribuito alla vittoria di Obama nelle ultime presidenziali è stata la sua capacità di gestire le emozioni: sulla crisi finanziaria l'avversario, McCain, ha perso il controllo più di una volta. Obama invece ha mostrato un pieno dominio di sé". Quando il suo tempo a disposizione sta ormai per finire, affronta il tema principale dell'incontro: la leadership emotiva.

### Sei stili di leadership

"Il compito fondamentale dei leader", spiega Goleman, "consiste nel saper innescare sentimenti positivi nei propri dipendenti, suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo, tenere alto il morale in situazioni critiche come quelle che stiamo attraversando, saper promuovere impegno e coinvolgimento: tutte qualità che hanno a che fare con l'intelligenza

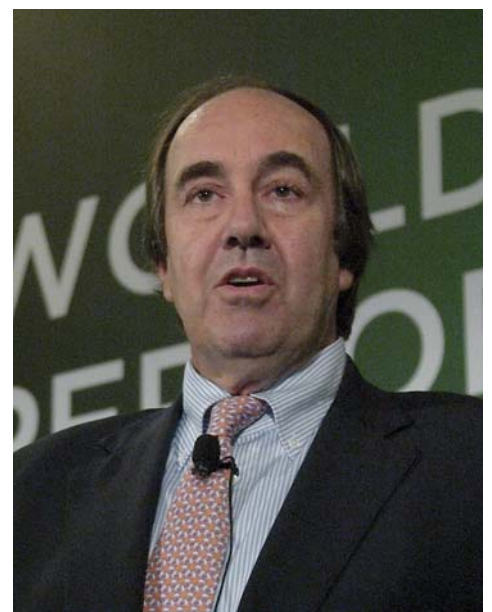
emotiva. Dunque la competenza emotiva è alla base della leadership. Il vero leader è una riserva di positività che libera quanto di meglio c'è in ogni individuo. Da una nostra ricerca su 800 top manager è risultato che i leader, in genere, non s'ispirano a un solo modello ma adottano sei stili diversi, a seconda della situazione che devono gestire". Detto ciò, lo psicologo li passa in rassegna.

"Il leader visionario è quello che indica al gruppo la meta ma non la strada, lasciando libero ognuno di innovare, di sperimentare, di assumersi rischi calcolati. Fra i sei della lista è questo l'approccio più coinvolgente, poiché rammenta ai collaboratori il fine più ampio cui tende il loro lavoro e dà grande importanza a quelle che altrimenti sarebbero percepite come mansioni ordinarie. C'è poi il leader coach, che aiuta gli individui a riconoscere le proprie doti e i limiti, a metterli in rapporto alle aspirazioni personali e professionali: aiuta i dipendenti a promuovere un piano di sviluppo personale, sa delegare e dare feedback valorizzandoli, una dote rara in azienda. I leader affiliativi, come dice la parola stessa, sono invece quelli che prestano molta attenzione ai bisogni delle persone, sono più concentrati sulla relazione che sui compiti. Naturalmente producono effetti benefici sul clima lavorativo ma non direttamente sulla performance. Tuttavia ci sono momenti in cui questo stile è più utile e più efficace di altri. Il suo controaltare è il leader democratico, focalizzato sui contenuti e sull'apporto del singolo. Questi primi quattro stili, sebbene in modo diver-

- I sei stili di leadership secondo Daniel Goleman: visionario, coach, affiliato, democratico, battistrada e autoritario.

so, in genere esercitano un impatto positivo sul clima organizzativo. Gli ultimi due, invece, sono stili da tenere sotto controllo e da usare con parsimonia perché possono facilmente degenerare mostrando i loro aspetti deteriori. I leader battistrada fissano gli obiettivi e impongono il passo con cui raggiungerli: sono ossessionati dalla performance e questo può renderli ciechi verso i bisogni degli altri. Il leader autoritario si riassume nel motto 'Si fa così perché lo dico io'. Il contesto in cui il suo stile di comando è più funzionale è quello dell'emergenza, quando c'è ben poco da discutere, molto da fare e in tempi stretti".

Goleman guarda l'orologio, il tempo è scaduto. Concede ancora qualche minuto alle domande. Nessuno si fa avanti. Il manager campano è scomparso, forse è già ripartito.



- Fernando Parrado, il sopravvissuto al 'miracolo delle Ande', leader per la fatalità del caso.



Poi uno dal pubblico domanda timidamente: “Lei si considera intelligente emotivamente?” “Non lo so, chiedetelo a mia moglie”, risponde il professore con un sorriso di circostanza. Si fa avanti un altro. “Quali delle quattro competenze emotive che ci ha illustrato sono migliorabili?”. Risposta secca: “Tutte”. Qualcuno alza ancora la mano, ma Goleman a questo punto non transige. “Scusate, ma il mio tempo è scaduto”. E parte di corsa. “Forse per la prossima conferenza”, mormorano i maligni.

### Fernando Parrado: leader per caso

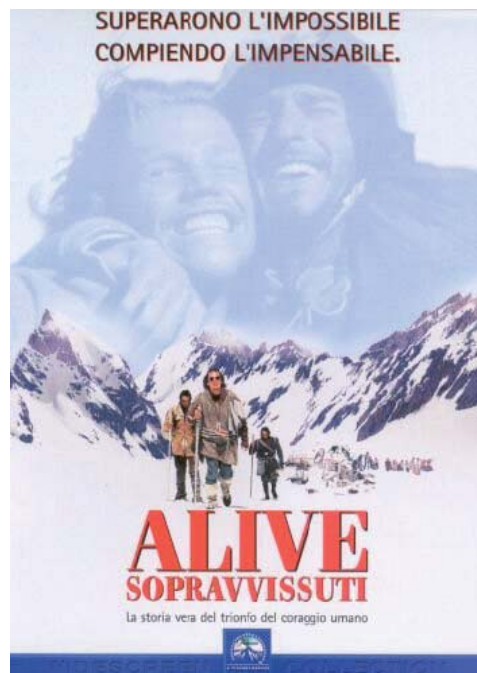
Quando sul palco sale Fernando Parrado l'atmosfera si riscalda immediatamente, ma di un calore autentico, un calore che viene dal cuore. Stavolta è la vita a parlare, quella vera, quella segnata dalla sventura, messa a dura prova dalla perdita dei propri cari e riabilitata da un insperato riscatto. Il dramma che ha dovuto fronteggiare quest'uomo, oggi prossimo ai sessant'anni, ha lasciato segni indelebili su di lui. Si colgono nella pacatezza dello sguardo, nella filigrana della voce, nella forza delle parole con cui ricostruisce ogni dettaglio della tragedia che ha vissuto insieme ai suoi compagni di sventura, a quelli che sono sopravvissuti e a quelli che non ci sono più. E questa vicenda, terribile ed edificante al contempo, dona alla sua testimonianza un inestimabile valore umano prima

ancora che manageriale. “Tutti noi oggi ci sentiamo minacciati da questa grave crisi finanziaria che ci trova impreparati a fronteggiarla”, esordisce. “Eppure io vi dico che nessuna difficoltà può essere paragonata a quella che ho dovuto affrontare io sulle Ande. Ci sono sempre crisi peggiori dietro l'angolo, non dimenticatelo. Non misuriamo tutto in termini di denaro, ma di vita o di morte. E quando la posta in gioco è così alta, è allora che la vita, anche quella messa a più dura prova dagli eventi, ti sembra un raggio di luce cui aggrapparti”.

Nella sala non vola una mosca. Le sue parole riempiono l'aria di tensione e d'incanto. Quest'esperienza, da cui è stato tratto anche un film, l'ha raccontata in un libro dal titolo eloquente, *Il miracolo delle Ande*. E di vero miracolo si tratta. Ma procediamo per ordine.

A diciannove anni Fernando era solo un giocatore di rugby, un ragazzo come tanti che si apprestava ad abbracciare la vita con un sogno, diventare un campione sportivo. Ma nella maledetta estate del 1972 quel sogno s'è infranto sulla Cordigliera delle Ande. L'aereo con cui era partito dall'Uruguay, diretto verso il Cile con la sua squadra, precipita. Doveva essere un week-end fantastico nel quale avrebbe giocato una partita indimenticabile. Ma nessuno di loro avrebbe mai potuto immaginare che quella sarebbe stata la partita del-

- Il volo Air Force Flight 571, partito dall'Uruguay e diretto in Cile, si schiantò sulle Ande il 13 ottobre 1972. Soltanto 16 dei 45 passeggeri riuscirono a sopravvivere e vennero soccorsi il 22 dicembre dello stesso anno. Sotto, la locandina del film *Alive* di Frank Marshall, tratto dal libro di Piers Paul Read che racconta la vicenda dei sopravvissuti del disastro aereo.



la loro vita. “Nell'aereo c'erano diversi posti vuoti”, ricorda Parrado con amarezza, “così decisi di invitare mia madre e mia sorella. Sarebbe stata un'occasione per vedermi giocare fuori casa e per passare una piacevole vacanza. Quando si dice la fatalità! Nella collisione che ha fatto precipitare l'aereo ho perso entrambe”.

### Il coraggio di sopravvivere

In quel momento Fernando ha conosciuto cos'è l'inferno: prima 60 giorni a 4.500 metri di altezza dentro i resti dell'aereo, senza viveri né un abbigliamento adatto per la neve. E poi 12 giorni di camminata sulle Ande alla cieca, nella speranza di raggiungere il Cile e cercare aiuti. Di 45 passeggeri solo 16 sono tornati a casa. “Se il nostro fosse stato un volo di linea, frequentato da gente che non si conosceva, non ce l'avremmo mai fatta a sopravvivere”, assicura Parrado. “Ma noi eravamo una squadra,



■ Fernando Parrado (a sinistra, con gli occhiali) assiste mentre un medico militare cileno visita il suo compagno Roberto Canessa, dopo che i due uomini riuscirono ad attraversare le Ande in cerca di aiuto. Foto del 22 dicembre 1972. Sotto, una pagina della rivista argentina *Así* (luglio 1974) dedicata alla tragedia delle Ande.

avevamo un leader e la forza di un team. Essere un gruppo coeso può diventare vitale per affrontare una crisi. Mantenersi uniti è la prima regola per la sopravvivenza. Durante la sciagura, in momenti diversi, quasi tutti noi abbiamo assunto la leadership del gruppo: c'era sempre qualcuno pronto a fare coraggio agli altri, a impegnarsi a trarli in salvo dall'inferno. Nelle situazioni estreme puoi scoprire di avere doti che non pensavi nemmeno di possedere, puoi sorprenderti a fare cose che non immaginavi mai che saresti stato capace di fare", assicura Parrado. "Quando sei alle corde, le risorse escono. Forse sono proprio le crisi, per quanto dolorose, a tirar fuori i nostri talenti, a farci capire chi siamo. E questo vale anche per i manager che oggi stanno cercando di affrontare questa bufera finanziaria. Ma attenzione, un leader non deve essere sempre forte. In certe situazioni sì. E, in ogni caso, in una squadra compatta la leadership è un ruolo che si condivide con gli altri. Ognuno deve dare il suo contributo. Il primo a prendere la guida fu Mario. Io, dopo la collisione, sono rimasto in coma quattro giorni. I miei compagni piangevano e si disperavano, all'inizio non avevano la forza di reagire a quella sciagura. Lui no. Lui pensava a come soprav-

vivere alla notte. Dalle fessure dell'aereo nel quale ci eravamo rintanati, Mario sentiva che il vento stava per entrare. Capì che eravamo tutti in pericolo. Non c'era tempo da perdere, la notte non doveva sorprenderci o ci avrebbe ucciso. Così compattò insieme alla svelta tutto ciò che trovò in terra, riunì i bagagli e costruì una parete di protezione contro il vento. Fu quella a salvarci dal gelo che di lì a poco sarebbe arrivato. Mario era un ragazzo umile e pieno di compassione. Cercava di consolare tutti e nei giorni che seguirono continuava a ripetere che, da un momento all'altro, sarebbero venuti gli elicotteri a salvarci. Finché la radio annunciò che i soccorsi avevano smesso di cercarci, ritenendo improbabile che fossimo riusciti a sopravvivere alla collisione. Fu un colpo terribile per il morale del gruppo. È allora che ti accorgi che il sole continua a sorgere, anche se tu muori.



Anche se tutte le banche dovessero fallire, il sole sorgerà ancora. Consapevole dell'amaro destino che ci attendeva mi veniva da piangere. Ma una voce dentro mi diceva: non farlo, sprecheresti sale ed energia preziosa. Quando sei di fronte alla morte l'unica cosa che ti tiene in vita è l'amore per le persone che ami. Mario continuava a rassicurare i suoi compagni con un'insistenza ammirevole: 'Vedrete, arriveranno a salvarci da terra'. Non ne era affatto certo, ma non voleva che il gruppo si demoralizzasse. In questi momenti lo sconforto può diventare fatale. A 25 gradi sotto zero il freddo ti paralizza. Passavamo la notte stretti gli uni agli altri, riscaldandoci con il nostro stesso alito che ci soffiavamo in faccia. E quando non sentivamo più le mani le innaffiavamo con la nostra urina. Ora lo so: nell'inferno non ci sono le fiamme ma il buio e i ghiacciai".

Poi, al diciottesimo giorno, una valanga precipitò sui resti dell'aereo. Intrappolati dalla neve, morirono altri otto compagni. Chi sopravvisse mise in moto il proprio talento per dare un contributo alla nostra sopravvivenza: chi cercava di fabbricare degli occhiali con i resti dei vetri, chi provava a tirare su una parete protettiva con l'alluminio sottratto alla carlinga, chi tentava di farsi degli scarponi con il tessuto dei sedili. Insomma, ognuno si attrezzava per resistere.

### Decidere o morire

Dopo due mesi rintanati nei resti dell'aereo, alcuni membri del gruppo decisero di salire sulle montagne per dirigersi verso il Cile in cerca di aiuti. Le possibilità di riuscirci erano bassissime, ma l'alternativa era una



■ Alex Rovira Celma, il giovane consulente e formatore spagnolo che parla al cuore dei manager.

morte sicura in mezzo ai ghiacciai. Tanto valeva tentare. “Nella vita si tratta sempre di prendere delle decisioni. La gente ha paura di decidere, teme di sbagliare, ma lo sbaglio più grosso è non decidere. Meglio sbagliare che non decidere affatto.

Un'altra lezione che ho appreso è che in una situazione estrema non bisogna anticipare i problemi, ti sottrae solo energie che non puoi sciupare. La chiave è non fermarsi mai, andare avanti, sempre. Non sai cosa puoi trovare dietro l'angolo. Ma se non ti affacci non potrai mai saperlo”. Seguendo questi principi, dopo undici giorni di cammino Parrado e il suo compagno Roberto Canessa incontrarono sull'altra sponda della montagna un uomo a cavallo. E quell'uomo fu la loro salvezza. Al 73° giorno dall'incidente arrivarono gli elicotteri e salvarono il resto dei sopravvissuti.

Parrado finalmente riabbracciò suo padre. Ma la casa ora era vuota, i suoi cari non c'erano più. “Per un momento ho provato un dolore immenso, più grande di quello conosciuto nelle Ande”, confessa Parrado. A quel punto chiese a suo padre: “E ora cosa facciamo?”. “Impegnati a vivere figlio mio”, gli rispose lui, “non fare come me, che non ho mai detto a tua madre ciò che avrei voluto dirle. Di alle persone che ami quanto le ami e vivere ti sarà più facile”. Su queste parole si chiude il suo intervento. Subito dopo viene proiettato un film, realizzato dallo stesso Parrado e dedicato a suo padre. Sullo schermo scorrono le immagini del ritrovamento dei

superstiti, immagini dolorose e struggenti. E la scena si chiude sulla bella famiglia di Parrado con le due figlie, quella famiglia che, intrappolato sulle Ande, pensava che non avrebbe mai avuto. Oggi Fernando Parrado dirige con successo una propria azienda, la Selar Parrado, ha fondato due società di produzione radio-televisiva e gira il mondo tenendo conferenze sulla sua esperienza. È un sopravvissuto che è riuscito a superare la prova più grande che a un essere umano sia data da affrontare. Ce l'ha fatta, e oggi è qui a testimoniare. Nella platea ci sono manager afflitti da una crisi economica senza precedenti, costretti a chiudere l'azienda o a licenziare i dipendenti. Ci sono padri di famiglia che guardano con ansia al futuro. La storia di Parrado è una di quelle che aprono il cuore e rinnovano la speranza, un modello esemplare di leadership e di coraggio che ha molto da insegnare a chi deve combattere le proprie battaglie quotidiane, a chi deve affrontare ogni giorno le bufere del mercato.

#### **Alex Rovira Celma, Il potere di creare il proprio destino**

Formatore e consulente in comunicazione e leadership presso la più prestigiosa scuola di management spagnola, l'ESADE, Alex Rovira è un

giovane promettente. Viso da ragazzo per bene, oratoria accattivante, nessuna spocchia, nonostante il suo primo libro *Fortunati si diventa* (scritto a quattro mani con Fernando Trias de Bes ed edito in Italia da Sperling & Kupfer) a soli due anni dalla sua pubblicazione abbia già venduto oltre tre milioni di copie nel mondo e sia stato tradotto in trentotto lingue. Un record. Philip Kotler lo ha paragonato addirittura al *Piccolo principe* di Antoine de Saint-Exupéry. Non si tratta di un manuale di management, né di un libro di teoria aziendale, ma di una fiaba. Un apologo morale, distillato in dieci regole, sulla 'fortuna' intesa non come dono o accidente ma come risorsa che ci costruiamo, giorno per giorno, imparando a cogliere le circostanze favorevoli che si presentano lungo il cammino. La regola numero uno la dice lunga sulla sua filosofia: “La fortuna non dura a lungo perché non dipende da te. La Buona Fortuna è creata da te e per questo dura per sempre”. Epigono di quell'approccio umanistico all'azienda che ha preso il nome di empowerment, Rovira ha trovato nell'apologo morale la chiave per distillare le sue 'perle di saggezza'. E il successo ottenuto fa riflettere su come un genere particolare come la fiaba possa ancora rivelarsi una fonte preziosa di conoscenza, e non solo per i bambini. Il suo intervento, dal titolo emblematico *I sette poteri e la creazione della buona sorte*, si ispira al libro *I sette poteri* (anche questo edito da Sperling & Kupfer) dove, sempre attraverso una favola, ha sviluppato il tema del potere e del suo uso etico, a beneficio di sé e degli altri. Al World High Performance Forum,



Rovira ha riproposto le sette fonti del potere, mescolando storie vere e di fantasia, attingendo alla saggezza degli aforismi e a motti celebri, accompagnando il suo fiume di parole con una carrellata di slide ricche di immagini suggestive.

“La maggior parte delle persone che vincono alla lotteria, dopo circa sette anni hanno già perso tutto”, assicura Rovira. “Lo sapete perché? Perché prima di avere fortuna bisognerebbe acquisire un atteggiamento mentale in grado di mantenerla. Le persone che si reputano sfortunate parlano spesso di rotture affettive, malattie, difficoltà economiche. Il paradosso è che, quando parlo con chi si reputa fortunato, anche lui in genere ha conosciuto momenti difficili. Ma ecco come ha risposto alle avversità: ‘Se non mi fossi rovinato non mi sarei reso conto che la cosa importante non è avere un’idea ma svilupparla’”. A compendio di questa considerazione, una slide riempie lo schermo con una frase che fa riflettere: “Ciò che crediamo è ciò che creiamo”. Studiando le biografie di geni quali Edison, Einstein o Gandhi, Rovira sostiene di aver riscontrato fra loro un tratto comune: all’inizio hanno tutti conosciuto la fame e sono stati emarginati. Tuttavia, alla fine, sono diventati quello che sono. Cosa ha consentito loro di raggiungere i risultati che hanno raggiunto, nonostante le ostilità incontrate? La sua risposta è: l’esercizio positivo dei ‘sette poteri’.

■ A sinistra, la copertina del libro *Fortunati si diventa*, una vera fortuna per il giovane Rovira, tre milioni di copie vendute nel mondo, tradotto in 38 lingue, vincitore del premio Shinpu come migliore libro dell’anno 2004 in Giappone. Sotto, *I sette poteri*, un altro suo successo.



### I sette poteri

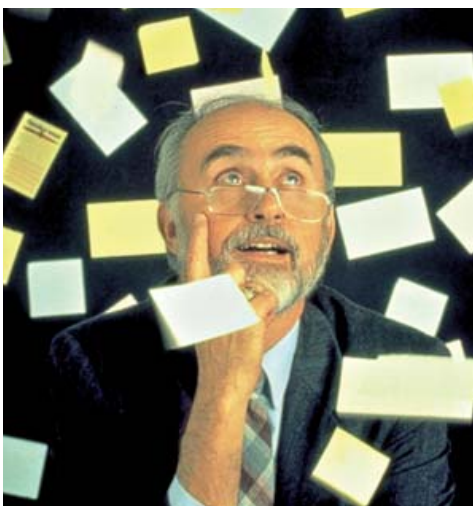
Il primo potere per realizzare un sogno è il coraggio. “Ma attenzione”, avverte Rovira, “il coraggio non è l’assenza di paura bensì la consapevolezza che c’è qualcosa per cui vale la pena di rischiare. Il coraggio ha il potere di trasformare la minaccia in opportunità”. A dimostrazione di questo assunto porta numerosi esempi. Il più suggestivo è quello di Itzhak Perlman, un famoso violinista poliomiolitico. Durante un concerto una corda del suo violino si ruppe. Che fare? Decise di proseguire ugualmente. Improvisò arpeggi armonici che non aveva mai provato e il risultato fu strabiliante. Quando gli fu chiesto come avesse potuto rischiare così tanto, la sua risposta fu: “A volte un professionista deve sapere cosa può fare con ciò che gli resta. La creatività è ciò che puoi fare con le risorse che hai a disposizione”. Il nuovo nasce dunque dal coraggio. Mentre Rovira enuncia questo assunto, lo schermo proietta una frase di Seneca che rinforza la sua tesi, “Non è vero che non osiamo perché le cose sono difficili. Semplicemente, sono difficili perché non osiamo”. “Ma il coraggio, da solo”, osserva Rovira, “può diventare dannoso come un gioco d’azzardo. Come evitare questo ri-

schio?”. Ed ecco che entra in campo il potere numero due: la responsabilità, la capacità cioè di accettare i risultati delle nostre azioni, interpretando gli errori come occasioni d’apprendimento anziché come esperienze da dimenticare, da nascondere o addirittura da scaricare sugli altri. È noto il caso di Thomas Edison. Dopo aver tentato per ben 9.999 volte di perfezionare la lampadina elettrica senza riuscirci, qualcuno gli chiese: “Hai forse intenzione di andare incontro ai 10.000 fallimenti?”. La risposta di Edison fu: “Io non fallisco, semplicemente ho scoperto un altro modo di non inventare la lampadina elettrica”. “Spesso le persone non sanno convivere con l’insuccesso”, spiega Rovira, “e finiscono col cercare le cause del fallimento all’esterno (è il noto fenomeno che gli psicologi chiamano ‘errore di attribuzione’). In questo modo, però, impediscono a sé stessi di apprendere dall’esperienza”. Il coraggio e la responsabilità sono importanti, ma per ottenere successo nella vita occorre ancora qualcos’altro: la determinazione. È questo il potere numero tre. Come si manifesta? Attraverso la volontà e la dedizione con cui ci impegniamo a realizzare i nostri sogni. A titolo esemplificativo Rovira racconta uno dei casi più eclatanti di esercizio di questo potere: la famosa storia del Post-it, un nuovo prodotto nato da un errore di produzione e trasformato in un successo commerciale inaspettato. Un’azienda aveva realizzato una colla di bassa qualità e il top manager aveva deciso di sbarazzarsene. Ma in azienda ci fu qualcuno che disse: “Fatemi riflettere un attimo”. Fu in quell’attimo che si pose la domanda

- Dick e Rick Hoyt nella maratona della loro vita.

decisiva: “Che cosa possiamo fare con una colla che non incolla abbastanza?”. Cercò la risposta con determinazione e alla fine venne fuori il Post-it. “La determinazione è importante, ma quando diventa ostinazione”, avverte Rovira, “lascia spazio all’orgoglio. E tutti noi sappiamo quanto questo sentimento possa diventare dannoso. Non guarda in faccia nessuno, tira dritto per la sua strada, costi quel che costi. L’unico modo per contrastarlo è l’umiltà. Mentre la vanità acceca, l’umiltà rivela”. È questo il quarto potere. Tuttavia l’umiltà, puntualizza Rovira, non va intesa secondo la tradizione cattolica ma in senso più universale, come attitudine della mente, come visione dell’uomo che porta a non prevaricare l’avversario, a non umiliare l’altro per affermare sé stesso. A titolo d’esempio porta l’Aikido, l’arte della non violenza. Nell’Aikido la cosa più importante è la capacità di gestire la distanza dall’avversario, non lasciarsi abbattere dal

- Il potere della determinazione è esemplificato dall’invenzione del Post-it.



problema, tenerlo alla dovuta distanza, cadere senza farsi male e rialzarsi subito. Il maestro di Aikido non colpisce, si sposta finché è l’avversario a cadere sotto i colpi della sua stessa forza. Quest’arte marziale è un esempio straordinario di forza e di equilibrio. Se esercitiamo il coraggio, la responsabilità, la determinazione e l’umiltà, è più facile far espandere, dentro e fuori di noi, quella risorsa vitale che è la fiducia. Ed ecco il quinto potere: un potere prezioso che aiuta ad accettare le sfide, ad affrontare le prove apparentemente impossibili e a superarle. “Ciò che distrugge molte aziende”, sostiene Rovira, “è proprio il venir meno della fiducia dei dipendenti nei confronti dei loro leader. La fiducia non si può avere in parte, c’è o non c’è”. È anche in virtù della fiducia che sviluppiamo un atteggiamento ottimista o pessimista verso la vita. Dunque la fiducia ha il potere di plasmare il nostro destino.

Gli ultimi due poteri sprigionano le forze più grandi ed edificanti che muovono la vita di ogni essere umano: l’amore e la collaborazione. Li vediamo all’opera quando i talenti delle persone si uniscono alla ricerca del bene comune. “Senza amore non c’è vita”, afferma Rovira, “e senza collaborazione non ci può essere né progresso né prosperità. Sono questi due poteri a farci superare gli ostacoli più difficili, a farci arrivare oltre i nostri limiti”. A dimostrazione di quanto detto porta l’esempio di un padre (Dick Hoyt) con un figlio handicappato. A

66 anni Dick è riuscito a vincere una sfida impensabile, si è qualificato fra i primi 25 in una gara che comprendeva 3,8 km a nuoto, 180 km in bicicletta, 42 km di corsa. E non da solo, ma con il figlio Rick che lo ha seguito lungo tutto il suo tragitto con l’attrezzatura adatta a lui. “Dick non era un ex atleta”, precisa Rovira, “ma solo un padre che amava il figlio e voleva dimostrargli che è possibile superare i limiti, anche quando il fisico non ha più le risorse che occorrerebbero per affrontare simili sfide. Il padre aveva un’età avanzata, il figlio un grave handicap. Entrambi convivevano con un limite”. Mentre Rovira racconta questa storia appassionante, sullo schermo sfilano le immagini dolci e strazianti della maratona che padre e figlio hanno affrontato. La scena si chiude con l’espressione di gioia di Rick nel momento in cui riceve il premio per il suo nuovo traguardo: la laurea alla Boston University. Il pubblico applaude a lungo.

Queste storie edificanti emozionano e ridanno speranza. C’è di più, aiutano a rileggere il potere sotto un’altra veste e insegnano che la leadership, quella autentica, richiede una notevole dose di umanità, oltre alla competenza. Richiede un amore autentico per l’essere umano, non dettato solo dal calcolo o dal possesso. Perché, dopotutto, coloro che i leader dovrebbero influenzare non sono altro che persone, esseri umani come loro, dotati di sogni, di passioni, di desideri. ■